

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس
الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

**The Requirements of Strategic Planning
Implementation and Its Obstacles to the Principals of
Private Basic Schools in the Governorate of the Capital
Amman**

إعداد

أريج مصطفى شحادة الحايك

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2018

تفويض

أنا أريج مصطفى شهادة الحايك أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: أريج مصطفى الحايك

التاريخ: 2018/5/15

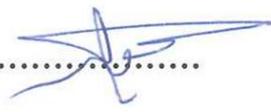
التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي و معيقاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ".

وأجيزت بتاريخ: 15 / 5 / 2018

أعضاء لجنة المناقشة :

اسم الدكتور	مكان العمل	التوقيع
أ.د أحمد أبو كريم	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د عبدالحافظ سلامه	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د باسم علي حوامدة	جامعة مؤتة	

شكر وتقدير

أتقدم بشكري الجزيل لمشرفي الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم لإشرافه على هذه الرسالة.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري لأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية لما أبدوه لي من نصائح في منهجية الدراسة.

الإهداء

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات

إلى والدي الذي أنا بعض كسبه

وإلى والدتي الغالية براء واحتراماً

إلى زوجي الوفي محبة وعرفاناً

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى كل طلاب العلم أهدي هذا الجهد

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة.....
4	مشكلة الدراسة
5	هدف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
10	الأدب النظري
30	الدراسات السابقة ذات الصلة
37	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
40	منهج الدراسة

40	مجتمع الدراسة
41	عينة الدراسة
42	أداة الدراسة
43	صدق أداة الدراسة
43	ثبات أداة الدراسة
44	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

46	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول
52	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني
57	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث
63	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
80	التوصيات
81	قائمة المراجع
82	المراجع العربية
87	المراجع الأجنبية
89	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل / رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-2)	المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	21
(2-2)	المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	23
(3-2)	المتطلبات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	24
(4-2)	المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	27
(5-2)	المعوقات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	28
(6-2)	المعوقات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	29
(1-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم والجنس	40
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم الثلاث حسب الجنس	42
(3-3)	قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الدراسة	43
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	46
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	47
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	49
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	51
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	52

53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المعينات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة	(6-4)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المعينات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	(7-4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المعينات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	(8-4)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس	(9-4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات المؤهل العلمي للمعلم في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير	(10-4)
59	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	(11-4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير خبرة المعلم	(12-4)
62	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة للمعلم	(13-4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس	(14-4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	(15-4)

65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	(16-4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة	(17-4)
67	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة	(18-4)

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
90	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
97	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2
104	قائمة بأسماء المحكمين	3
105	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم	4
106	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى مديري المدارس الخاصة	5

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

إعداد

أريج مصطفى الحايك

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تعرف درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وكذلك التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل ولمجال المتطلبات المادية ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولكل المجالات. ولم تكن هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المدارس الأساسية الخاصة الأردنية، مديري المدارس.

**The Requirements of Strategic Planning Implementation and Its
Obstacles to the Principals of Private Basic Schools in the Governorate
of the Capital Amman**

Prepared by

Areeg, M. S. Al-Hayek

Supervised by

Prof. Ahmed Abo-Kreyem

Abstract

This study aimed at finding out the requirements of strategic planning and its obstacles to the principals of private basic schools in the governorate of the capital Amman from teachers' point of view. The sample of the study consisted of (368) male and female teachers from the private basic schools, A questionnaire was developed to collect data. Validity and reliability of the tool were assured. The findings of the study showed that the availability degree of applying strategic planning requirements was high. The obstacles of applying strategic planning strategy were high too. There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the availability degree of applying strategic planning requirements attributed to sex, academic qualification and experience variables. Finally, there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the obstacles degree of applying strategic planning in the basic private schools attributed to sex, academic qualifications and experience.

Keywords: strategic planning, strategic planning requirements, strategic planning obstacles, Jordanian basic private schools, School principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

عاش العالم في الآونة الأخيرة معالم ثورة إدارية شاملة ركزت على مفهوم القيادة والإدارة وأثرهما في بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد والمجموعات لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وتميز، وذلك من أجل تحقيق الرؤية الكلية للتطوير المتمثلة في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وقيادتها بكفاءة. وقد تمثل محور تلك الثورة الإدارية في البيئات التنظيمية وتشخيصها وتحديد التدخلات اللازمة لردم الفجوة بين ما هو قائم وما هو مرغوب فيه وصولاً إلى المعادلة التي يمكن أن تحقق التكامل الذكي بين مكونات الدولة الحديثة لإحداث التناغم بين المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية من أجل تحقيق الرفاه للمجتمع.

ونظراً لما يعيشه المجتمع الآن من تسارع في عصر المعلوماتية وتطبيق تقنياته والعمل بها في مختلف المشروعات والبرامج؛ فإنه من الطبيعي التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة؛ الأمر الذي يتطلب استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، والإدراك الجيد للمضمون الحقيقي للتحويلات السريعة التي تحدث في العالم سريعاً، ثم العمل على تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تواجه المجتمع، والبحث عن وسائل نموه وتطوره بما يواكب المستجدات وبما تقتضيه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة (الدجني، 2006). في ضوء ما سبق يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لإقامة مجتمع المعرفة الذي تكون فيه عملية إنتاج المعرفة هي المعيار الفاصل بين المجتمعات. وهذا بطبيعة الحال هو الشغل الشاغل

للمسؤولين والقادة ولجميع المؤسسات المعنية بإعادة تشكيل المجتمع وتوجيهه نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

ومن أجل مواكبة تطور المجتمعات في ظل عصر العولمة، كان لابد من التخطيط الدقيق كونه أمراً مهماً وضرورياً لمواجهة احتياجات المجتمع ومتطلباته المستقبلية المتوقع حدوثها في المجتمع (البوهي، 2001). وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، إذ لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان نشأت معه وتطورت مع تطوره. كما يعد التخطيط عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، بل هو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، إذ تتحدد من خلاله الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف (نشوان ونشوان، 1998).

وقد أدت تلك الحاجة إلى ظهور التخطيط الاستراتيجي، الذي بدأ أول استخدام له مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في السياق العسكري، ثم بدأ ينتشر في أوروبا، ودول العالم الأخرى في مجالات مختلفة مثل المجالات الاقتصادية والتربوية، فقد حقق مستخدموه إنتاجاً أفضل وكفاءة عالية.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية الإدارية القائمة على وضع الأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات، والخطط والبرامج المستقبلية التي تنفذ وفق إطار زمني محدد، والعمل على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها (غنيم، 2001). ومن أهم إمكانات هذا المستوى من التفكير والتخطيط أنه يساعد على الوصول إلى ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، ويحدد الأهداف القابلة، وطرق العمل ومسارته. فضلاً عن توجيه المنظمة إلى الواقع ومواجهة التغيير فيه عن طريق الموازنة بين البدائل

المتاحة والمفاضلة بينها. وللتخطيط الاستراتيجي مقوماته، ومفاهيمه، كما أن له تقنياته الفعالة (زاهر، 1993).

في ضوء ما تقدم، تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي من خلال التركيز على متطلبات تطبيقه في المدارس، والمعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.

مشكلة الدراسة

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في المؤسسات التعليمية، وقد أصبح من أهم وسائل التطوير المستقبلية إذ لا تخلو دولة أو مؤسسة أو منظمة من التخطيط الاستراتيجي، وذلك لعموم الفائدة المرجوة منه في إحداث التغيير المراد. ومن جهة أخرى، ينتج عن واقع التخطيط التقليدي المتبع حالياً في بعض المدارس مشكلات عديدة يتمثل بعضها في غياب المؤشرات الخاصة بتقييم أداء هذه المدارس، ومن واقع عمل الباحثة كمديرة مدرسة فقد استشعرت ضرورة التخطيط الاستراتيجي وأهميته والحاجة إليه، إذ تعاني المدرسة التي تعمل فيها الباحثة من بعض القصور في مراحل مختلفة من مراحل التخطيط الاستراتيجي. على هدى من ذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بوجود قصور واضح في وظائف التخطيط الاستراتيجي ذاته لدى مديري المدارس ومديراتها.

فضلاً عن ذلك يعد إجراء الدراسة الحالية استجابة للتوصيات التي أوصى بها عدد من الباحثين مثل موكسلي (Moxley, 2003) التي أشارت بضرورة دراسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الفاعلية المدرسية، ودراسة ديفس وديفس (Davies and Davies, 2006) التي أوصت بتبني أنموذجاً للقيادة المدرسية وإجراء دراسات مستقبلية تمكن من التعرف

إلى المداخل والعمليات الاستراتيجية التي تضمن نجاح المستقبل. ودراسة سكيك (2008) التي أوصت بضرورة انشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة. وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس فيها وهو: ما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وبناء رؤية تصورية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهمية في معرفة متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري

المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان. إن لهذه الدراسة أهمية نظرية تتلخص في:

1. توفر أدبًا نظريًا وأداة يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير تلك التي

تناولتها الباحثة.

2. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ومديراتها في

محافظة العاصمة عمان بمبادئ التخطيط الاستراتيجي وأسس وأهميته وطريقة تطبيقه بفاعلية

وكفاءة.

3. يؤمل أن تغيد هذه الدراسة مديري المدارس الأساسية الخاصة ومديراتها في محافظة العاصمة

عمان من خلال تعرفهم الى متطلبات ومعيقات التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.

4. يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط

والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء في المجال التربوي والتعليمي.

ومن الناحية التطبيقية، ستفيد الدراسة الحالية التربويين في اتساع مدى المعرفة لدى مديري

المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية (عمان) بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات

تطبيقه والسلوك الناتج عن هذه الممارسة، والهدف هو تعرف المديرين الى معيقات التخطيط

الاستراتيجي ومحاولة ايجاد طرق سليمة ووسائل فاعلة للتغلب على هذه المعوقات.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

التخطيط الاستراتيجي: هو قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية واجراءات (السويدان والعدلوني، 2005).

ويعرف أنه: فن التعامل مع المستقبل، وهو الوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن مسجًا لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ثم تحديدًا للأهداف، وتقييمها واختيار المناسب منها، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع، من خلال برامج وجدول زمنية، توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي، كما أنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة (مصطفى، 2005).

ويعرف إجرائيًا بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابات المعلمين على أداة متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي تشمل المتطلبات.

معيقات التخطيط: وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية (السلمي، 2000). وتعرف إجرائيًا بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابات المعلمين على أداة معيقات التخطيط.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: المعلمون في المدارس الخاصة الأساسية في محافظة العاصمة عمان.
2. الحدود المكانية: محافظة العاصمة الأردنية (عمّان).
3. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018/2017.

محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها التي استخدمت في جمع البيانات من أفراد عينتها. وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها إلا أن نتائجها لا تعمم إلا على المجتمع الذي سحبت منه.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي ومعيقاته والدراسات السابقة ذات الصلة وكما يأتي:

أولاً: الأدب النظري

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن السياق التنظيمي منذ منتصف الستينيات، ونظر إليه مديرو المؤسسات بوصفه الطريقة الأمثل التي يعول عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات. وانسجاماً مع الطرح الذي قدمه عالم الإدارة فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي يرى ضرورة الفصل بين التخطيط والتنفيذ؛ فإنه لا بد من انشاء وظيفة جديدة هي التخطيط الاستراتيجي التي يفترض بها أن تكون منوطة بالفرد الذي يعد بأنه المخطط الاستراتيجي (Mintzberg, 1994).

وقبل التعرف إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، لا بد من بيان المقصود بمصطلح "التخطيط" أولاً ثم مصطلح "الاستراتيجي" ثانياً من أجل الوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي. لقد عُرف التخطيط بأنه النشاط الإداري الذي يتضمن تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة، وتحليل بيئتها الخارجية، وثقافتها الداخلية، فضلاً عن وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد خطة العمل التي يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف، ووضع هذه الخطة موضع التنفيذ، ومراقبة تنفيذها ومقارنته بالأداء والنتائج المتوقعة، ومن ثم العمل على تعديل الخطة الأصلية بمجرد وصول التغذية الراجعة بشأن النتائج الفعلية (Hunt et al., 2010).

أما الاستراتيجية فهي التوجه طويل الأمد للمؤسسة الذي تتحقق من خلاله أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في بيئة دائمة التغير، وبما يلبي مختلف توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Fidler, 2005).

وعليه، يعرف التخطيط الاستراتيجي وفقاً لهذه التعريفات لمصطلحي التخطيط والاستراتيجي بأنه مجموعة المرتكزات طويلة الأمد القائمة على تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحليل بيئتها وصياغة أهدافها ووضع الخطة التي توضح السبل إلى تحقيق تلك الأهداف.

وقبل المضي قدماً بعرض مجموعة من التعريفات الخاصة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لا بد من التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، إذ يتم التخطيط التشغيلي مرة في السنة مقارنة مع التخطيط الاستراتيجي الذي يتم ضمن مدة زمنية تتجاوز العام وتصل على الأغلب إلى خمس سنوات، كما أن الخطة التشغيلية تتضمن الأهداف والأولويات التي يجب التعامل معها لمدة سنة، وكذلك المهام والمسؤوليات والجدول الزمني لتنفيذها والموارد الضرورية لتحقيق أهدافها ومؤشرات الأداء الواجب استخدامها بهدف الرقابة أثناء التنفيذ (Logan and Sachs, 1997).

وبالعودة إلى تعريفات التخطيط الاستراتيجي، يلاحظ بأن هذا المفهوم يصف الأسلوب المتبع من قبل المديرين من أجل توجيه المؤسسات إلى الوجهة المستهدفة، والذي يتضمن العمليات الإدارية اليومية ذات الصلة بصياغة رؤية جديدة للمؤسسة تشمل العوامل الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التغيير المطلوب في هاتين البيئتين ومواجهة الأزمات بما يضمن توجيه المؤسسات بطريقة أكثر فاعلية، وبحيث يكون المنظور الجديد للمؤسسة نحو مستقبلها دون أن تغفل ماضيها (توفيق، 2003). وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي لا يستهدف مستقبل المؤسسة بل يستند في سعيه إلى تحقيق ذلك على حاضرها وماضيها.

ومن تعريفات التخطيط الاستراتيجي كذلك أنه مجموعة العمليات التي تبدأ برسم الصورة التي تريد المنظمة أن تكون عليها في المستقبل، من خلال تحديد الأهداف والأدوات الاستراتيجية التي تسهم بتحقيق هذه الأهداف، في ضوء معطيات التحليل البيئي واتخاذ القرارات ذات التأثيرات المستقبلية. ولا تتوقف عملية التخطيط الاستراتيجي على إجراء التحليل البيئي بهدف تحديد الفرص والتحديات، بل هي عملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل ينطوي على الموازنات والهياكل والنظم والاجراءات والبرامج التنفيذية (الحر، 2003).

وبصفة عامة، فإن قادة المؤسسات ومديريها مطالبون بامتلاك المقدرّة على التخطيط الاستراتيجي بفاعلية من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وتقديم قيمة للمتعاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن على القادة المضي قدماً باتباع الطرق العلمية بالتعاون مع الآخرين. ويفهم من ذلك أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية استشارية تقوم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Bryson, 2018).

وعرّف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه التفكير الاستراتيجي المنظم القائم على استخدام المنهج العلمي في إدراك التغيرات المستقبلية، وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات وصياغة الاستراتيجيات التي تقضي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة (السقا، 2013).

وفي سياق المؤسسات التعليمية وفي المدارس على وجه الخصوص، فإن التخطيط الاستراتيجي يصف العملية المصممة لصياغة النظرة طويلة الأمد لتوجه المدرسة. وتمكن هذه العملية الإدارة المدرسية من الاتفاق على المخرجات التي يجب تحقيقها لبناء السمعة المدرسية وتطوير المبادئ التشغيلية ووضع الخطط لتنفيذها (Logan and Sachs, 1997).

ومن هذا المنطلق، وصف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه المنهج النظامي المتبع لاستشراف الآفاق المستقبلية للنظام التعليمي، واختيار الوسائل الملائمة، وتحليل البيئة بهدف التعرف إلى نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص المتاحة (القحطاني والبحيري، 2014)، وهو كذلك العملية الادارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي بهدف تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها والبرامج المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف (الداود، 2015).

وقد أكد أوزدم (Ozdem, 2011) على أن التخطيط الاستراتيجي يتألف من أربعة مكونات تتمحور حول الرؤية، والرسالة، والاستراتيجية، والأنشطة. ومن أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي صياغة رؤية ورسالة المنظمة. وفي حين تمثل الرؤية الدليل لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل من حيث تحديدها للموقف الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة، فإن الرسالة توصف بأنها النظرة للمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة للمنظمة والتي يمكن أن توظفها لصالحها، والتهديدات التي تشكل بالنسبة لها خطراً يجب التحوط له.

أشار ديفس وديفس (Davies and Davies, 2006) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشكل ركن أساسي من أركان القيادة الاستراتيجية. إذ أن القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث عوامل، يتمثل العامل الأول منها بالذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه الأفراد في المؤسسات بكشل عام وفي المدارس بشكل خاص، سواء الذكاء الاستراتيجي لدى مدير المدرسة أم لدى المعلمين، والتي تظهر جلية من خلال أنماط التفكير الابداعي التي يمارسها الأفراد في المدرسة، والمقدرة على تنفيذ أعمال التخطيط الاستراتيجي، والدافعية لدى مديري المدارس بتنفيذ ودعم التخطيط الاستراتيجي، وتوفر المعلومات المطلوبة للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي. أما العامل الثاني فهو الحكمة السياقية التي تتعلق بفهم البيئة الخارجية، وما تتضمنه من فرص وتهديدات، والقيم والمعتقدات الداخلية المشتركة بين العاملين في

المدرسة، والمقدرة على تطوير شبكة العلاقات الخارجية. وأخيراً فإن العامل الثالث يصف العمليات الاستراتيجية القائمة على إجراء التحليل البيئي وإيجاد اللغة المشتركة بين العاملين، والمداخل الاستراتيجية التي من أهمها التخطيط الاستراتيجي.

في ضوء ما تقدم، يلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لا يختلف عن التخطيط الاستراتيجي في بقية المجالات، إذ أن الركائز التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي هي ذاتها باستثناء مجال تطبيقها. وقد ذكر الشريف (2010) بهذا الصدد أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يقوم على أربع ركائز رئيسة هي:

- صياغة نظرة مستقبلية للمدرسة تنطوي على أهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها.
 - توجيه طاقات العاملين في مختلف المستويات الادارية نحو تحقيق هذه الأهداف.
 - دراسة البيئة المدرسية الخارجية وتحليلها بهدف التعرف إلى الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها والتحوط لأية تهديدات محتملة فيها.
 - دراسة البيئة المدرسية الداخلية بهدف التعرف إلى نقاط قوة المدرسة وضعفها والعمل على تعزيز نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة للتعامل مع نقاط الضعف.
- ويرى برايسون (Bryson, 2018) في معرض الحديث عن مقومات التخطيط الاستراتيجي أن هذه العملية التكاملية تقوم على عنصرين رئيسين هما:
- تصميم العمل وضمان تكامل أنشطته مع بعضها البعض مع التركيز على أن تكون الأهداف التنظيمية المنشودة واضحة. إذ أن تكامل الأنشطة معاً يعزز من فاعليتها في التوصل إلى ما وضعت لأجله.

- تحديد أنواع العمل التي يجب تنفيذها من أجل جعل المنظمة أكثر مقدرة على تقديم مخرجاتها أو خدماتها والتوصل الى أسباب النجاح. وتربط أنواع العمل هذه بين الأهداف، والأفراد، والهياكل، والعمليات، والموارد المؤسسية، والمقدرة على التعلم بطرق انتاجية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده

يتضح من الحديث عن ركائز عملية التخطيط الاستراتيجي أن هذه العملية ذات أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات اذ أنها تشمل المؤسسة والعاملين فيها، وما تحتويه بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف وما تتضمنه بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات، فضلاً عن أنشطتها ومواردها والمهارات والمعرفة والمقدرات التي تمتلكها.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لادارة المدرسة في أنه يمكنها من التوصل الى المخرجات التي تبني عليها سمعة المدرسة، ومساعدتها في تطوير أنشطتها التشغيلية، وهي تعد بمثابة الوسيلة التي يمكن بمساعدتها تحقيق الأهداف التنظيمية (Logan and Sachs, 1997).

ويضيف بريسون (Bryson, 2018) أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً يتمثل في تمكين متخذي القرارات من اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على الحكمة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، وتحديد التحديات التنظيمية الرئيسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وتحسين التعلم التنظيمي المستمر، وبناء وتقديم قيمة عامة بصورة مستمرة. ويمكن تحسين عمليات تحقيق الرؤية وتقديم القيمة المضافة العامة من خلال العمل على توفير التكامل بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

ويمكن تصنيف فوائد التخطيط الاستراتيجي عموماً، والتخطيط الاستراتيجي المدرسي على

وجه الخصوص ضمن أربعة محاور رئيسة هي: (Hodgson and Chuck, 2003)

1. القيادة (Leadership)

يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة وعي القادة بالرؤية لمستقبلية ومدى وضوحها، وينطوي ذلك على المعرفة المتعلقة بالمدرسة ذاتها والبيئة التي تعمل ضمنها وما تتضمنه من عوامل مؤثرة في أنشطة المدرسة وتوجهاتها، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يتيح الفرصة أمام قادة المؤسسات للتعرف إلى التحديات التي تواجه المدرسة في الوقت الحاضر والمستقبلي، كما أنه يمكن القادة من تحديد القيمة المضافة التي تقدمها للمستفيدين من خدماتها (Bryson, 2018).

ويلاحظ أن من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي على صعيد القيادة أنه يساعد على رسم الصورة المستقبلية للمنظمة، وصياغة الرؤية التي تسعى إليها وبيان أهدافها الاستراتيجية (الزنفلي، 2013). ويذكر بهذا الصدد أن قناعة العاملين المطلقة بأن المقدره على التخطيط الاستراتيجي هي شأن يخص القيادة في المؤسسة يعد أمراً خاطئاً، وذلك من منطلق أن العملية الاستراتيجية تمثل جهداً جماعياً موجهاً نحو تحقيق هدفاً عاماً مشتركاً (Bell, 2002).

2. الإدارة (Administration)

في حين تهتم القيادة بتحديد التوجه المستقبلي ووضع الأهداف فإن مسؤولية الإدارة تتعلق بضمان أن يكون الأفراد العاملون في مختلف المستويات الإدارية في المدرسة على اطلاع بأهداف المدرسة ويؤدون بالتالي الواجبات التي تدعم تحقيق هذه الأهداف. وتبعاً لذلك فإن الالتزام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يساعد على بناء ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وبناء قاعدة معرفية تشاركية سليمة لصنع القرارات، والحد من الصراع التنظيمي بين العاملين. كما يساعد على توفير وقت الإدارة المدرسية وعدم انشغالها بأنشطة غير مهمة، وتوجيه الجهود نحو استثمار الموارد المدرسية بأمثل طريقة ممكنة (Hodgson and Chuck, 2003). ومن جهة

أخرى، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يجعل الإدارة المدرسية أكثر مقدرة على ترتيب أولوياتها وأكثر استجابة لاحتياجاتها (مصطفى، 2010).

3. المشاركة الفاعلة للأفراد (Involvement of people)

يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة أداة فاعلة لضمان مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة مثل مجلس المدرسة والمعلمين والطاقم الإداري وأولياء الأمور والطلبة أنفسهم في دعم الاستراتيجية المدرسية وتعزيزها من خلال تقديم المعرفة والأفكار الابداعية. وتكمن الفائدة من المشاركة الفاعلة في تحسين مقدرة المدرسة على التعلم المستمر وجعلها من المنظمات المتعلمة القادرة على تحديد الطرق والوسائل والاهتمامات والأولويات الأنسب لتحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها التعليمية (Bryson, 2018). وتصب المشاركة الفاعلة في مصلحة المدرسة وسعيها نحو تحقيق أهدافها التي تنعكس بطبيعة الحال على المستفيدين من خدماتها.

4. الاتصال (Communication)

يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً من حيث التواصل بين الأطراف الذين تربطهم علاقة بالمدرسة. ومن أمثلة الفوائد المترتبة على هذا النوع من التواصل أن يقوم الآباء بدعم تعلم الأبناء، وأن تؤدي الأنشطة اليومية التي يقوم بها الطاقم الإداري إلى تعزيز عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة (Hodgson and Chuck, 2003). ومن شأنه أيضاً أن يساعد المدرسة على تلبية احتياجات الطلبة وتقديم الخدمات التعليمية التي تتلاءم ومقدرتهم واهتماماتهم، ومن شأنه كذلك بناء الشراكة وتنميتها بين المدارس وبقية المنظمات في المجتمع (مصطفى، 2010).

متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

نظراً لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن لهذه العملية متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة.

وقد أوردت الدراسات عدداً من متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلتها تلك التي عرضها أوزدم (Ozdem, 2011) وهي كما يأتي: تحديد الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة، وتحديد الطرق التي تمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات، في ظل توفير الميزانية الكافية وبما يتفق والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فضلاً عن وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأولويات التنظيمية، وتخصيص الموارد المطلوبة للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، ووضع نظام خاص بالمساءلة من أجل متابعة وتقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات وتوجيه المساءلة لأي فرد في المؤسسة مسؤولاً عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في حال تقصيره.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضمن ثلاثة محاور في ضوء مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي تتضمن المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، وفي يأتي عرضاً لهذه المتطلبات.

1. المتطلبات التنظيمية (Organizational Requirements)

يستلزم التخطيط الاستراتيجي المدرسي توفر عديد من المتطلبات التنظيمية ذات الصلة بعدد من المتغيرات التنظيمية، ومن أمثلة ذلك التحديد الدقيق للأهداف الرئيسية طويلة الأمد للمدرسة، مع التركيز على أن يؤدي تحقيق الأهداف الإجرائية أو الفرعية إلى تحقيق هذه الأهداف الرئيسية

(العوجي، 1988). وقد عد الداود (2015) هذا المتطلب أحد المتطلبات الرئيسية في مرحلة تحديد الصورة المستقبلية للمدرسة.

وحيث أن المضي بتطبيق التخطيط الاستراتيجي يتضمن صنع القرارات فإنه لا بد من توفر الأساس العلمي الذي تبنى عليه هذه القرارات (بن دمخ، 2017)، ويمكن توفير هذا الأساس من خلال توفير البيانات والمعلومات الموثوقة حول الهدف والظروف المحيطة به من أجل الوقوف على طبيعة هذه الظروف والاستعداد لمواجهتها (العوجي، 1988). وتأكيداً على أهمية توفر مثل هذه المعلومات، فقد تعامل الداود (2015) معها في الأنموذج المقترح من قبله للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بوصفها ركناً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة.

ومن جهة أخرى، فإن المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي تقضي بوضع تصور للأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة، وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة، وإيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجيات المؤسسية والقائمين على تنفيذها، وذلك من أجل تفعيل عملية نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي ضمن خطة زمنية متفق عليها لتحقيق الهدف الرئيس وما يتضمنه من أهداف فرعية، وتوفير معايير أو مؤشرات لقياس الإنجازات المتحققة والحكم على مدى توافقها مع الأهداف المراد تحقيقها. أو بعبارة أخرى، التحقق مما تم التخطيط له وما تم تحقيقه فعلياً (العوجي، 1988).

وأضاف الشريفي (2010) إلى هذه المتطلبات ضرورة أخذ جميع العناصر الواجب توفرها لتوجيه عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتي تشكل المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي الرسالة وتصف السبب الفعلي وراء وجود المؤسسة، والقيم التي تضبط عمل

المؤسسة، والرؤية المستقبلية التي توضح الغاية أو الصورة التي تطمح المؤسسة بالوصول إليها، والأهداف الاستراتيجية التي تشكل السبل التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المؤسسة وتجسيد رؤيتها على أرض الواقع. وحدد الكاتب بعض المتطلبات الواجب توفرها في رسالة المدرسة ومنها أن تكون موجزة وواضحة وواقعية. أما الرؤية المستقبلية فيشترط بها أن تكون بمستوى تطلعات أصحاب المصالح وقابلة للتنفيذ ومرنة. كما يشترط في الأهداف الاستراتيجية أن تكون واضحة ودقيقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ضمن مدة زمنية محددة.

وهناك متطلبات تنظيمية أخرى، ومن أمثلتها وعي الإدارة بحجم المقدرات التنظيمية التي تمتلكها، وفهم القوى الخارجية المؤثرة المحيطة بالمدرسة، ودعم الإدارة العليا وتبنيها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي (ماكين، 2008)، واعتماد مبدأ المشاركة الجماعية بين الإدارة المدرسية والمعلمين لتطبيق التخطيط الاستراتيجي (كشيك وموشلي، 2016)، كما يفترض أن يكون الاضطراب البيئي أقل حدة بحيث يتلاءم مع مقدرة المنظمة على فهم الاضطراب والتكيف معه (Davies, 1998).

ويبين الجدول (1-2) أهم المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي التي تم التوصل إليها بعد مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي، والتي تتعلق بالمدرسة ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وعمليات صنع القرارات فيها، وما تمتلكه من معلومات لها المقدرة على الوصل إليها واستخدامها، ومقدرتها على صياغة الخطط الاستراتيجية والبدء بتنفيذها، وإجراء التحليل الداخلي والخارجي لبيئتها، في ظل دعم الإدارة العليا فيها، وتكاتف جهود العاملين فيها، والتحلي بالمقدرة على التكيف والمرونة في الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية، والعمل الدؤوب في التقييم والتنقيح واتخاذ الاجراءات التصحيحية في وقتها.

الجدول (1-2)

المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المؤلف / السنة	المتطلبات التنظيمية
العوجي (1988)؛ ماكين (2008)؛ الشريفي (2010)؛ الجريدة (2014)؛ الداود (2015)؛ كشيك وموشلي (2016)؛ بن دمخ (2017). Davies (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - أن تعبر رؤية المدرسة عن تطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة والمستفيدين منها. - أن تكون رسالة المدرسة واضحة ودقيقة وواقعية. - الأهداف المدرسية طويلة الأمد واضحة ودقيقة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ضمن الخطة الزمنية المحددة مسبقاً. - الاعتماد على الأسس العلمية في صنع القرارات. - توفير البيانات والمعلومات الموثوقة. - وضع الخطط الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ. - إدراك الإدارة المدرسية للمقدرات التنظيمية التي تمتلكها المدرسة. - اجراء المسح والتحليل البيئي للبيئة المدرسية الداخلية والخارجية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. - العمل على فهم القوى الخارجية المحيطة بها بصورة مستمرة. - أن تكون البيئة المستهدفة قابلة للتحليل في ظل توفر أدوات التحليل الملائمة. - أن تعكس الخطط الاستراتيجية للمدرسة السياسة التربوية العامة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم. - دعم الإدارة العليا وتبنيها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي. - وجود خطة تنفيذ خاصة بكل خطة استراتيجية. - اعتماد التعاون الجماعي مبدأً أساسياً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. - توافق مقدرة المنظمة على التكيف البيئي مع التغيرات في البيئة الحاصلة - المراجعة المستمرة للخطط بهدف تقييمها وإعادة تجديدها.

2. المتطلبات البشرية (Human Requirements)

تصنف الإدارة بصفة عامة في نوعين هما: الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، ومن أجل التمييز بينهما فإن الإدارة الاستراتيجية هي الإدارة التي يتم تنفيذ وظائفها في قمة الهيكل التنظيمي، أي من قبل الإدارة العليا، وبالتالي فإن جميع الوظائف الإدارية التي تتم خارج نطاق مستوى الإدارة العليا تصنف ضمن الإدارة التشغيلية. ولا يعني ذلك الفصل بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، بل يجمعهما ارتباط وثيق إذ تقوم الإدارة الاستراتيجية بتوجيه الإدارة التشغيلية وبيان حدود عملها. وفي حين ترتبط الإدارة الاستراتيجية بالإدارة التشغيلية فإن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالتخطيط التشغيلي (Steiner, 1979).

وفي ظل هذه المعطيات فإن المتطلبات البشرية تعد واحدة من أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويمكن التعرف إلى مختلف المتطلبات البشرية من خلال رصد عديد من الجوانب المتعلقة بهذه المتطلبات. وقد أشار عودة (2017) إلى أن التزام فريق الإدارة العليا بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتزام مديري الإدارتين الوسطى والتشغيلية ببذل الجهود المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية، فضلاً عن توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي تعد من أهم المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وفي المقابل، أكدت دراسة الداود (2015) التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي على أن مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية تشكل واحدة من أهم المكونات أو المراحل الرئيسية في نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ومن أهم ركائز هذه المرحلة الجانب البشري المختص بعملية التخطيط الاستراتيجي إذ تبدأ هذه المرحلة باختيار فريق التخطيط المدرسي وتأهيله.

فضلاً عن ذلك فإن الموارد البشرية في سياق التخطيط الاستراتيجي تتطلب التخطيط الذي يضمن التوافق بين الموارد البشرية والاستراتيجية، ويشكل تخطيط الموارد البشرية من أجل ضمان توافقها مع الاستراتيجية المطلوب تنفيذها أحد المتطلبات الرئيسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، إذ من غير المعقول أن يتم تعديل الاستراتيجية بما يتناسب مع الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988). ويبين الجدول (2-2) أهم المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي التي تم التوصل إليها بعد مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (2-2)

المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المؤلف / السنة	المتطلبات البشرية
	<ul style="list-style-type: none"> - توفر فريق العمل الذي يمتلك الخبرات والمقدرات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي - تأهيل الفريق المدرسي وتدريبه - تدريب قادة المدرسة على التخطيط الاستراتيجي - توفير الكادر البشري القادر على التخطيط الاستراتيجي - اختيار الفريق المدرسي المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي وتأهيله - تضافر كافة جهود الأفراد من قياديين ومعلمين ومجالس محلية وأولياء أمور لانجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي. - تحفيز الإدارة المدرسية للمعلمين على استخدام التجريب بهدف البحث عن أفضل السبل في تنفيذ الأنشطة المدرسية. - النمط القيادي السائد الذي يسمح باستقلالية المعلمين - الأخذ بأراء المعلمين في التخطيط الاستراتيجي المدرسي - تبني الإدارة للاستراتيجيات الابداعية في تطوير مهارات المعلمين - تشجيع التنمية الذاتية للمعلمين - تهيئة البيئة التربوية الداعمة لتنمية المعرفة الذاتية للمعلمين
ماكين (2008)؛ الجريدة	
(2014)؛ الداود	
(2015)؛ المهيدلي	
(2016)؛ بن دمخ	
(2017)؛ عودة (2017).	

3. المتطلبات المادية (Physical Requirements)

تعد الامكانيات المادية التي تمتلكها المؤسسة واحدة من أهم المتطلبات العامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي (الشويخ، 2007). وتتمثل هذه المتطلبات بالموارد المادية الواجب توفرها بما يتفق وأولوية الأنشطة التي يجب العمل على تنفيذها. فضلاً عن وجود نظام لدى المؤسسة يختص بالمكافآت التي تمنح على أساس النتائج طويلة الأجل. فضلاً عن توفر البنية التحتية التي تدعم تشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات المستخدمة في اتمام أنشطة التخطيط الاستراتيجي (الجرادة، 2014). وقد أكدت ماكادو وآخرون (Machado et al., 2004) على أن نقص المتطلبات المادية يعد من العوامل المؤثرة بطريقة سلبية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إذ تمثل هذه المتطلبات الشريان الذي يغذي الأفراد والأنشطة في سعيهم نحو القيم بوظائف وأنشطة ومهام التخطيط الاستراتيجي. ويظهر في الجدول (2-3) أهم المتطلبات المادية المستخدمة في الدراسة الحالية لقياس المتطلبات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي. ويتضح منه أن توفر الموارد المادية هو المحور الأول المباشر للمتطلبات المادية، أما محورها الثاني غير المباشر والذي لا يقل أهمية عن الأول فهو الاستغلال الأمثل للموارد.

الجدول (2-3)

المتطلبات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المؤلف / السنة	المتطلبات المادية
الجرادة (2014)	- توفر المستلزمات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي
Davies (1998)	- توفر الموارد المادية بما يتفق وأولوية الأنشطة
	- وجود نظام خاص للمكافآت على أساس النتائج طويلة الأجل.
	- توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المعيقات التي تقف حاجزاً وتكون سبباً في عدم المقدرة على تنفيذ أنشطته. وقد بينت مكادو وآخرون (Machado et al., 2004) أن من أهم معيقات التخطيط الاستراتيجي تلك المتعلقة بعدم توفر الموارد الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي، سواء أكانت موارد مادية أم تكنولوجية أم مالية أم بشرية، وعدم توفر المعلومات وضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين وعدم اهتمام الإدارة العليا وتراجع دافعية تنفي الخطط الاستراتيجية لدى القائمين عليها، فضلاً عن الصراع والتغيرات السريعة، وعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط، وحدوث التغيرات البيئية غير المرغوبة، وضعف عمليات التطبيق ذاتها، وضعف التناسق بين أنشطة التخطيط.

ومن جهة أخرى، أكد بيل (Bell, 2002) على أن أهم العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي تحد أيضاً من فاعليته في المؤسسات التعليمية عموماً، وفي المدارس خصوصاً تتمثل في الافتراضات الخاطئة بشأن القيادة الاستراتيجية، والتخطيط بوصفه أداة من أدوات الإدارة، وكلك تعريف فاعلية المدرسة.

ويفهم من ذلك أن النظرة إلى المدير في المدرسة بأنه الطرف الأكثر مقدرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تعد نظرة خاطئة لأن التخطيط الاستراتيجي عملية جماعية تكاملية. وكذلك الحال فإن النظرة إلى التخطيط الاستراتيجي التي تحدده بالمسح أو التحليل البيئي هي أيضاً نظرة خاطئة لأن التخطيط الاستراتيجي أكثر من ذلك. وأخيراً، فإن تعريف فاعلية المدرسة من خلال تقييم المدرسة والخروج باستنتاج بأنها مدرسة جيدة أو سيئة هو تحليل مضلل ولا يخدم أهداف التخطيط الاستراتيجي، وخير دليل على ذلك أن بعض المدارس التي توصف بأنها ضعيفة من

حيث التوافق مع المعايير المعتمدة في تقييم الأداء تتضمن بعض الجوانب الجيدة. وبهذا فإن هذا التعريف لا يعطي وصفاً دقيقاً لفاعلية المدرسة.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضمن ثلاثة محاور هي: المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المادية (الشويخ، 2007؛ عودة، 2017). وهذه الأنواع الثلاثة من المعوقات ترتبط بالأهداف التنظيمية، وأنظمة الرقابة، وأنظمة الاتصال، والاستراتيجيات التنظيمية، والموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة ومهارات وخبرات، ودعم الإدارة العليا، والموارد المادية. وفيما يأتي تفصيل لهذه المعوقات الثلاثة.

1. المعوقات التنظيمية (Organizational Obstacles)

تعرف المعوقات التنظيمية بأنها المعوقات المتعلقة بالكفاءات البشرية والمعلومات والاجراءات ودرجة تعقيدها (الشويخ، 2007). وهناك عدد من المعوقات التنظيمية المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد أظهرت الدراسات التي أجريت بهذا الصدد الكثير من المعوقات، ومن أهمها قلة عدد الأفراد المؤهلين القادرين على وضع الخطط الاستراتيجية (بن دمخ، 2017)، وعدم مقدرة الإدارة المدرسية على تبني الأساليب والممارسات الادارية التي من شأنها مساعدتها في مواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المدرسة (مصطفى، 2010). وهي كذلك ذات علاقة بالأهداف، والأفراد من داخل وخارج المؤسسة، وتوفر المعلومات والأنظمة الرقابية، والاستراتيجيات المناسبة، وعمليات الاتصال في المؤسسة ومدى فاعليتها، والمعلومات ومدى توفرها،

ويبين الجدول (2-4) المعوقات التنظيمية التي تجعل من تطبيق التخطيط الاستراتيجي أمراً

في منتهى الصعوبة، إذ أنها تواجه المنظمة ككل، وتكشف النقاب عن المقدرة الفعلية للمؤسسة على مواجهة التحديات.

الجدول (2-4) المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المؤلف / المؤلفين / السنة	المعوقات التنظيمية
أبو دولة والصالحية (2005)؛ الشويخ (2007)؛ مصطفى (2010)؛ القرني (2012)؛ وردة (2015)؛ بن دمخ (2017)؛ عودة (2017)	- غموض الأهداف التنظيمية
	- قلة عدد الأفراد المؤهلين القادرين على وضع الخطط الاستراتيجية
	- غياب مشاركة الأطراف الخارجية مثل مشاركة أولياء الأمور
	- عدم مقدرة الإدارة المدرسية على تبني الأساليب والممارسات الإدارية التي تساعد في مواجهة التغيرات البيئية.
	- انشغال الإدارة المدرسية بالمشكلات اليومية على حساب الأداء العام
	- ضعف أنظمة الرقابة على العمليات التنظيمية
	- ضعف الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال
	- عدم توفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي
	- ضعف الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للعمل الإداري
	- غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية

2. المعوقات البشرية (Human Obstacles)

أظهرت مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي وجود عديد من جوانب القصور التي تقف دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها: انخفاض المقدرات الأكاديمية والمهنية لدى طاقم الإدارة المدرسية، وعدم توفر الخبرات الكافية لدى المخططين الاستراتيجيين، وعدم كفاية أو ملاءمة البرامج التدريبية المقدمة لطاقم الإداري بشأن آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وهي جميعاً معوقات ذات صلة بالموارد البشرية في المؤسسة (مصطفى، 2010). وفي حال توفر الكفاءات البشرية فإن عدم الاستفادة منها بالشكل الأمثل سبباً رئيساً في تحديد دورها.

ومن المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي ما ذكره أبو دولة والصالحية (2005) التي تمثلت في مقاومة التغيير من قبل الأفراد في المؤسسة. ومما توصل إليه السرحني (2010) أن عدم توفر الوعي الكافي بالتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومديراتها يشكل عائقاً أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي. والجدول (2-5) يبين ذلك.

الجدول (2-5) المعوقات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المؤلف / المؤلفين / السنة	المعوقات البشرية
أبو دولة والصالحية (2005)؛ مصطفى (2010)؛ السرحني (2010)؛ القرني (2012)؛ وردة (2015)؛ بن دمخ (2017)؛ عودة (2017)	- مقاومة التغيير
	- انخفاض المقدرات الأكاديمية والمهنية لدى طاقم الإدارة المدرسية.
	- عدم مقدرة الإدارة المدرسية على تبني الأساليب والممارسات الإدارية التي من شأنها مساعدتها في مواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المدرسة.
	- عدم توفر الخبرات الكافية لدى المخططين الاستراتيجيين
	- عدم كفاية أو ملاءمة البرامج التدريبية المقدمة للطواقم الإداري بشأن آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
	- قلة عدد الأفراد المؤهلين القادرين على وضع الخطط الاستراتيجية
	- قلة الاعتماد على الأسس العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية
	- انخفاض مستوى الدعم من قبل الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي
	- كثرة الأعباء الوظيفية لدى العاملين في التخطيط الاستراتيجي

3. المعوقات المادية (Physical Obstacles)

يشكل ارتفاع كلفة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقلة المخصصات المالية المخصصة لقضايا التخطيط الاستراتيجي، وكذلك انخفاض رواتب الموظفين المسؤولين عن تنفيذ أنشطة

التخطيط الاستراتيجي من أهم المعوقات المادية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات (أبو دولة والصالحية، 2005).

وقد أضاف عودة (2017) مجموعة من المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي مثل توجيه نظام الحوافز للنتائج قصيرة الأجل بدلاً من النتائج طويلة الأجل، وقلة المكافآت المادية المقدمة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر الموارد التكنولوجية التي تسهم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي. ومن المعوقات المادية التي ذكرها القرني (2012) عدم توفر السياسة التنظيمية التي تمنح الموظفين مكافآت للعاملين في التخطيط الاستراتيجي. والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2-6) المعوقات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المؤلف / المؤلفين / السنة	المعوقات المادية
أبو دولة والصالحية (2005)؛ القرني (2012)؛ عودة (2017)	- ارتفاع كلفة تطبيق التخطيط الاستراتيجي
	- قلة المخصصات المادية الموجهة للصرف على قضايا التخطيط الاستراتيجي
	- قلة المكافآت المادية المقدمة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي
	- انخفاض رواتب الموظفين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة حسب تاريخها من الأقدم إلى الأحدث.

قامت موكسلي (Moxley, 2003) بدراسة هدفت إلى توضيح كيفية تنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد وجهة نظر المراقبين من حيث فاعلية هذه العملية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (180) مديراً من مديري المدارس في ست ولايات، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني. وبعد تحليل البيانات، أظهرت النتائج أن أغلبية المدارس المشمولة بالدراسة لديها خطط استراتيجية، وما نسبته (89.1%) من المديرين يوافقون بشدة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية الموارد. كما أظهرت النتائج أن (94.4%) من مديري التربية والتعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرّون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة.

Farhangmehr, M. and Taylor

وأجر ماكادو وفرهانجمير وتايور (Machado, Farhangmehr and Taylor, 2004) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في البرتغال. وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة المسح الشامل والمقابلات وتحليل الوثائق لمجموعة من الجامعات العامة والخاصة في البرتغال بلغ عددها (61) جامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن (48) جامعة من الجامعات المشاركة في الدراسة لديها تطبيق كلي أو جزئي لعملية التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يجعل عملية التطبيق متفاوتة من جامعة إلى أخرى. وبينت الدراسة أن من أهم المزايا المدركة من قبل الإدارات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي: تحسين وضع المؤسسة من حيث تقوية نقاط

القوة الداخلية، واستغلال الموارد بشكل أفضل، وتحسين التعاون والتنسيق الداخلي، وتقليل التكاليف، والمساعدة في احداث التغيير، وتحديد الأولويات المستقبلية، وتحسين المعرفة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استمرارية الجامعات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتشجيع الجامعات على استكمال خططها.

وأجرى المليجي ويحيى (2005) دراسة من أجل استكشاف درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا لعمليات التخطيط الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي. وتم التركيز على تحليل مستندات المؤسسات وتقييم أداء العاملين فيها من خلال الملاحظة. وبينت نتائج الدراسة أن معظم الجامعات في بريطانيا لا تمارس التخطيط الاستراتيجي، ومن أسباب ذلك قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار، كما أشارت الدراسة إلى عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعة البريطانية.

وقامت ديفس وديفس (Davies and Davies, 2006) بدراسة من أجل تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية في المدارس. وقد استخدمت الدراسة المدخل النوعي ومنهج دراسة الحالات المتعددة من خلال جمع البيانات من (10) مدارس أساسية و (10) مدارس ثانوية و (3) من المدارس الخاصة. كما اعتمدت الدراسة على مشاركة مديري المدارس الذين يمارسون القيادة الاستراتيجية في المدارس التابعة لهم. وتمثل الأنموذج الذي اقترحته الدراسة بثلاثة مقومات اساسية لا بد من توفرها إذ أنها ذات أثر في القيادة الاستراتيجية للمدرس. وهذه المقومات هي: الذكاء الاستراتيجي لدى مدير المدرسة، الحكمة الاستراتيجية في المدرسة سواء عند المدير أو المعلمين أو الاداريين والحكمة السياقية التي تخص البيئتين الخارجية والداخلية. وأوصت الدراسة بتبني هذا

النموذج نظراً لشموليته مع الاهتمام بإجراء دراسات مستقبلية تمكن من تحديد المداخل والعمليات الاستراتيجية التي تضمن النجاح المستقبلي.

وأجرى الشاعر (2007) دراسة هدفت إلى تقصي معوقات التخطيط الاستراتيجي (معوقات تتعلق بطبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي، وبمدير المدرسة، وبالمدرسة والعاملين فيها، وبالادارة التعليمية العليا، وبالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وطرق علاجها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على (187) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لدى مديري المدارس تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبنفس المستوى للمعوقات المتعلقة بمدير المدرسة. وفي المقابل بينت النتائج وجود درجة مرتفعة للمعوقات المتعلقة بالمدرسة والعاملين فيها، وبالادارة التعليمية العليا، وبالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي. وبينت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات الباحثين لكافة محاور المعوقات تعزى لمتغير الجنس وبتغير سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم وماجستير) للمعوقات المتعلقة بمدير المدرسة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الدكتوراة للمعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي. وأخيراً، أوصت الدراسة بضرورة أن يعمل المديرون على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس، وضرورة توفير الامكانات المادية والبشرية والتنظيمية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وقام سكيك (2008) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال

التخطيط الاستراتيجي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (58) فقرة، طبقت على مجتمع دراسة مكون من (117) مدير ومديرة مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات: صياغة رسالة المدرسة، وصياغة رؤية المدرسة وتحليل البيئة الداخلية كانت عالية جداً، أما درجة ممارسته لمهارة تحليل البيئة الخارجية فقد كانت عالية. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمهارة صياغة رسالة المدرسة ومهارة تحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمهارة صياغة رؤية المدرسة ومهارة تحليل البيئة الخارجية تعزى للجنس.

كما أجرى نصيرات والخطيب (2009) دراسة هدفت للتعرف إلى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في المملكة الأردنية الهاشمية حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) ادارياً في الجامعات الحكومية والخاصة، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل تأثيراً في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، كما بينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فاعلية متوسطة.

وأجرى نزيه (2009) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، من خلال تحديد درجة توافر متطلبات ومعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بجمع البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (100) مشرفاً ومشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة توافر متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

في تطوير الإشراف التربوي. وبينت الدراسة أن المعوقات المتعلقة بتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي تتعلق بأربعة مجالات هي: معوقات تخص طبيعة التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تتعلق بالمشرف التربوي، ومعوقات ذات صلة بطبيعة الاشراف التربوي، ومعوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

وقام القرني (2012) بدراسة هدفت إلى التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف من وجهة نظر مديري المدارس. فضلاً عن تحديد فيما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المديرين تعزى للمؤهل الأكاديمي، والمؤهل التربوي، والخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة وزعت على (104) مديرين يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وارتفاع درجة تأييد مديري المدارس لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، وتأييد متطلبات معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الخطة الاستراتيجية. وبينت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة المدرسية ومن قبل الإدارة التعليمية، ومتطلبات تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تعزى للمؤهل الأكاديمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل التربوي (تربوي، غير تربوي) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقام عبدالقادر (2014) بدراسة بعنوان إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال في فلسطين بهدف التعرف إلى الخطط الإستراتيجية المستخدمة من قبل إدارة جامعة الاستقلال للتخفيف من حدة آثار الأزمات الإدارية والمالية، وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، واستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تضمنت (50) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج كان أهمها أنه لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح لمواجهة الأزمات خاصة الخطط الموجهة للحد من الأزمات المالية. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات في المؤسسات العامة تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة احالة وضع الخطط الاستراتيجية لموظفين ذوي كفاءة وخبرة بالتخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة اجراها وردة (2015) بهدف التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي، باستخدام المنهج الوصفي وجمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على (265) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية وكذلك (140) فرداً من مساعديهم في جامعة الزقازيق، وتوصلت الدراسة إلى أن البعد الأكثر أهمية في تطوير التعليم الجامعي في سياق التخطيط الاستراتيجي هو تطوير البنية الأساسية للمؤسسة، يليه تطوير منظومة التدريس والتقويم، ثم تطوير منظومة البحث العلمي، والمشاركة المجتمعية، وتطوير مقدرات أعضاء الهيئة التدريسية، وتحسين المشاركة الطلابية.

أجرى سانج وكنديكي وسانج وروتيش وكبروتو (Sang, Kindiki, Sang, Rotich, and Kipruto, 2015) دراسة بهدف تحديد مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس في كينيا.

تكونت عينة الدراسة من (85) مديراً من مديري المدارس الثانوية في كينيا واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المدارس الثانوية في منطقة ناندي في كينيا لا تمتك خطط استراتيجية موجهة لتحقيق الرؤية المدرسية بل خطأً تستخدم لأغراض أكاديمية وتخطيط وتطوير البنية التحتية.

كما أجرى الروقي (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي (المعوقات الادارية، والفنية، والبشرية، والمالية) في جامعة أم القرى من وجهة نظر هيئة التدريس في كلية التربية، والتعرف إلى الفروق بين استجابات أفراد العينة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تعزى للدرجة العلمية والخبرة الادارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة تكونت من (92) عضو من هيئة التدريس في جامعة أم القرى. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة موافقة أفراد العينة على المعوقات الادارية والفنية والبشرية والمالية للتخطيط الاستراتيجي. وظهرت المعوقات المالية في الرتبة الأولى ثم المعوقات البشرية، والادارية، وجاءت المعوقات الفنية في الرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكافة محاور المعوقات باستثناء محور المعوقات الفنية تعزى للدرجة العلمية، وعدم وجود فروق لكافة محاور المعوقات باستثناء محور المعوقات المالية تعزى للخبرة الادارية.

وقام الغوطي (2017) بدراسة هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي في غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينتها التي تكونت من (186) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في غزة. وتوصلت الدراسة

إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً كبيراً في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي في غزة، وكذلك دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والموارد المادية والتكنولوجية وللأنظمة والعمليات الإدارية ولإدارة جودة الخدمات.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

مما سبق يبدو أن أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولم تجد الباحثة أي دراسة هدفت إلى معرفة متطلبات ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، كما لا توجد أي دراسة طبقت على المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وهذا ما يميز الدراسة الحالية، ولكن أشارت الدراسات السابقة إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي بأن ممارسة هذا النوع من التخطيط يزيد من درجة فاعلية مديري المدارس الخاصة ومديراتها في تنمية المدرسة وتطويرها من جميع الجوانب كما جاء في دراسة نصيرات والخطيب (2005) وكانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي متوسطة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة موكسلي (Moxley, 2003) التي وجدت أن مديري التربية والتعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرّون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة، وهذا ما اختلفت به دراسة عبدالقادر (2014)، وأنه لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح لمواجهة الأزمات وخاصة فيما يتعلق بالمصاريف النثرية وتعيين الموظفين، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالاطلاع على المعلومات الواسعة واثراء الدراسة الحالية، والتعرف إلى أنماط السلوك لمجتمعات أخرى، وهذا الأمر أغنى الدراسة وزادها دقة ووضوحاً.

ويذكر بهذا الصدد أن عديد من الدراسات السابقة قد أجريت في دول عربية مجاورة مثل مصر والسعودية وبعضها الآخر أجري في دول أجنبية مثل الولايات المتحدة وبريطانيا، مقارنة بالدراسة الحالية التي أجريت في الأردن. ومن حيث العينات التي شملتها الدراسات السابقة فقد تمثلت في مديري المدارس ومديراتها، وأعضاء الهيئات التدريسية في مختلف الجامعات، وذلك بخلاف الدراسة الحالية التي تألفت عينتها من معلمي المدارس الخاصة. فضلاً عن ذلك، تناولت عديد من الدراسات السابقة المدارس الثانوية. أما هذه الدراسة فقد شملت عينتها معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. والدراسة تختلف مع الدراسات الأردنية التي قامت بدراسة التخطيط الاستراتيجي في القطاع التعليمي، وذلك من حيث اختلاف العينة ومكان التطبيق. ويبقى القول أن الدراسة تشابهت مع غالبية الدراسات السابقة في أداة الدراسة المستخدمة لجمع بياناتها وهي الاستبانة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وكيفية إيجاد الصدق والثبات لها والوسائل الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات والاجراءات التي تم تباعا في تطبيق الدراسة وكما يأتي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه منهج البحث العلمي الأنسب لتحقيق أغراض الدراسة الحالية إذ يقوم هذا المنهج على استقصاء ظاهرة معينة من خلال التعرف إلى واقعها ووصفها. وعليه، تصنف الدراسة بأنها دراسة وصفية مسحية تقوم على المسح الاستطلاعي الذي يهدف إلى جمع البيانات من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة (العزاوي، 2008) وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاج بشأن مشكلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة في عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية (عمّان) خلال العام الدراسي (2017-2018). ويبين الجدول (1-3) أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مديرات التربية والتعليم حسب الجنس.

الجدول (1-3)

أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم والجنس

المجموع	اناث	ذكور	مديرية التربية والتعليم
3882	3359	523	قصبه عمان
6699	5475	1224	لواء الجامعة
3065	2689	376	لواء القويسمة
444	413	31	لواء سحاب
3384	3137	247	لواء ماركا
2175	1895	280	لواء وادي السير
631	551	80	ناعور
39	24	15	الجيزة
52	52	0	الموقر
20371	17595	2776	المجموع

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين: في المرحلة الأولى تم اختيار عينة عشوائية عنقودية من ثلاث مديريات هي: مديرية قصبه عمان، ومديرية لواء القويسمة، ومديرية لواء وادي السير. وتكون المجتمع من (9122) معلماً ومعلمة. وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة طبقية عشوائية حسب الجنس من المديريات الثلاث اشتملت على (368) معلماً ومعلمة. ويبين الجدول (2-3) توزيع أفراد العينة في المديريات الثلاث حسب الجنس.

الجدول (2-3)

توزع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم الثلاث حسب الجنس

مديرية التربية والتعليم	ذكور	اناث	المجموع
قصة عمان	22	135	157
لواء القويسمة	15	108	123
لواء وادي السير	11	77	88
المجموع	48	320	368

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي المدرسي (سكيك، 2008؛ دعمس، 2009؛ مصطفى، 2010؛ القرني، 2012؛ عبدالغفار، 2013؛ ابراهيم وآخرون، 2017؛ عودة، 2017)، وذلك من أجل التعرف إلى المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة هي: القسم الأول، ويهدف إلى جمع البيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة. القسم الثاني، ويهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. أما القسم الثالث فيهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية والبشرية والمادية. ويذكر أن الاستبانة استخدمت مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من القيمة (1) وتعني "غير موافق بشدة" إلى القيمة (5) وتعني "موافق بشدة".

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية (أنظر الملحق 1)، وذلك بهدف التأكد من صدق المحتوى للاستبانة. واعتمدت نسبة الموافقة (80%) فأعلى للبقاء على الفقرات في الاستبانة، وفي المقابل تم إجراء التعديلات والمقترحات المقدمة من قبل الاساتذة المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

استخدمت طريقة الاتساق الداخلي في التحقق من ثبات أداة الدراسة. وقد تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) بهدف التعرف إلى معامل الاتساق الداخلي. ويتضح من الجدول (3) أن معاملات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.73-0.89) وهي تعد مقبولة ودليلاً على ثبات أداة الدراسة.

الجدول (3)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الدراسة

التسلسل	الأداة	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	متطلبات التخطيط الاستراتيجي	متطلبات المجال التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي	0.77
2		متطلبات المجال البشري للتخطيط الاستراتيجي	0.76
3		متطلبات المجال المادي للتخطيط الاستراتيجي	0.73
4	معيقات التخطيط الاستراتيجي	معيقات المجال التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي	0.89
5		معيقات المجال البشري للتخطيط الاستراتيجي	0.84
6		معيقات المجال المادي للتخطيط الاستراتيجي	0.79

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني والتعرف إلى متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي ومعيقاته.
2. تم إجراء اختبار "ت" (t-test) بهدف الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع لتحديد فيما إذا كانت هنالك فروق تعزى لمتغير الجنس. كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع لتحديد فيما إذا كانت هنالك فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
3. تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته: تم تقسيم مستويات المقياس إلى ثلاثة مستويات (منخفض، ومتوسط، ومرتفع) وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك تكون درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس:

- منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين 1.00-2.33
- متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين 2.34-3.67
- مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين 3.68-5.00

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي تم التوصل اليها وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى

النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط

الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الخاصة؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى درجة توافر

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، والبشرية، والمادية) في المدارس

الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (1-4).

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر متطلبات تطبيق

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	متطلبات المجال البشري	3.77	0.34	1	مرتفع
1	متطلبات المجال التنظيمي	3.66	0.35	2	متوسط
3	متطلبات المجال المادي	3.60	0.50	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.68	0.31	-	مرتفع

يتضح من الجدول (1-4) أن متطلبات المجال البشري للتخطيط الاستراتيجي في المدارس

قد جاءت في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري

(0.34)، يليها متطلبات المجال التنظيمي في الرتبة الثانية بمستوى متوسط بمتوسط حسابي

يساوي (3.66) وانحراف معياري يساوي (0.35). أما متطلبات المجال المادي فقد جاءت في الرتبة الثالثة بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.50). أما الدرجة الكلية لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي فكانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.31).

أما من حيث فقرات أداة الدراسة فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

1. متطلبات المجال التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال متطلبات المجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (2).

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تهدف ادارة المدرسة إلى جعل المخرجات التعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة	3.85	0.82	1	مرتفع
1	تمتلك المدرسة رسالة تتطوي على قيم وأهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها.	3.80	0.84	2	مرتفع
6	تهتم ادارة المدرسة بالانفتاح والتواصل مع المجتمع المحلي.	3.76	0.89	3	مرتفع
13	تعتمد الإدارة المدرسية في التخطيط الاستراتيجي اسلوب التفكير التحليلي.	3.73	0.86	4	مرتفع
5	تلتزم ادارة المدرسة بتقييم مدى تحقق أهدافها بصورة مستمرة.	3.72	0.76	5	مرتفع
12	ترتبط الإدارة المدرسية بشراكة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.	3.69	0.89	6	مرتفع
2	تسعى المدرسة إلى تحقيق أهدافها طويلة المدى	3.65	0.87	7	متوسط

				من خلال العمل على تحقيق الأهداف الاجرائية قصيرة المدى.	
متوسط	8	.990	3.62	تمتلك ادارة المدرسة المقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.	7
متوسط	8	.900	3.62	تتسم رؤية المدرسة بقابليتها للتحقيق في ضوء مقدرات المدرسة وامكانياتها	3
متوسط	10	1.07	3.60	تراعي خطط الإدارة المدرسية تطلعات أولياء الأمور	10
متوسط	10	1.10	3.60	تمتلك المدرسة إطارًا عامًا يحدد المسؤوليات	14
متوسط	10	1.07	3.60	يشكل الابداع الاداري ركناً أساسياً في النمط الاداري السائد في المدرسة.	11
متوسط	13	1.03	3.52	تعمل ادارة المدرسة على تحقيق رؤيتها من خلال الاستراتيجيات التي تبين الخطوط العامة لتحقيقها	4
متوسط	14	1.07	3.49	تمتلك ادارة المدرسة رؤية للتعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية.	8
متوسطة	-	0.36	3.66	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال متطلبات المجال التنظيمي والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.49-3.85) بمستوى متوسط ومرتفع لجميع الفقرات. أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.36) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (9) ونصها: " تهدف ادارة المدرسة إلى جعل المخرجات التعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة." بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.82) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها: " تمتلك ادارة المدرسة رؤية للتعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية." بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07) ومستوى متوسط.

2. متطلبات المجال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال متطلبات المجال البشري من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (3).

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات البشرية لتطبيق

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
28	تمتلك ادارة المدرسة الموارد البشرية القادرة على التعامل مع جمود الخطط الاستراتيجية.	4.12	0.35	1	مرتفع
25	تهيئ الإدارة المدرسية البيئة التربوية الداعمة لتنمية المعرفة الذاتية.	4.07	0.40	2	مرتفع
29	يشارك العاملون في المدرسة في صنع القرارات التنظيمية.	3.94	0.72	3	مرتفع
24	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية المعلمين ذاتياً.	3.92	0.61	4	مرتفع
19	تتسم ادارة المدرسة بانفتاحها على البيئة الخارجية بهدف الاستفادة من مكوّناتها.	3.90	0.64	5	مرتفع
15	تتوفر لدى المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي.	3.84	0.85	6	مرتفع
17	تحفز ادارة المدرسة أعضاءها على التجريب في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة.	3.80	0.85	7	مرتفع
16	تتيح المدرسة لأعضائها الفرصة لاطلاق طاقاتهم الابداعية.	3.77	0.96	8	مرتفع
23	تهتم الإدارة المدرسية بتدريب الكوادر المدرسية لتطبيق الخطط الاستراتيجية.	3.69	0.98	9	مرتفع
21	تأخذ الإدارة المدرسية بآراء العاملين بوصفها ركناً فاعلاً في التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	3.64	0.92	10	متوسط
20	توجّه ادارة المدرسة جل طاقاتها لتهيئة الطلبة للحياة العملية المستقبلية.	3.64	0.96	10	متوسط
18	تتبنى ادارة المدرسة نمطاً قيادياً يسمح لأعضائها	3.62	0.92	12	متوسط

				بالاستقلالية.	
متوسط	13	0.97	3.61	تتبنى الإدارة المدرسية استراتيجيات ابداعية لتزويد المعلمين بالمهارات المهنية المطلوبة.	22
متوسط	14	1.01	3.55	تولي الإدارة المدرسية اهتماماً كبيراً لآخر المستجبات الحديثة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	27
متوسط	15	1.06	3.52	توفر الإدارة المدرسية الأفراد في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	26
مرتفعة	-	0.34	3.77	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (3) أن الدرجة الكلية لتوفر متطلبات المجال البشري للتخطيط الاستراتيجي في

المدارس محل الدراسة قد جاءت بمستوى مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12 - 3.52). وظهرت الفقرة (28) التي تنص على " تمتلك ادارة المدرسة الموارد البشرية القادرة على التعامل مع جمود الخطط الاستراتيجية " في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 4.12، الانحراف المعياري = 0.35). وفي الرتبة الأخيرة ظهرت الفقرة (26) التي تنص على " توفر الإدارة المدرسية الأفراد في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي " بمستوى متوسط (المتوسط الحسابي = 3.52، الانحراف المعياري = 1.06).

3. متطلبات المجال المادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال متطلبات المجال المادي من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (4).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات المادية لتطبيق

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
30	توفر الإدارة المدرسية المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.	3.79	0.81	1	مرتفع
31	تصرف الإدارة المدرسية المخصصات المالية حسب أهمية الأنشطة.	3.64	1.16	2	متوسط
33	تعتمد الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً للمكافآت على أساس النتائج طويلة المدى.	3.62	0.91	3	متوسط
34	توفر الإدارة المدرسية قواعد البيانات الضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.52	1.00	4	متوسط
32	تخصص الإدارة المدرسية الموارد المالية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي	3.46	1.10	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.61	0.50	-	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن الدرجة الكلية لتوفر متطلبات المجال المادي للتخطيط

الاستراتيجي في المدارس قد جاءت بمستوى متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.46 - 3.79). وظهرت الفقرة (30) التي تنص على " توفر الإدارة المدرسية المستلزمات

المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي " في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي

= 3.79، الانحراف المعياري = 0.81). وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (32) التي تنص على

"تخصص الإدارة المدرسية الموارد المالية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات

التخطيط الاستراتيجي " بمستوى متوسط (المتوسط الحسابي = 3.46، الانحراف المعياري = 1.10).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الخاصة؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (المعيقات التنظيمية، والبشرية، والمادية) في المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	معيقات المجال المادي	3.83	0.36	1	مرتفع
1	معيقات المجال التنظيمي	3.79	0.22	2	مرتفع
2	معيقات المجال البشري	3.77	0.28	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.80	0.20	-	مرتفع

يتضح من الجدول (4-5) أن معيقات المجال المادي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس قد جاءت في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 3.83، الانحراف المعياري = 0.36)، يليها معيقات المجال التنظيمي في الرتبة الثانية بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 3.79، الانحراف المعياري = 0.22)، أما معيقات المجال البشري فقد جاءت في الرتبة الثالثة بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 3.77، الانحراف المعياري = 0.28). أما الدرجة الكلية لمعيقات التخطيط الاستراتيجي فقد كانت مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.20).

أما من حيث فقرات أداة الدراسة فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

1. معيقات المجال التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال

معيقات المجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المعوقات التنظيمية لتطبيق

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
35	غموض الأهداف التنظيمية.	4.01	0.65	1	مرتفع
37	انشغال الإدارة المدرسية بمعالجة المشكلات اليومية على حساب الأداء العام.	3.90	0.42	2	مرتفع
42	اهتمام الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين نحو العملية التدريسية	3.88	0.41	3	مرتفع
41	ضعف الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال	3.87	0.62	4	مرتفع
43	ضعف الاستراتيجيات التنظيمية للعمل الإداري.	3.86	0.47	5	مرتفع
36	قلة الالتزام بإجراء التقييم الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف	3.78	0.53	6	مرتفع
39	ضعف أنظمة الرقابة على العمليات التنظيمية.	3.74	0.73	7	مرتفع
45	ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بمواكبة المستجدات التربوية الحديثة	3.74	0.68	7	مرتفع
38	قلة توفر آليات للمساءلة في حال حدوث أخطاء.	3.70	0.79	9	مرتفع
44	قلة توفر المعلومات لدى الإدارة لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.	3.66	0.87	10	متوسط
40	غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.64	0.84	11	متوسط
-	الدرجة الكلية	3.80	0.22	-	مرتفعة

يلاحظ من النتائج في الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمجال المعينات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.22)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64-4.01). وجاءت الفقرة (35) التي تنص على "غموض الأهداف التنظيمية" في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 4.01، الانحراف المعياري = 0.65). وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (40) التي تنص على "غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية" بمستوى متوسط (المتوسط الحسابي = 3.64، الانحراف المعياري = 0.84).

2. معينات المجال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى ل فقرات مجال معينات المجال البشري من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المعينات البشرية لتطبيق

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
48	غياب المشاركة الوالدية الفاعلة لأولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية	3.95	0.45	1	مرتفع
46	قلة توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي	3.89	0.56	2	مرتفع
53	كثرة الأعباء الوظيفية للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.	3.83	0.74	3	مرتفع
50	قلة الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.	3.82	0.75	4	مرتفع
52	قلة الاعتماد على الأسس العلمية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.80	0.82	5	مرتفع

مرتفع	6	0.73	3.77	ضعف كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.	51
متوسط	7	0.89	3.63	ضعف الالتزام بتقديم التدريب الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية.	49
متوسط	8	0.99	3.47	ضعف المستوى الأكاديمي للقائمين على وضع الأولويات التربوية.	47
مرتفعة	-	0.28	3.77	الدرجة الكلية	-

يلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن الدرجة الكلية لمجال المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.95). وجاءت الفقرة (48) التي تنص على " غياب المشاركة الوالدية الفاعلة لأولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية " في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 3.95، الانحراف المعياري = 0.45). وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (47) التي تنص على " ضعف المستوى الأكاديمي للقائمين على وضع الأولويات التربوية" بمستوى متوسط (المتوسط الحسابي = 3.47، الانحراف المعياري = 0.99).

3. معوقات المجال المادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال معوقات المجال المادي من وجهة نظر المعلمين. وتظهر النتائج في الجدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة المعينات المادية لتطبيق

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
56	قلة المكافآت المادية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	3.89	0.58	1	مرتفع
55	قلة صرف المخصصات المالية على قضايا التخطيط الاستراتيجي.	3.87	0.61	2	مرتفع
54	قلة توفر الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.81	0.67	3	مرتفع
58	قلة رواتب الموظفين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي	3.77	0.930	4	مرتفع
57	نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.72	0.73	5	مرتفع
-	الدرجة الكلية	3.83	0.36	-	مرتفعة

تبين النتائج في الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمجال المعينات المادية للتخطيط الاستراتيجي

كانت مرتفعة اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.58)، وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.72-3.89). وجاءت الفقرة (56) التي تنص على " قلة المكافآت

المادية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي المدرسي" في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع (المتوسط

الحسابي = 3.89، الانحراف المعياري = 0.58). وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (57) التي

تنص على " نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي " بمستوى متوسط

(المتوسط الحسابي = 3.72، الانحراف المعياري = 0.73).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على النحو

الآتي:

1. متغير الجنس

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير الجنس، واستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتظهر النتائج في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المتطلبات التنظيمية	ذكور	112	3.64	0.35	0.882	0.38
	اناث	256	3.67	0.36		
المتطلبات البشرية	ذكور	112	3.77	0.33	0.072	0.94
	اناث	256	3.77	0.33		
المتطلبات المادية	ذكور	112	3.63	0.52	0.740	0.46
	اناث	256	3.59	0.48		
الدرجة الكلية	ذكور	112	3.68	0.31	0.089	0.93
	اناث	256	3.67	0.30		

بينت النتائج الواردة في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (قيمة ت = 0.882، مستوى الدلالة = 0.378) وهو أكبر من مستوى (0.05)، وكذلك لدرجة توافر المتطلبات البشرية (قيمة ت = 0.072، مستوى الدلالة = 0.378) والمتطلبات المادية (قيمة ت = 0.740، مستوى الدلالة = 0.460).

2. متغير المؤهل العلمي

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتظهر النتائج في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.35	3.66	289	بكالوريوس	المتطلبات التنظيمية
0.32	3.66	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.44	3.64	25	ماجستير	
-	-	-	دكتوراة	
0.33	3.77	289	بكالوريوس	المتطلبات البشرية
0.38	3.78	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.27	3.77	25	ماجستير	
-	-	-	دكتوراة	
0.49	3.59	289	بكالوريوس	المتطلبات المادية
0.52	3.62	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	

0.54	3.65	25	ماجستير	الدرجة الكلية
-	-	-	دكتوراة	
0.29	3.67	289	بكالوريوس	
0.33	3.69	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.34	3.69	25	ماجستير	
-	-	-	دكتوراة	

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين بعض المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. ومن أجل معرفة فيما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي. وتظهر النتائج في الجدول (11).

الجدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.97	0.033	0.004	2	.008	بين المجموعات	المتطلبات التنظيمية
		0.127	365	46.198	داخل المجموعات	
			367	46.207	المجموع	
0.94	0.065	0.007	2	.015	بين المجموعات	المتطلبات البشرية
		0.114	365	41.644	داخل المجموعات	
			367	41.659	المجموع	
0.82	0.198	0.050	2	.100	بين	المتطلبات

					المجموعات	المادية
		0.251	365	91.725	داخل المجموعات	
			367	91.824	المجموع	
0.93	0.077	0.007	2	.015	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.095	365	34.504	داخل المجموعات	
			367	34.519	المجموع	

تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وذلك للدرجة الكلية (قيمة ف = 0.077، مستوى الدلالة = 0.925)، ولمجال المتطلبات التنظيمية (قيمة ف = 0.033، مستوى الدلالة = 0.967)، ولمجال المتطلبات البشرية (قيمة ف = 0.065، مستوى الدلالة = 0.937)، ولمجال المتطلبات المادية (قيمة ف = 0.198، مستوى الدلالة = 0.820).

3. متغير الخبرة

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة، وتظهر النتائج في الجدول (12).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المدارس الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.35	3.66	317	أقل من 5 سنوات	المتطلبات التنظيمية
0.35	3.61	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.44	3.77	15	10 سنوات فأكثر	
0.33	3.76	317	أقل من 5 سنوات	المتطلبات البشرية
0.37	3.80	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.26	3.88	15	10 سنوات فأكثر	
0.49	3.60	317	أقل من 5 سنوات	المتطلبات المادية
0.53	3.63	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.57	3.52	15	10 سنوات فأكثر	
0.30	3.67	317	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.34	3.68	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.34	3.72	15	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر

متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير خبرة المعلم. ومن أجل

معرفة فيما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي. وتظهر

النتائج في الجدول (13).

الجدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة للمعلم

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.32	1.147	0.144	2	0.2890	بين المجموعات	المتطلبات التنظيمية
		0.126	365	45.918	داخل المجموعات	
			367	46.207	المجموع	
0.35	1.065	0.121	2	0.2420	بين المجموعات	المتطلبات البشرية
		0.113	365	41.417	داخل المجموعات	
			367	41.659	المجموع	
0.74	0.299	0.075	2	0.1500	بين المجموعات	المتطلبات المادية
		0.251	365	91.674	داخل المجموعات	
			367	91.824	المجموع	
0.83	0.188	0.018	2	0.0360	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.094	365	34.483	داخل المجموعات	
			367	34.519	المجموع	

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وذلك للدرجة الكلية (قيمة ف = 0.188، مستوى الدلالة = 0.829)، ولمجال المتطلبات التنظيمية (قيمة ف = 1.147، مستوى الدلالة = 0.319)، ولمجال المتطلبات البشرية (قيمة ف = 1.065، مستوى الدلالة = 0.346)، ولمجال المتطلبات المادية (قيمة ف = 0.299، مستوى الدلالة = 0.742).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المعلمين لدرجة لمعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على النحو الآتي:

1. متغير الجنس

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معيقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير الجنس، واستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتظهر النتائج في الجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعيقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعيقات التنظيمية	ذكور	112	3.79	.23	-0.090	0.93
	اناث	256	3.79	.22		
المعيقات البشرية	ذكور	112	3.75	.28	-0.867	0.38
	اناث	256	3.77	.28		
المعيقات المادية	ذكور	112	3.82	.36	-0.321	0.75
	اناث	256	3.83	.37		
الدرجة الكلية	ذكور	112	3.79	.16	-0.682	0.50
	اناث	256	3.80	..20		

بينت النتائج الواردة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمعيقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس وذلك

للدرجة الكلية (قيمة ت = 0.682، مستوى الدلالة = 0.496)، وللمعوقات التنظيمية (قيمة ت = 0.090، مستوى الدلالة = 0.928) وهو أكبر من مستوى (0.05)، وكذلك للمعوقات البشرية (قيمة ت = 0.867، مستوى الدلالة = 0.387)، والمعوقات المادية (قيمة ت = 0.321، مستوى الدلالة = 0.496).

2. متغير المؤهل العلمي

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في

المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتظهر النتائج في الجدول (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية

الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.21	3.80	289	بكالوريوس	المعوقات التنظيمية
0.27	3.77	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.17	3.78	25	ماجستير	
0.27	3.77	289	بكالوريوس	المعوقات البشرية
0.29	3.78	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.28	3.72	25	ماجستير	
0.37	3.82	289	بكالوريوس	المعوقات المادية
0.33	3.88	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.32	3.80	25	ماجستير	
0.19	3.80	289	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.14	3.81	54	بكالوريوس ودبلوم عالي	
0.13	3.76	25	ماجستير	

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. ومن أجل معرفة فيما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي. وتظهر النتائج في الجدول (16).

الجدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.68	0.391	0.019	2	.039	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
		0.050	365	18.176	داخل المجموعات	
			367	18.215	المجموع	
0.63	0.459	0.036	2	.072	بين المجموعات	المعوقات البشرية
		0.079	365	28.806	داخل المجموعات	
			367	28.878	المجموع	
0.50	0.687	0.091	2	.183	بين المجموعات	المعوقات المادية
		0.133	365	48.539	داخل المجموعات	
			367	48.722	المجموع	
0.58	0.545	0.019	2	.038	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.035	365	12.624	داخل المجموعات	
			367	12.661	المجموع	

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في معيقات التخطيط الاستراتيجي وذلك للدرجة الكلية (قيمة ف = 0.545، مستوى الدلالة = 0.580)، ولمجال المعيقات التنظيمية (قيمة ف = 0.391، مستوى الدلالة = 0.677)، ولمجال المعيقات البشرية (قيمة ف = 0.459، مستوى الدلالة = 0.632)، ولمجال المعيقات المادية (قيمة ف = 0.687، مستوى الدلالة = 0.504).

3. متغير الخبرة

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة، وتظهر النتائج في الجدول (17).

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.22	3.79	317	أقل من 5 سنوات	المعيقات التنظيمية
0.19	3.78	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.25	3.81	15	10 سنوات فأكثر	
0.27	3.78	317	أقل من 5 سنوات	المعيقات البشرية
0.31	3.69	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.25	3.77	15	10 سنوات فأكثر	
0.37	3.82	317	أقل من 5 سنوات	المعيقات المادية
0.31	3.88	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.30	3.80	15	10 سنوات فأكثر	
0.19	3.80	317	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.14	3.78	36	من 5 سنوات . أقل من 10 سنوات	
0.19	3.79	15	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة. ومن أجل معرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي. وتظهر النتائج في الجدول (18).

الجدول (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق بين المتوسطات لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.88	0.122	0.006	2	.012	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
		0.050	365	18.203	داخل المجموعات	
			367	18.215	المجموع	
0.22	1.508	0.118	2	.237	بين المجموعات	المعوقات البشرية
		0.078	365	28.642	داخل المجموعات	
			367	28.878	المجموع	
0.66	0.405	0.054	2	.108	بين المجموعات	المعوقات المادية
		0.133	365	48.614	داخل المجموعات	
			367	48.722	المجموع	
0.90	0.114	0.004	2	.008	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.035	365	12.653	داخل المجموعات	
			367	12.661	المجموع	

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في معوقات التخطيط الاستراتيجي وذلك للدرجة الكلية (قيمة ف = 0.114، مستوى الدلالة = 0.896)، ولمجال المعوقات التنظيمية (قيمة ف = 0.122،

مستوى الدلالة = 0.881)، ولمجال المعينات البشرية (قيمة ف = 1.508، مستوى الدلالة =
0.224)، ولمجال المعينات المادية (قيمة ف = 0.405، مستوى الدلالة = 0.663).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي تم التوصل اليها بشأن متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته والتوصيات المتعلقة بها.

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الخاصة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية) من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة جاءت متوسطة. وقد توصلت دراسة القرني إلى وجود مستوى مرتفع لتقديرات متطلبات التخطيط الاستراتيجي في دراسته التي أجريت في المدارس العامة. وبصفة خاصة، فإن درجة توافر المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي هي الأكبر مقارنة بمستوى توافر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات المادية. ويمكن التعرف إلى اسباب ذلك من خلال مناقشة مختلف متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، على النحو الآتي:

1. مجال المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي

يمكن النظر إلى السبب وراء ارتفاع مستوى توافر المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي من خلال توفر الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ خطواته، إما لوجود خبرات سابقة لدى مدير المدرسة وانتقاله للعمل في المدرسة وهو يمتلك الخبرة المسبقة أو بسبب تهيئة الإدارات العليا للبيئات التربوية بهدف تنمية المعرفة الذاتية لدى المديرين، والسماح لهم

بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال درجة الانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من خبرات الآخرين، وتحفيز المعلمين على التجريب في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة المدرسية. فضلاً عن برامج التدريب التي تقدمها الإدارة المدرسية داخلياً أو خارجياً في مجال التخطيط الاستراتيجي، واثاحة الفرصة أمام المعلمين لاطلاق طاقاتهم الابداعية، والأخذ بآراء المعلمين والسماح لهم بقدر من الاستقلالية.

وجاءت الفقرة (28) التي نصت على " تمتلك ادارة المدرسة الموارد البشرية القادرة على التعامل مع جمود الخطط الاستراتيجية " في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وهذا مرده إلى توفر الادارات القادرة على التعامل مع المستجدات والمقدرة على التخطيط الاستراتيجي تبعاً لادراك أهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل المجلس المدرسي ودوره في تطوير المدرسة وانعكاساته على الاقبال على المدرسة وتحقيق أهدافها. وجاء في المرتبة الأخيرة في هذا المجال الفقرة رقم (26) وبمستوى متوسط نصت على "توفر الإدارة المدرسية الأفراد في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي" وترى الباحثة أن هذه النتيجة مرضية كون تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات ما زالت في طور النمو وما زال انتشارها على نطاق ضيق نظراً لضرورة وجود أشخاص متخصصين في هذا المجال. وحيث أن الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي المدرسي على وجه الخصوص تعد قليلة بحسب علم الباحثة أو أنها تناولت متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي من حيث علاقته بمتغيرات أخرى مثل تطوير الاشراف التربوي مثل دراسة نزيه (2009) فقد توصلت الباحثة إلى دراسة واحدة فقط أظهرت مستوى مرتفع تجاه المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، علماً بأن هذه الدراسة السابقة قد طبقت على المدارس الثانوية وهي دراسة سكيك (2008).

2. المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي

أظهرت النتائج في الجدول (4-2) أن مستوى توافر المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة، ولعل السبب في ذلك أن الإدارة المدرسية تمتلك رسالة تصف أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها على المدى الطويل وتوجيه علاقاتها بالبيئة الخارجية وخاصة المجتمع نحو تحقيقها، فضلاً عن التزامها بالتقييم المستمر لمدى تحقق تلك الأهداف، وتعاونها مع المؤسسات التعليمية والشراكة مع بعضها، والنظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي بوصفها عملية قائمة على التفكير التحليلي. وعلى أية حال فإن الإدارات المدرسية ما زالت لم تحقق الأداء المطلوب أو التوقعات في بعض الجوانب المهمة مثل تعزيز مقدرتها على اتخاذ القرارات الصعبة، ومراعاتها لتطلعات أولياء الأمور، وامتلاكها للمقدرة على التعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية في آن واحد. ومراعاة أن تكون رؤية المدرسة قابلة للتحقيق في ضوء مقدراتها.

وجاءت الفقرة (9) بالمرتبة الأولى في هذا المجال وبمستوى مرتفع ونصت على "تهدف إدارة المدرسة إلى جعل المخرجات التعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة"، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعبير حقيق عن واقع المدارس الخاصة إذ لوحظ في السنوات الأخيرة اهتمام غير مسبوق بالتخطيط الاستراتيجي وهذا بطبيعة الحال يتضمن أهداف وقيم بعيدة المدى تسعى هذه المدارس إلى تحقيقها مما ينعكس على مخرجات التعليم والتي بدورها تحقق احتياجات الطلبة. أما الفقرة رقم (8) فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط ونصت على "تمتلك إدارة المدرسة رؤية للتعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية"، ورغم أن هذه الفقرة قد جاءت بمستوى متوسط إلا أنها نتيجة مرضية وهذا انعكاس حقيقي لامتلاك المدارس لرؤية استراتيجية ولكن ما زالت تفتقر إلى المقدرة على تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع. ولم تتوصل الباحثة بحسب علمها إلى دراسة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة والمتعلقة بمستوى المتطلبات التنظيمية للتخطيط المدرسي، إذ أن غالبية

الدراسات السابقة التي أجريت بهذا الصدد قد طبقة باستخدام عينات من الجامعات وليس المدارس، ومنها دراسة عبدالقادر (2014)، ودراسة وردة (2015)، ودراسة الغوطي (2017).

3. المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي

ظهرت مستوى توافر المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمستوى متوسط في الجدول (4-3)، إذ أنه بالرغم من التزام الإدارات المدرسية بتوفير المستلزمات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن التزامها بصرف المخصصات المالية حسب أهمية الأنشطة، واعتمادها للمكافآت على أساس النتائج طويلة المدى، وتوفيرها لقواعد البيانات الضرورية لاجراء عملية التخطيط الاستراتيجي ما زالت متوسطة وبحاجة إلى تحسين من اجل تعزيز المتطلبات التنظيمية. ومن هنا يفهم أن الجزء الأكبر من القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي تقع على عاتق الإدارة المدرسية.

وحصلت الفقرة رقم (30) على أعلى مرتبة في هذا المجال وبمستوى مرتفع وتنص على "توفر الإدارة المدرسية المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي"، وترى الباحثة أن توفير المستلزمات المادية أمر ضروري وهذا ما تعيه الإدارات المدرسية كون البنية التحتية أمر جوهري واجباري لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وحصلت الفقرة رقم (32) على المرتبة الأخيرة في هذا المجال وبمستوى متوسط وتنص على "تخصص الإدارة المدرسية الموارد المالية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي"، وترى الباحثة أن هذه الفقرة وان جاءت بمستوى متوسط إلا أنها مرضية من حيث أن قناعة الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط الاستراتيجي هو الدافع وراء توفير المخصصات المادية ولكن قد يكون ارتفاع تكاليف المستلزمات التقنية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ما زالت تفوق المزايا المتوقعة من تطبيقه. ولم تتوصل الباحثة بحسب علمها إلى دراسة سابقة تتفق او تختلف مع هذه النتيجة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة الأساسية ومعلماتها؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى المعوقات المادية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس هي الأكبر. وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع النتيجة السابقة التي تقضي بأن درجة توفر المتطلبات المادية هي الأقل. وقد جاءت المعوقات التنظيمية في الرتبة الثانية بعد المعوقات المادية. وجاءت المعوقات البشرية في الرتبة الأخيرة مؤكدة على أن هذه المتطلبات لا تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإن كانت ما زالت بحاجة إلى دعم وتعزيز إلا أن توفرها في المدارس أفضل من المتطلبات التنظيمية والمادية. وفيما يأتي مناقشة للنتائج على مستوى كل مجال من مجالات معيقات التخطيط الاستراتيجي.

1. المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

أظهرت النتائج في الجدول (4-6) أن غموض الأهداف التنظيمية بالنسبة لكثير من المعلمين تشكل المعيق الأول من المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي. ومن بين الأسباب التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين هي: انشغال الإدارة المدرسية بمعالجة المشكلات اليومية وتجاهل الأداء العام. ويرى المعلمون أن ضعف الاهتمام بعمليات الاتصال الإداري وفاعليته يشكل معيقاً تنظيمياً آخرًا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتعد المعوقات التنظيمية مثل ضعف الالتزام بالتقييم الاستراتيجي لنقاط قوة الاستراتيجيات التنظيمية وضعفها، وضعف الأنظمة الرقابية على العمليات التنظيمية وعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم مواكبة المستجدات التربوية وغياب الآليات الفاعلة للمساءلة، وعدم توفر المعلومات المطلوبة لتحقيق خطوات التخطيط الاستراتيجي أسباباً كافية لتعطيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وقد جاءت الفقرة رقم (35) التي نصت على "غموض الأهداف التنظيمية" في المرتبة الأولى في هذا المجال وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن النتيجة تعكس واقع ملموس في كثير من المدارس الخاصة إذ أنه على الرغم من وجود أهداف تنظيمية لدى المدارس تسعى إلى تحقيقها إلا أن السمة الغالبة عليها أنها غير واضحة ولعل السبب وراء ذلك هو عدم المشاركة في وضعها أو عدم وضوح السبل إلى تنفيذها أو ضعف آليات الاتصال بين المستويات الإدارية ضمن المدرسة، وحيث أن وضوح الهدف يشكل الخطوة الأولى نحو تحقيقه فإن غموض الأهداف التنظيمية يشكل المعوق الأول نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وجاءت الفقرة رقم (40) التي نصت على "غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية" وبمستوى متوسط، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية من منطلق وجود الرقابة على مهمات وأنشطة التخطيط الاستراتيجي إلا أن غير مكتملة ولا تتم كما يفترض بها، ومما يعزز عدم الاهتمام بالناحية الرقابية بمستوى كبير هو أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي لم يأخذ بعد مجراه بين المدارس الخاصة بالشكل المأمول. ولم تتوصل الباحثة بحسب علمها إلى دراسة سابقة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

2. معوقات المجال البشري

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (4-7) أن الدرجة الكلية للمعوقات البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي متوسطة، وذلك بسبب غياب المشاركة الوالدية الفاعلة لأولياء الأمور في الأنشطة المدرسية، وكثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق العاملين في التخطيط الاستراتيجي في ظل قلة عددهم وقلة الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا وعدم الاعتماد على الأسس العلمية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين.

وقد ظهرت الفقرة رقم (48) التي نصت على "غياب المشاركة الوالدية الفاعلة لأولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية" في المرتبة الأولى في هذا المجال وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن

هذه النتيجة تعكس واقع حقيقي يعود إلى عدة أسباب من أهمها انشغال أولياء الأمور بأعمالهم ووظائفهم الأمر الذي يجعل من الصعب التنسيق بين مواعيد الأنشطة المدرسية وساعات دوام أولياء الأمور. وظهرت الفقرة رقم (47) في المرتبة الأخيرة في المجال ونصت على "ضعف المستوى الأكاديمي للقائمين على وضع الأولويات التربوية"، وترى الباحثة أن بالرغم من توفر خيرة الكفاءات البشرية في المدارس الخاصة إلا أن مستوى التأهيل الأكاديمي المتخصص بوضع الأولويات التربوية لم تصل بعد إلى المستوى المطلوبة. ولم تتوصل الباحثة بحسب علمها إلى دراسة سابقة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

3. معوقات المجال المادي

بينت النتائج في الجدول (4-8) وجود درجة كلية مرتفعة للمعوقات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز مظاهر ذلك قلة المكافآت المادية المقدمة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، وتدني المخصصات المالية المصروفة لهم، وانخفاض رواتبهم، فضلاً عن وجود نقص ملحوظ في المستلزمات التكنولوجية المطلوبة لدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وحصلت الفقرة رقم (56) التي نصت على "قلة المكافآت المادية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي المدرسي" على المرتبة الأولى في هذا المجال وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تصف واقعاً حقيقياً في المدارس الخاصة إذ إن مهام التخطيط الاستراتيجي لا تقع ضمن الوصف الوظيفي الرسمي وبالتالي لا بد من تحفيز الموارد البشرية بتنفيذ مهمات التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وظهرت الفقرة رقم (57) في المرتبة الأخيرة في المجال ونصت على "نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي" وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت منسجمة مع تقديرات الباحثين لذات الفقرة بمستوى متوسط عند الحديث عن المتطلبات

المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يؤكد على أن المدارس الخاصة لم تمتلك بعد المستلزمات التقنية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. ولم تتوصل الباحثة بحسب علمها إلى دراسة سابقة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على النحو الآتي:

1. متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (4-9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات الجنس. الأمر الذي يعني أن وجهات نظر المعلمين بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لا تختلف باختلاف الجنس وقد يكون السبب في ذلك هو انخفاض عدد المعلمين في عينة الدراسة مقارنة بعدد المعلمات، أو أن كل من المعلمين والمعلمات يتعرضون للظروف ذاتها ضمن البيئة التربوية مثل الأنماط القيادية السائدة في المدارس وتوجهات الإدارات العليا في المدارس نحو تطبيق المبادرات الاستراتيجية. ولم تتوصل الباحثة بحسب علمها إلى دراسة اتفقت أو اختلفت مع هذه النتيجة المتعلقة بالفروق بين تقديرات الباحثين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي التي تعزى إلى متغير الجنس. باستثناء دراسة سكيك (2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الأفراد العينة لبعض المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي مثل المقدرة على صياغة الرسالة المدرسية وامتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية تعزى للجنس ولصالح الاناث،

وعدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة من حيث المقدرة على صياغة الرؤية المدرسية وامتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية تعزى للجنس.

2. متغير المؤهل العلمي

توصلت الدراسة في الجدول (4-10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المعلمين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي مع ضرورة ملاحظة أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غالبية أفراد العينة يحملون الدرجة العلمية ذاتها الأمر الذي يجعل آرائهم متقاربة من حيث المتطلبات العامة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب معرفة وخبرات ومهارات المعلمين في مجال التخطيط الاستراتيجي. خاصة وأن مهمات التخطيط الاستراتيجي تعد متخصصة وتمارس من قبل العاملين في وحدات متخصصة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرني (2012) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. متغير الخبرة

بينت نتائج الدراسة في الجدول (4-12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المعلمين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة، ولعل السبب في ذلك تماثل خبرات المعلمين من حيث كونها بذات القطاع والمهنة وأن حالة التخطيط الاستراتيجي في المدارس لم تختلف كثيراً وما زالت قيد التطور، فضلاً عن تقارب النسبة الأكبر من أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة القرني (2012) بشأن وجود فروق بين تقديرات الباحثين لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المعلمين لدرجة لمعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على النحو الآتي:

1. متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (4-14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمعيقات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الجنس. الأمر الذي يعني أن وجهات نظر المعلمين بمعيقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لا تختلف باختلاف الجنس وقد يكون السبب في ذلك هو انخفاض عدد المعلمين في عينة الدراسة مقارنة بعدد المعلمات، أو أن كل من المعلمين والمعلمات يتعرضون لنفس الظروف ضمن البيئة التربوية مثل الأنماط القيادية السائدة في المدارس وتوجهات الإدارات العليا في المدارس نحو تطبيق المبادرات الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات المبحوثين لمعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس. كما اتفقت مع دراسة نزيه (2009).

2. متغير المؤهل العلمي

توصلت الدراسة في الجدول (4-15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمعيقات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والسبب في ذلك هو المؤهلات العلمية لدى أفراد عينة الدراسة ذات صلة بالقضايا التربوية بالدرجة الأولى، وقد يكون تخصص القيادات التربوية بين أفراد العينة قليلاً إذ أنه

التخصص المرتبط بمعرفة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في البيئة التربوية. ومن جهة أخرى فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق لمعوقات التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بمدير المدرسة تعزى للمؤهل العلمي. كما اتفقت مع دراسة نزيه (2009).

3. متغير الخبرة

بينت نتائج الدراسة في الجدول (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة، وقد يكون السبب في ذلك هو تقارب خبرات المعلمين التي تنصب غالبيتها على الخبرات التدريسية وتشير هذه النتيجة إلى أن الخبرات في الإدارة المدرسية قليلة، والمعلمون يرون أن المعوقات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي هي ذاتها في معظم المدارس بغض النظر عن الخبرة، إذ أن توجهات المدرسة ونشرها لأهدافها الاستراتيجية لا يعد أمراً يصعب الاطلاع عليه، أي لدى المعلم المقدرة على تمييز معوقات التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلمسه بصورة مباشرة دون الحاجة إلى خبرات طويلة لتقصي ذلك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات المبحوثين لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة. واتفقت كذلك مع دراسة نزيه التي توصلت إلى نتيجة مشابهة.

التوصيات

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت اليها بما يلي:

1. أظهرت النتائج أن درجة توافر المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي متوسطة، ومن أجل تحسينها يجب العمل على الربط بين الأهداف الاجرائية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة، فضلاً عن تحسين مقدرة المدرسة على اتخاذ القرارات الصعبة، ومراعاة خططها لتطلعات أولياء الأمور.
2. أظهرت النتائج أن درجة توافر المتطلبات المادية متوسطة، والسبيل إلى تحسينها حسبما توصي الدراسة يكون من خلال تخصيص الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
3. توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن أجل التعامل مع هذه المعوقات فإن على ادارة المدرسة العمل على ايضاح الأهداف التنظيمية للعاملين في مختلف المستويات الادارية، وعدم الانشغال بالمشاكل اليومية على حساب الأداء العام، وتحسين فاعلية عمليات الاتصال في المدرسة والالتزام باجراء تقييم استراتيجي لنقاط قوة المدرسة وضعفها بصورة دورية.
4. بينت النتائج أن درجة المعوقات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، وتوصي الدراسة من أجل التخفيف من هذه المعوقات العمل على توفير الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، والتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوفير فرص التدريب المناسب لهم.

5. أشارت النتائج بارتفاع درجة المعوقات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفي سبيل التخفيف من هذه المعوقات على الإدارة المدرسية زيادة المكافآت المادية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي وتوفير المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
6. اجراء دراسات مستقبلية تتناول متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وباستخدام عينة أكبر من مختلف مديريات التربية في مختلف المناطق في العاصمة عمان.

قائمة المراجع:

أ. المراجع العربية

- أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 25 (1)، 85-133.
- بن دمخ، سمران بن نايف (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في تطوير التعليم العام. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- البوهي، روق شوقي (2001). *التخطيط التعليمي*. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن (2003). *التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجرادة، محمد (2014). *أنموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان*. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 20 (أ)، 75-100.
- الحر، عبدالعزيز (2003). *التخطيط الاستراتيجي: أدوات مدرسة المستقبل*. قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.

الداود، خالد بن عبدالعزيز (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم

العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 1، 269-316.

الدجني، اياد علي (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير

الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الروقي، بندر بن زين (2015). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة أم القرى،

السعودية.

زاهر، ضياء الدين (1993). تعليم الكبار: منظور استراتيجي. مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية،

القاهرة.

الزنفلي، أحمد محمود (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. مصر: مكتبة الأنجلو

المصرية.

السرحدني، أحمد بن حمود (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة

عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،

الأردن.

السقا، امتثال أحمد (2013). درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض

لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. رسالة التربية وعلم

النفس، 43، 52-83.

سكيك، سامية اسماعيل (2008). تنمية مهارات مدير المدارس الثانوية في مجال التخطيط

الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.

السلمي، علي (2000). الإدارة المعاصرة. مكتبة الغريب: مصر .

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2005). كيف تكتب خطة استراتيجية. الكويت: قرطبة للتوزيع والابداع الخليجي.

الشريفي، ياسين (2010). التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008): دراسة حالة المدرسة العلمية الجديدة الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر.

الشويخ، عاطف عبدالحميد (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

عباس، علي (2004). أساسيات علم الادارة. عمان: دار المسيرة.

عبد القادر، حسين (2014). إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال، فلسطين، مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.

العزاوي، رحيم (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة ناشرونوموزعون.

العوجي، مصطفى (1988). أساليب التعاون في مجال التخطيط. الرياض: مكتبة جرير.

عودة، علاء خالد (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

غنيم، عثمان محمد (2001). التخطيط: أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء.

الغوطي، محمود أحمد (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

القحطاني، منصور بن عون والبحيري، السيد محمود (2014). استخدام نماذج التخطيط

الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. *المجلة*

الدولية التربوية المتخصصة، 3 (12)، 1-34.

القرني، عبد الخالق محمد (2012). *التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة*

الطائف: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

كشيك، منى وموشلي، نسرین (2016). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارة

الأزمات التربوية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في محافظة

دمشق. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الانسانية*،

38 (6)، 119-138.

ماكين، شارلي (2008). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم: دليل التربويين*. الرياض: العبيكان للنشر.

مصطفى، أحمد سيد (2005). *الإدارة الاستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير*

الاستراتيجي. القاهرة.

مصطفى، عزة جلال (2010). *التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل عملي*.

القاهرة: دار النشر للجامعات.

المليجي، رضا ويوسف، يحيي (2010). *إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في*

مصر. مجلة البحوث التجارية، 23 (1)، 335-358.

المهيدي، سامية تراحيب (2016). *واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في*

محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات. *مجلة دراسات عربية في*

التربية وعلم النفس، 70، 369-396.

نشوان، يعقوب، وجميل نشوان (1998). نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع

غزة في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية،

(1)1، (1-39).

نصيرات، فريد والخطيب، صالح. (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية

لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية، 32(2)، 415-433.

وردة، صلاح شريف (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة

التعليم العالي، 3-5 مارس، 2015، جامعة الشارقة، الامارات.

يونس، نزيه حسن (2009) توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في

محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- Bell, L. (2002). Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing?. **Journal of Educational Administration**, 40(5), 407-424.
- Bryson, J. (2018). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Chumba, S., Wekesa, E. and Benjamin, W. (2017). Monitoring and evaluation dimensions in public secondary schools in Kenya: Assessment of its effect on implementation of strategic plans. **European Journal of Education Studies**, 3(10), 665-682.
- Davies, B. (1998). Strategic planning in schools: an oxymoron? **School Leadership & Management**, 18(4), 461-473.
- Davies, B. J. and Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. **Educational Management Administration & Leadership**, 34(1), 121-139.
- Fidler, B. (2005). **Strategic management for school development: Leading your school's improvement strategy**. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hodgson, A. and Chuck, M. (2003). **Strategic planning for international schools**. UK: Peridot Press.
- Hunt C., Oosting, K., Stevens, R., Loudon, D. and Migliore, R. (2012). **Strategic planning for private higher education**. New York: Routledge.
- Lengnick-Hall, C. and Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. **Academy of management Review**, 13(3), 454-470.

- Logan, L. and Sachs, J. (1997). **Meeting the challenges of primary schooling**. London: Routledge.
- Machado, M., Farhangmehr, M. and Taylor, J. (2004). The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: Trappings or substance?. **Higher Education Policy**, 17(4), 383-404.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, 72(1), 107-114.
- Moxley, S. (2003). **Strategic planning process used in school districts in the southeastern United States**. Retrieved from ProQuest Digital Dissertations (AAT 9951551).
- Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 11(4), 1887-1894.
- Sang, F., Kindiki, J., Sang, J., Rotich, G. and Kipruto, K. (2015). Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya. **SAGE Open**, 5(2), 1-8.
- Steiner, G. (1979). **Strategic planning - what every manager must know: A step-by-step guide**. New York: The Free Press.

الملحقات

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة بصورتها الأولية

(نسخة معدة لأغراض تحكيم صدق المحتوى)

الأستاذة الكرام محمكي الاستبانة

تحية وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتستخدم الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان.

وإذ تضع الباحثة بين أيديكم النسخة الأولية من الاستبانة التي تم تطويرها في ضوء مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة التي أجريت بهذا الصدد، فإنها ترحو مراجعة فقراتها وتقييم درجة ملائمتها لمجالاتها من أجل الخروج برأي علمي من واقع ملاحظتكم السديدة التي تأخذ بها الباحثة بشأن صدق محتوى الاستبانة وأنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أريج مصطفى الحايك

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل البيانات الشخصية الخاصة بكم.

1. الجنس ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم عالي ماجستير دكتوارة
3. الخبرة العملية أقل من 5 سنوات من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات التالية:

الرقم	المجال والفقرات	درجة ملائمة الفقرة		الملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	
*	المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي			
1.	تمتلك المدرسة رسالة تتطوي على قيم وأهداف طويلة الأمد تسعى إلى تحقيقها.			
2.	تسعى المنظمة إلى تحقيقها أهدافها طويلة الأمد من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإجرائية قصيرة الأمد.			
3.	تتسم رؤيا المدرسة بقابليتها للتحقيق في ضوء قدرات وامكانيات المدرسة.			
4.	تعمل ادارة المدرسة على تحقيق الرؤيا من خلال الاستراتيجيات التي تبين الخطوط العامة لتحقيقها			
5.	تلتزم ادارة المدرسة بتقييم مدى تحقق أهدافها بصورة مستمرة.			
6.	تهتم ادارة المدرسة بمواكبة التوجهات التربوية الحديثة في مجالات مثل التواصل مع المجتمع المحلي.			
7.	تمتلك ادارة المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.			
8.	تمتلك ادارة المدرسة قاعدة لأولويات التعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية.			
9.	تواظب ادارة المدرسة على إجراء تحليل بيئي داخلي وخارجي لتحديد الأولويات التي يجب التعامل معها.			
10.	تربط ادارة المدرسة بين أولوياتها والمتطلبات المالية للوفاء بها.			
11.	تهدف ادارة المدرسة إلى جعل المخرجات التعليمية أكثر ملائمة لاحتياجات الطلبة الحالية والمستقبلية.			

			تراعي خطط الادارة المدرسية تطلعات وآمال أولياء الأمور	12.
			يشكل الابداع الاداري ركن أساسي في النمط الاداري السائد في المدرسة.	13.
			ترتبط الادارة المدرسية بشراكة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.	14.
			تعتمد الادارة المدرسية في التخطيط الاستراتيجي أسلوب التفكير التحليلي.	15.
			تمتلك المدرسة إطار عام يحدد المسؤوليات وقواعد المسائلة.	16.
			* المتطلبات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	
			تتوفر لدى المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي.	17.
			تتيح المدرسة لأعضائها الفرصة لإطلاق طاقاتهم الابداعية.	18.
			تحفز ادارة المدرسة أعضائها على التجريب وعدم الخوف من الفشل في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة.	19.
			تتبنى ادارة المدرسة الأنماط القيادية التي تسمح لأعضائها بالاستقلالية.	20.
			تتسم المدرسة بانفتاحها على البيئة الخارجية بهدف الاستفادة من مكوّناتها.	21.
			توجّه المدرسة جل طاقاتها لتهيئة الطالبة للحياة العلمية والعملية المستقبلية.	22.
			تنظر الادارة المدرسية لأراء العاملين بوصفها ركن فاعل في التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	23.
			تتبنى الادارة المدرسية الاستراتيجيات الابداعية لتعليم المعلمين واكسابهم المهارات والمعرفة المهنية المطلوبة	24.
			تهتم الادارة المدرسية بتدريب الكوادر المدرسية لتطبيق الخطط الاستراتيجية.	25.
			تتحلى الادارة المدرسية بالقدرة على التنمية الذاتية وتساعد المعلمين والطلبة على تنمية وعيهم وتفهم طموحاتهم.	26.

			تهيئ الإدارة المدرسية البيئة التربوية الداعمة لتنمية المعرفة الذاتية من خلال تبادل الأفكار وأساليب التعلم الجديدة.	27.
			يهتم المعلمون بالتدريس والنواحي الاستراتيجية الخاصة بالمدرسة.	28.
			توفر الأفراد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات وقواعد البيانات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	29.
			تولي الإدارة المدرسية اهتماماً كبيراً لآخر المستجدات والأساليب الحديثة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	30.
			تمتلك الموارد البشرية القدرة على التعامل مع جمود الخطط الاستراتيجية.	31.
			يشارك العاملون في صنع القرارات التنظيمية.	32.
			المتطلبات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	*
			توفر الإدارة المدرسية المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.	33.
			تصرف الإدارة المدرسية المخصصات المادية حسب أهمية وأولوية الأنشطة.	34.
			تخصص الإدارة المدرسية الموارد المادية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي	35.
			تعتمد الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً للمكافآت على أساس النتائج طويلة الأمد.	36.
			توفر الإدارة المدرسية التطبيقات التكنولوجية وقواعد البيانات الضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي.	37.

القسم الثالث: معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات التالية:

الرقم	المجال والفقرات	درجة ملائمة الفقرة		الملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	
*	المعيقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي			
38.	عدم وضوح الأهداف التنظيمية.			
39.	عدم الالتزام بإجراء التقييم الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف.			
40.	انشغال الإدارة المدرسية بمعالجة المشاكل اليومية على حساب الأداء العام.			
41.	عدم توفر آليات للمساءلة في حال حدوث أخطاء.			
42.	ضعف أنظمة الرقابة على العمليات التنظيمية.			
43.	غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية			
44.	عدم الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال			
45.	اهتمام الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين نحو العملية التدريسية فقط			
46.	عدم الاتفاق على الأولويات وبالتالي ضعف الاستراتيجيات التنظيمية.			
47.	عدم توفر المعلومات لدى الإدارة لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.			
48.	رفض الإدارة المدرسية للانفتاح على التغيير			
*	المعيقات البشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي			
49.	عدم توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي			
50.	انخفاض المستوى الأكاديمي للقائمين على وضع الأولويات التربوية.			
51.	غياب المشاركة الوالدية الفاعلة في الأنشطة والوجهات المدرسية			

			52. عدم الالتزام بتقديم التدريب الكافي لأعضاء المدرسة.
			53. غياب الدعم والالتزام الكافي من قبل الإدارة العليا.
			54. عدم ملائمة وكفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.
			55. تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين دون الاعتماد على الأسس العلمية.
			56. كثرة الأعباء الوظيفية وعدم توفر الوقت الكافي للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
			* المعوقات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي
			57. عدم توفر الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
			58. صرف المخصصات المادية دون التركيز على قضايا التخطيط الاستراتيجي.
			59. عدم تقديم مكافآت مادية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
			60. فقدان الحوافز المخصصة للنتائج طويلة الأمد.
			61. نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
			62. عدم ملائمة الرواتب لمسؤوليات وأنشطة التخطيط الاستراتيجي

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

عزيزي المعلم / عزيزتي المعلمة

تحية وبعد

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتستخدم الباحثة هذه الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة. علماً بأن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أريج مصطفى الحايك

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل البيانات الشخصية الخاصة بكم

1. الجنس ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم عالي ماجستير دكتوراة
3. الخبرة العملية أقل من 5 سنوات من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: استبانة متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
*	متطلبات المجال التنظيمي					
1.	تمتلك المدرسة رسالة تتطوي على قيم وأهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها.					
2.	تسعى المدرسة إلى تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإجرائية قصيرة المدى.					
3.	تتسم رؤية المدرسة بقابليتها للتحقيق في ضوء مقدرات المدرسة وامكانياتها					
4.	تعمل ادارة المدرسة على تحقيق رؤيتها من خلال الاستراتيجيات التي تبين الخطوط العامة لتحقيقها					
5.	تلتزم ادارة المدرسة بتقييم مدى تحقق أهدافها بصورة مستمرة.					
6.	تهتم ادارة المدرسة بالانفتاح والتواصل مع المجتمع المحلي.					
7.	تمتلك ادارة المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.					
8.	تمتلك ادارة المدرسة رؤيا للتعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية.					
9.	تهدف ادارة المدرسة إلى جعل المخرجات التعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة					
10.	تراعي خطط الادارة المدرسية تطلعات أولياء الأمور					
11.	يشكل الابداع الاداري ركناً أساسياً في النمط الاداري السائد في المدرسة.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	ترتبط الادارة المدرسية بشراكة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.					
13.	تعتمد الادارة المدرسية في التخطيط الاستراتيجي اسلوب التفكير التحليلي.					
14.	تمتلك المدرسة إطارًا عامًا يحدد المسؤوليات					
*	متطلبات المجال البشري					
15.	تتوفر لدى المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي.					
16.	تتيح المدرسة لأعضائها الفرصة لاطلاق طاقاتهم الابداعية.					
17.	تحفز ادارة المدرسة أعضائها على التجريب في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة.					
18.	تتبنى ادارة المدرسة نمطًا قياديًا يسمح لأعضائها بالاستقلالية.					
19.	تتسم ادارة المدرسة بانفتاحها على البيئة الخارجية بهدف الاستفادة من مكوناتها.					
20.	توجّه ادارة المدرسة جل طاقاتها لتهيئة الطلبة للحياة العملية المستقبلية.					
21.	تأخذ الادارة المدرسية بآراء العاملين بوصفها ركنًا فاعلاً في التخطيط الاستراتيجي المدرسي.					
22.	تتبنى الادارة المدرسية استراتيجيات ابداعية لتزويد المعلمين بالمهارات المهنية المطلوبة.					
23.	تهتم الادارة المدرسية بتدريب الكوادر المدرسية لتطبيق الخطط الاستراتيجية.					
24.	تعمل الادارة المدرسية على تنمية المعلمين ذاتيا.					
25.	تهيئ الادارة المدرسية البيئة التربوية الداعمة لتنمية المعرفة الذاتية.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					توفر الادارة المدرسية الأفراد في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	.26
					تولي الادارة المدرسية اهتماماً كبيراً لآخر المستجدات الحديثة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	.27
					تمتلك ادارة المدرسة الموارد البشرية القادرة على التعامل مع جمود الخطط الاستراتيجية.	.28
					يشارك العاملون في المدرسة على صنع القرارات التنظيمية.	.29
					متطلبات المجال المادي	*
					توفر الادارة المدرسية المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.	.30
					تصرف الادارة المدرسية المخصصات المالية حسب أهمية الأنشطة.	.31
					تخصص الادارة المدرسية الموارد المالية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي	.32
					تعتمد الادارة المدرسية نظاماً خاصاً للمكافآت على أساس النتائج طويلة المدى.	.33
					توفر الادارة المدرسية قواعد البيانات الضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي.	.34

القسم الثالث: معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
*	معيقات المجال التنظيمي					
1.	غموض الأهداف التنظيمية.					
2.	قلة الالتزام بإجراء التقييم الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف.					
3.	انشغال الإدارة المدرسية بمعالجة المشكلات اليومية على حساب الأداء العام.					
4.	قلة توفر آليات للمساءلة في حال حدوث أخطاء.					
5.	ضعف أنظمة الرقابة على العمليات التنظيمية.					
6.	غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية					
7.	ضعف الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال					
8.	اهتمام الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين نحو العملية التدريسية					
9.	ضعف الاستراتيجيات التنظيمية للعمل الإداري.					
10.	قلة توفر المعلومات لدى الإدارة لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.					
11.	ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بمواكبة المستجدات التربوية الحديثة					
*	معيقات المجال البشري					
12.	قلة توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					ضعف المستوى الأكاديمي للقائمين على وضع الأولويات التربوية.	.13
					غياب المشاركة الوالدية الفاعلة لأولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية	.14
					ضعف الالتزام بتقديم التدريب الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية.	.15
					قلة الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.	.16
					ضعف كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.	.17
					قلة الاعتماد على الأسس العلمية تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين	.18
					كثرة الأعباء الوظيفية للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.	.19
					معيقات المجال المادي	*
					قلة توفر الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	.20
					قلة صرف المخصصات المالية على قضايا التخطيط الاستراتيجي.	.21
					قلة المكافآت المادية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	.22
					نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	.23
					قلة رواتب الموظفين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي	.24

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	التسلسل
جامعة الشرق الأوسط	ادارة تربوية	أ. د. عباس الشريفي	.1
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	أ. د. عبدالحافظ محمد سلامة	.2
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	أ. د. محمود الحديدي	.3
الجامعة الأردنية	المناهج وطرائق التدريس	د. أحمد السيوف	.4
الجامعة الأردنية	ادارة تربوية	د. صالح العبابنة	5.
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	د. فواز شحادة	.6
جامعة الزيتونة الأردنية	المناهج وطرائق التدريس	د. محمد أبو علي	.7
جامعة الزيتونة الأردنية	ادارة تربوية	د. محمد حسن الطراونة	.8
جامعة الزيتونة الأردنية	ادارة تربوية	د. منال شناعة	.9

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1304

التاريخ: 2018/03/14

معالي الدكتور عمر الرزاز الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمّان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبحث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة أريج مصطفى الحايك تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة
17-3-2018
أ.د. محمد محمود النحيلة

المملكة الأردنية الهاشمية
عمّان - وزارة التربية والتعليم
الرقم: ٠٢
إلى مدير إدارة: أ.د. عبد الباقى

Middle East University
President's Office
Amman - Jordan

enquiry@meu.edu.jo | بريد إلكتروني: 11831 عمان 303 | هاتف: (+9626) 4129613 | فاكس: (+9626) 4129613
www.meu.edu.jo | P.O. Box: 303 Amman 11831 Jordan | e-mail: enquiry@meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى مديرو المدارس الخاصة



تعزية



وزارة التربية والتعليم
الأردن

الرقم: ٤٧٦ / ١١

التاريخ: ١٨ / ٤ / ٢٠١٨

الموافق: ١٨ / ٤ / ٢٠١٨

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (اريج مصطفى الحايك) تقوم باجراء دراسة بعنوان " متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط. وستقوم بتطبيق اداة الدراسة على عينة من مدرء المدارس. راجيا تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الاداة المطبقة مع المرفقه.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

أهني محمد الشلهب
مدير إدارة التربية الخاصة

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٩٥١-٧١٨١ +٩٦٢ فاكس: ٩٥١-٦٥٦٦٦٠١٩ من بريد: عمان ١١١١٨ الأردن - الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo