

## المخلص

الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس محافظة الكرك

إعداد: ميسر وهبي عودة المرابحة

وزارة التربية والتعليم

٠٧٩٥٨٧٧٢٨٨

هدفت هذه الدراسة تعرف الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وتعرف الفروق بين تقديرات افراد العينة للاحتياجات التدريبية وفقا لمتغيرات (الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) مديراً ومديرة تم إختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية. وبعد جمع اداة الدراسة وتحليل البيانات اظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية قد جاءت بدرجة مرتفعة لكل وللمجالات (الإعداد والتنفيذ) ومتوسطة للمجال (التقييم والتطوير). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابات افراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) لكل وللمجالات. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ السياسات والاجراءات التي تعمل على تدريب مديري المدارس على التخطيط الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** احتياجات تدريبية، تخطيط استراتيجي، مديرو المدارس.

## Abstract

This study aimed to identify training needs in the area of strategic planning with the school principals in Karak governorate, and to identify the differences in training needs due to variables (sex experience and scientific qualification). To achieve the objectives of the study questionnaire was developed, were confirmed validity and reliability, and distributed to a stratified random sample consisted of 220 principals and then the data were analyzed, the study showed the results as follows: The members of the sample estimates of the training needs in the area of strategic planning have come high. As for the fields, came in first rank preparation area, followed by the implementation of the strategic plans, and in last rank the evaluation of strategic and development plans. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) about training needs in the area of strategic planning due to the variables (sex, educational qualification, and experience). The study recommended the need to the attention of the ministry of education of the concept of strategic planning and decision policies and procedures that increase the level of awareness of school principals in Karak governorate of the importance of strategic planning.

**Keywords:** training needs, strategic planning, school principals

## المقدمة

شهد العالم تغيرات غير مسبوقه شملت جميع مناحي الحياة؛ السياسية والاجتماعية، والاقتصادية، كالعولمة، والانفجار المعرفي الهائل، وثورة الاتصالات والمعلومات، وظهور مفاهيم جديدة، وكان لزاماً على المؤسسات أن تقوم بالتخطيط لبرامجها وأنشطتها الحاضرة والمستقبلية من أجل مواجهة هذه التغيرات والتطورات، والمؤسسات التعليمية ليست بمعزل عن هذه التغيرات وأثارها.

تشهد التربية كغيرها من جوانب النشاط البشري مرحلة غير مسبوقه من التغيير، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بمستقبل العملية التعليمية، وذلك لكثرة العوامل المؤثرة في نظام التعليم، وتباينها، واعتماد كل منها على الآخر، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت في مراحل التنوع والنوعية، وخاصة التخطيط طويل المدى، فمع عمليات النمو المتسارع في العمليات التعليمية، لم تستطع مراكز التخطيط المركزي، والتخطيط طويل المدى، مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الكبيرة للمتغيرات التي تحدث في البيئة (القباطي وعلي، ٢٠١٢).

والإدارة المدرسية تعتبر ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مدير المدرسة واختصاصاته، وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه، ينبغي على المختصين والمسؤولين ذوي العلاقة الاهتمام بالإدارة المدرسية وإعداد القائمين عليها وتدريبهم، حتى تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه (شبير، ٢٠٠٨).

ويشير القباطي (٢٠١١) إلى أن الإدارة المدرسية تعتبر أحد الجوانب الرئيسة في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة ومستخدمين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم.

كما يشير دياب (٢٠٠١) الى أنه على مدير المدرسة محاولة إدخال التجديدات التربوية التي يراها مناسبة للعمل بصورة تدريجية من خلال تهيئة الأفراد لها، كتطبيق المناهج الجديدة، أو الطرق الحديثة في التدريس، أو استخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المتعددة الاستخدامات، ولكي يستطيع مدير المدرسة تأدية دوره كقائد يواجه تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار، يجب تزويده عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل منه صاحب مهنة رفيعة مواكبة لكل تقدم وتطور.

ويرى القباطي (٢٠١١) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليست عملاً سهلاً كما يعتقد البعض، ولكنه عمل مسحي منظم يعتمد على الجهود الجماعية التي تضطلع بها كافة أجهزة النظام التربوي بغية معاينة وفحص الفجوة المراد تحديدها، وتكون هذه الجهود في صورة برامج منظمة تسعى لتحديد الاحتياجات التي يستشعر بها المستهدفون، والتي عادة ما تتبع من احتياجاتهم الفعلية.

ويعد ظهور التخطيط الاستراتيجي في منتصف القرن التاسع عشر، كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة، وارتبط بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، ولكن ارتباطه بالتربية والمؤسسات التربوية جاء متأخراً، وتم تناوله من قبل المتخصصين باعتباره يستشرف آفاق المستقبل التربوي المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بما يتعلق بتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (الحضرمي، ٢٠١٢).

ويعزز التخطيط الاستراتيجي نجاح المدرسة وانجازها، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة الأمد، تهدف إلى بناء إستراتيجية تعد بمثابة خريطة طريق تمكن المدرسة من العبور للمستقبل، وتحقيق نتائجها المنشودة، وذلك من خلال رؤية ورسالة محددة، مما يترتب عليه اتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Achampong, 2010).

### مشكلة الدراسة

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر مرحلة هامة وحاسمة، إذ لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة، ومن ثم وضع مقياس محدد يميز بين تلك الاحتياجات من حيث الأهمية والأولوية (الديبان، ٢٠٠٩).

وقد بينت دراسة أجراها فرج (٢٠٠٦) إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الحاسمة في العملية التدريبية، وأن أي خلل أو نقص يحدث في هذه الخطوة ينتقل أثره بالتأكيد إلى باقي خطوات التدريب، كما أكدت نوال (٢٠٠٨) أن أي خلل في تحديد الاحتياجات التدريبية سيؤدي إلى هدر كبير في الجهود والنفقات، بالإضافة لما يولده من اتجاهات سلبية لدى المتدربين نحو التدريب ككل.

كما أن تطوير وتنمية المؤسسات التربوية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادات تربويه تتصف بمهارات وكفاءات قيادية تعزز قدرتها على تأدية أدوارها ووظائفها، وتحقق مستوى متميز في الكفاية والفعالية للمؤسسات التي يديرونها، فالقادة الإداريون على مختلف مستوياتهم يجب ان يملكو القدرة الإدارية لتحقيق الأهداف الموكولة إليهم، ولهذا بذلت القيادات السياسية في هذا الاتجاه جهوداً كبيرة في الموافقة على إصدار التشريعات بالإضافة إلى جهود وزارة التربية والتعليم من خلال وضع الأنظمة والتعليمات التي تحفز القيادات التربوية على التنمية المهنية المستمرة.

ولما كان التطور السريع في القرن الحادي والعشرين في جميع المجالات يفرض على المؤسسات التربوية مهام خاصة، ويُلَمَى عليها أن تحقق تغييرات جذرية تستجيب لمتطلبات ذلك التقدم، وفي الوقت نفسه يضعها أمام صعوبات ويجعل مهماتها عسيرة، فإن الأمر يتطلب من المسؤولين عن هذه المؤسسات، استخدام التخطيط الاستراتيجي، لما يتميز به من نظرة للواقع تؤدي إلى الوصول إلي مستقبل أفضل.

لقد أظهرت دراسة الدخل الله (٢٠١٢) أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في تعريف الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس، وذلك من خلال الاجابة على السؤالين الآتيين:

- ما الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس في محافظة الكرك؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، والخبرة الادارية، والمؤهل العلمي؟

## أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في:

الأهمية العملية:

تساعد نتائج الدراسة المسؤولين عن إدارة التدريب في وزارة التربية والتعليم على تطوير برامج تدريب المديرين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي. ومديري المدارس بتزويدهم ببرامج تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم.

الأهمية العلمية: يتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء الأدب التربوي بمعلومات عن التخطيط الإستراتيجي وأهميته.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.
- الكشف عن الفروق في الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وفقاً لمتغيرات: الجنس والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

## مصطلحات الدراسة

تشمل الدراسة على المصطلحات الآتية:

**الاحتياجات التدريبية:** مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة ايجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور، في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية (شبير، ٢٠٠٨، ٥).

وتعرف اجرائياً على أنها المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس الاحتياجات التدريبية وفقاً للاداءة التي اعدت لهذا الغرض.

**التخطيط الاستراتيجي:** مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المدرسة والمتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمدرسة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم عبر صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح بالوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، مع الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة (الدخل الله، ٢٠١٢، ٦).

ويعرف اجرائيا بالخطوات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع العاملين باعداد الخطة الاستراتيجية وتتضمن الاعداد والتنفيذ والتقييم والتطوير وفقا للاداة التي اعدت لهذا الغرض.

### الإطار النظري

يتناول هذا القسم الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما يلي:

### الإحتياجات التدريبية

أدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص، حيث إن إدارة المؤسسات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تقاد لا أن تدار (كنعان، ٢٠٠٢).

ومع تطور النظرية التربوية واتساع مفهوم التعليم وتعدد أغراضه ومضامينه، أصبحت إدارة نظم التعلم الحديثة من أضخم الجهود التي تتولاها الدولة على المستوى المركزي والإقليمي والمحلي، وعادة ما يرتبط النظام الإداري التعليمي في الدولة ارتباطاً وثيقاً بالنظام السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي. وينعكس ذلك على الإدارة المدرسية التي تعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، وهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتبهر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد (الحسن، ٢٠٠٦).

ويشير الديبان (٢٠٠٩) إلى أن الإدارة المدرسية تعتبر أحد الجوانب الرئيسة في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين

ومعلمين وطلبة ومستخدمين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم.

كما ويعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً أصبح له دور هام في التنسيق بين وظائف المدرسة ووظائف المؤسسات التربوية الأخرى، وأصبح بمثابة ضابط للعلاقات العامة يزود البيئة الخارجية بما يجري في التربية من تغير وتطور، فهو يرسل ويستقبل، ويؤدي دوراً رئيساً في عملية تنمية المجتمع ودفعه قدماً (شبير، ٢٠٠٨).

ويعد التدريب أثناء الخدمة وسيلة من وسائل إعداد المديرين، وتطوير كفاياتهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، ولكونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي (السفياني، ٢٠٠٤).

ولكي يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم واضحة ومحددة؛ ذلك لأن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين الأعمال التي يمارسها المتدرب بشكل روتيني وعادي، والأعمال التي يستطيع أن يقوم بها فعلاً وبدرجة عالية من الكفاءة، أو هي الفجوة بين الواقع والمطلوب في تنفيذ الأعمال التي يمارسها المتدرب (الشريجه، ٢٠٠٦).

وتمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية، فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية: من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع، ومجال، و مستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟ (الحسن، ٢٠٠٦).

## تعريف الاحتياجات التدريبية

عرف كنعان ( ٢٠٠٢ ) الحاجة بأنها الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة.

وترى الدخل الله ( ٢٠١٢ ) أن الحاجة تكمن عادة بمعاينة الفجوة بين أهداف محددة ووضع قائم، ونتيجة التعرف على الفرق، يكون صاحب القرار قادرا على اختيار النواحي الإشكالية التي تتطلب انتباهاً أو تعديلا من أجل تصميم وسائل ممكنة لتلبية هذه الحاجات.

أما السفيناني (٢٠٠٤) فيرى أن الحاجة التدريبية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع يستطيع التدريب المنظم الهادف أن يعالجها.

وعرف شيبير (٢٠٠٨) الاحتياجات التدريبية بأنها تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية في المؤسسات، أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص، أو التناقض، أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم، وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه من خلال تشخيص وتحليل ذلك الوضع، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو ذلك التناقض أو سد تلك الفجوة".

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته و أدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية" (الدخل الله، ٢٠١٢، ١٦).

تمثل الاحتياجات التدريبية "مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلا في معلومات المدربين ومعارفهم، وطرق العمل التي يستخدمونها، ومعدلات الأداء، ومهاراتهم في الأداء، وسلوكهم، واتجاهاتهم" (نتيل، ٢٠٠٧، ٧).

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها " أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب" (التميمي، ٢٠٠٧، ٥).



ويمكن القول أن الحاجة التدريبية هي وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.

إن الاحتياجات التدريبية هي التعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة مجموعة من الحالات التي من المحتمل حدوثها، مثل (شاويش، ٢٠٠٠):

١. الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المؤسسة أن الأداء لبعض الأفراد لا يرتقي بالأفراد إلى المستوى المرغوب فيه، لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

٢. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل؛ أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات.

٣. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها مثل: الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء.

٤. الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة، أو البدء في أنشطة جديدة لم ينس لأفراد المؤسسة ممارستها من قبل.

٥. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد، أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية (الدخل الله، ٢٠١٢):

١. تعتبر العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

٢. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

٣. تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
٤. تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
٥. عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
٦. معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
٧. تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
٨. تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
٩. فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
١٠. تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
١١. تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.

### وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يأتي (الحسن، ٢٠٠٦):

١. الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
٢. نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.

٣. نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاجهم.
٤. أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمؤسسة إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.
٥. الأجهزة الفنية الجديدة المراد إدخالها للمؤسسة إذ يستدعي إدخالها تدريب العاملين على كيفية استخدامها.
٦. آراء العاملين أنفسهم؛ وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.
٧. إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أداءهم وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما.

### التخطيط الإستراتيجي

يمثل التعليم المساهمة الحقيقية التي تقدمها الأجيال لبعضها البعض، والتعليم الجيد عملية مكلفة، يجب النظر إليها كاستثمار، وليس كخدمة مجانية، ومن هذا المنطلق نجد أن بناء أجيال متعلمة مفكرة ومنتجة ومتقنة ومؤمنة عمل جبار يحتاج لجهود كبيرة، تخطيط علمي، وتطبيق سليم، ومتابعة مستمرة، وتمويل سخي، ولعل من أهم المنهجيات التي تساعد في إنجاز مثل هذه الأعمال التخطيط الإستراتيجي (الحضرمي، ٢٠١٢).

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤية والرسالة. حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة بها، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها، وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية، وما بها من فرص وتهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية، وما بها من نقاط قوة، وأوجه ضعف، فنجد أن لكل مؤسسة تعليمية خطة إستراتيجية على مستواها، وتكون غالبا مشتقة من استراتيجية التعليم في الدولة (ثابت، ٢٠٠٦).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة إلى تأمين مستقبل أفضل للمتعلمين والعاملين فيها، وإلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية، ويعطي المبررات، ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء التقييم عند بلوغ الغاية، وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص (Thomas, 2008).

والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والتعليمية، هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة، وآليات تحقيق النتائج الفعّالة، ويجيب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون؟" أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية، وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة والأنشطة التربوية والإدارية المختلفة بها، والعلاقة بين المؤسسة التربوية أو التعليمية وبيئتها، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المؤسسة التربوية أو التعليمية في المستقبل، وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له (الكردي، ٢٠١٠).

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعّالة، في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر المنهجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي، نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية، تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق الأهداف (توفيق، ٢٠٠٥).

وقد أشار ابومعمر (٢٠٠٢) إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي، حيث تتمتع تلك المؤسسات بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء، وضمان التعامل الفعّال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن.

## مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد (الدجني، ٢٠٠٦).

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء أكان ذلك في ميدان الإدارة بصفة عامة أم في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة (Thomas, 2008).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي على " أنه عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، والتكنولوجية، ومدى توافر الموارد الإنتاجية، التي تؤدي إلى استغلال فرص استثمارية محددة، ولمجابهة المتغيرات الجديدة في السوق المحلي والخارجي " (عباس، ٢٠٠٤: ٩).

والتخطيط الاستراتيجي "أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية" ( Davies, 2007: 11).

كما يعرفه توفيق (٢٠٠٥: ٣) بأنه "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المؤسسة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي".

ويعرّفه أبو معمر (٢٠٠٢: ٦) بأنه "قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل يشمل هياكل، وموازنات، ونظم، وبرامج تنفيذية، وإجراءات".

ويمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي عملية تقوم على تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية وصولاً إلى تحديد الطريقة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها بخطوات اجرائية محددة تتم متابعتها وتقييمها وتطويرها.

### أهمية التخطيط الإستراتيجي

أشار العديد من المختصين إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، فقد أشار (الحضرمي، ٢٠١٢) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

١. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
٢. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصصاتها، وتعظيم العائد من استخدامها، وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
٣. التنبؤ بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها، والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
٤. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للخدمة، والجانب التكنولوجي، بدلاً من أن تكون قرارات المؤسسة بالنسبة لهذه الجوانب هي رد فعل للأحداث الجارية ومجرد استجابة لها.
٥. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين لدورهم في تحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
٦. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وبين الجهات المسؤولة عن التنفيذ والجهات المسؤولة عن الاستشارات.

بينما أشار أبو معمر (٢٠٠٢) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

١. يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة برمتها على تحديد الهدف الذي تسعى للوصول إليه، وتحديد معالم الطريق الذي ستسلكه.

٢. يعطي القادة القدرة على التفكير الكليّ وفي كافّة العناصر بشكلٍ مترابط، بدلاً من التركيز على ناحية دون النواحي الأخرى.

٣. يعطي القدرة للأشخاص على التنبؤ بأيّة متغيّرات قد تحصل، والتي قد يكون لها أثر سلبيّ على المسيرة والمضيّ قدماً، الأمر الذي يجعلهم المؤسسة قادرة على التأقلم مع هذه المتغيّرات الجديدة التي قد تحصل.

٤. يعطي القادة القدرة على معرفة الموارد المتاحة والعمل والتفوق ضمن هذه الموارد.

٥. يساعد على تقييم الموازنات بشكل فعّال وسليم.

٦. يعطي القادة القدرة على أن يكونوا أصحاب أفكار خلاقية، ومبادرات فعّالة.

### الدراسات السابقة

قامت الدخّل الله (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، وطبقت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٥٠) مديراً ومديرة، وتم استخدام استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي للكلب والأبعاد (التحليل الاستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، المتابعة والتقييم) جاءت متوسطة، واطهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

وهدفّت دراسة القباطي وعلي (٢٠١٢) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية حسب الجنس والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) إداري، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة (التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، واتخاذ القرار، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتقييم) وبدرجة فوق المتوسط، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرت الكردي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (٤١٧) عاملاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام إستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وتُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدير التربية ونائبيه. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغيري الخبرة، وموقع مديرية التربية والتعليم.

دراسة الديبان (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظر أولئك المديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض وعددهم (١٨٢) مدير تكونت العينة من (١٢٠) مدير، أي ٦٥,٩٣% من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة تكونت من (٥٨) فقرة وزعت على سبعة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها الآتي: ان الاحتياجات التدريبية لمدرّاء المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في تعليم الرياض جاءت مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: شؤون الطلبة، تطوير العمل الإداري، الشؤون المالية، علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، تطوير العمل الفني والمهني، توظيف التقنيات



التربوية، تطوير المناهج الدراسية، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، أو لسنوات الخبرة.

دراسة (Blueprint, 2008) بعنوان إطار المحاسبية والتحسينات لمدارس فيكتوريا الحكومية. هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة، والتركيز على ما هو مهم للتطوير، وإدخال التحسينات عليها، كما هدفت إلى تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري، وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية، وقد شمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فاعلية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الاستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية، مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية وتوثيق ذلك من خلال التقارير، وقد توصلت الدراسة إلى أن إطار المحاسبية والتحسينات يعمل في كل مستوى من مدارس فيكتوريا الحكومية ومن فوائده أنه: يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين، ويوضح عمليات المحاسبية ويجعلها أكثر فعالية، ويقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية.

دراسة توماس ( Thomas, 2007 ) بعنوان استراتيجية عمل المدرسة ومقاييس النجاح. هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار لمنظور لعمل المدرسة وذلك لتشكيل الاستراتيجية، وتقييم الأداء وتبني تغيير النتائج، والتغذية الراجعة للأداء، والبيئة، والتعلم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث ركز على السجل التراكمي المتوازن كوسيلة لقياس الأداء، وتعديل استراتيجيات عمل المدرسة طول الوقت. ومن أهم نتائج الدراسة أنها زودت عدد المقاييس لمهام المدرسة من الزوايا المالية والإبداعية والتعلم وأوصت بضرورة تبني إطار السجل التراكمي للعمليات الاستراتيجية من تخطيط المهام للتغذية الراجعة والتعلم.

دراسة ديفيز ( Davies, 2007 ) بعنوان من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي. هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث نموذج ديفيز وأليسون ( Davies & Ellison, 1999 ) الذي يوضح نماذج

الخطط الإجرائية، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٣٠) فقرة، ووزعت على عينة بلغت حجمها (٥٠) مدير، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل.

### منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراضها.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨)، والبالغ عددهم (٤٠٠) مدير ومديرة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨).

### عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بواقع (٥٠%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية:

#### جدول (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٣٠	65%
	إناث	70	35%
	<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>
المؤهل التعليمي	بكالوريوس / دبلوم عال	70	35%
	ماجستير فاعلي	130	65%
	<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>
الخبرة	من ١٠-١٥ سنة	140	70%
	من ١٦-٢٠ سنوات	60	30%
	<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (الكردي، ٢٠١٠) ودراسة (القباطي وعلي، ٢٠١٢) ومعتمداً على مقياس ليكرت الخماسي ( Likert ) المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين عالية جداً وتأخذ الرقم (٥)، وعالية وتأخذ الرقم (٤)، ومتوسطة وتأخذ الرقم (٣) ومنخفضة وتأخذ الرقم (٢)، ومنخفضة جداً وتأخذ الرقم (١)، وقسمت الاستبانة إلى قسمين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والثاني يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية على مهارات التخطيط الاستراتيجي، ويضم مجموعة من الفقرات ضمن ثلاثة مجالات أساسية هي: الاعداد، والتنفيذ، والتقييم والتطوير، و للتأكد من صدقة أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (٣٣) فقرة، على مجموعة من المحكمين، وطلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى ملاءمتها لمجال الدراسة، ومدى انتماء الفقرات للمجالات التي تندرج تحتها، ومدى وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين حيث تم استبعاد وإضافة وتعديل الفقرات حسب طلب المحكمين وبنسبة اتفاق بلغت (٨٠%) فأعلى، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائي من (٣٥) فقرة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات مجالات الأداة، ويبين الجدول التالي رقم (٢) قيم معامل الثبات.

### الجدول رقم (٢)

قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	الفقرات	كرونباخ ألفا
الاعداد	١٦-١	٠,٨٢
التنفيذ	٢٧-١٧	٠,٨٨
التقييم والتطوير	٣٥-٢٨	٠,٨٤

تظهر البيانات في الجدول رقم (٢) أن معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (٠,٨٢ - ٠,٨٨)، وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

## معيار الحكم

للحكم على درجة احتياجات مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك لمهارات التخطيط الاستراتيجي، فقد تم الاعتماد على المدى وفقا للمعادلة الآتية:

المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة / المستويات

$$\text{المدى} = 5 - 1 / 3 = 1,33$$

وبناء عليه:

تكون المتوسطات من ( 1 الى أقل 1,33 ) تشير الى درجة حاجة منخفضة .

تكون المتوسطات من ( 1,33 الى أقل من 3,66 ) تشير الى درجة حاجة متوسطة.

تكون المتوسطات من ( 3,66 - 5 ) تشير الى درجة حاجة مرتفعة.

## الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS, )  
:(20

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اختبار (T) للمتغيرات ذات المستويين، وتحليل التباين المتعدد للمتغيرات الأخرى واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

## عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ما الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات الباحثين لمستوى الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري

ومديرات المدارس في محافظة الكرك وذلك على مستوى كل مجال والكل والجدول (٣) يبين ذلك:

### جدول رقم (٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	مجال الإعداد	3.75	0.85	مرتفعة
٢	مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣,٦٧	0.85	مرتفعة
٣	مجال تقييم الخطة الاستراتيجية وتطويرها	3.64	0.82	متوسطة
	الكلي	3.69	0.72	مرتفعة

يبين الجدول رقم (٣) أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمستوى الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك، جاءت على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٣,٦٤ - ٣,٧٥)، إذ احتل مجال "الإعداد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) وبدرجة موافقة مرتفعة، يلي ذلك مجال "تنفيذ الخطة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال "تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتطويرها" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجة موافقة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة عن هذا الفرض تم استخدام أسلوبين احصائيين: الأول اختبار T لإيجاد الفروق بالنسبة لمتغير الجنس والجدول رقم (٤) يوضح نتائج ذلك، أما الأسلوب الثاني فهو تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova) وذلك لإيجاد الفروق لمتغيري الخبرة والمؤهل التعليمي، والجدول رقم (٤) يوضح نتائج ذلك.

## جدول (٤)

## المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لمتغير الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكور	١٣٠	٣,٧٦	٠,٧٥		
اناث	٧٠	٣,٧٤	٠,٧٨	١,٠١	٠,٣١

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مفردات عينة الدراسة يعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى).

## متغير المؤهل العلمي

لتعرف الفروق في استجابات افراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجراء اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة.

## جدول (٥)

## المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الوظيفة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	٧٠	٣,٦٠	٠,٨٥
دراسات عليا	١٣٠	٣,٦٨	٠,٨٢

يبين الجدول (٥) وجود فروقا ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية ولتعرف مستوى دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي والجدول (٦) يبين ذلك:

## جدول (٦)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تصورات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	2.10	1	0.70	1.54	0.20
الخطأ	174.05	197	0.45		
المجموع	5908.81	200			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مفردات عينة الدراسة يعزى للمتغير الديمغرافي (المؤهل التعليمي).

### متغير الخبرة

لتعرف الفروق في استجابات افراد العينة وفقا لمتغير الخبرة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجراء اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وفقا لمتغير الخبرة.

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
٠,٨٣	٣,٦٣	٥٠	١٠-٥ سنوات
٠,٨٢	٣,٦٧	١٢٠	١٥-١٠ سنة
٠,٧٩	٣,٦٥	٣٠	أكبر من ١٦ سنة

يبين الجدول (٧) ووجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ولتعرف مستوى دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي والجدول (٨) يبين ذلك:

## جدول (٨)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تصورات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الخبرة	2.852	2	0.71	1.56	0.18
الخطأ	174.05	197	0.45		
المجموع	5908.8	200			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مفردات عينة الدراسة يعزى للمتغير الديمغرافي (الخبرة).

### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك للاحتياجات التدريبية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٢)، أما على مستوى مجالات التخطيط الاستراتيجي، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال (الاعداد) احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، تلاه مجال (التنفيذ) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وبدرجة مرتفعة، بينما احتل مجال (التقييم والنظير) المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ظهور هذا المستوى المرتفع للاحتياجات التدريبية لدى مفردات عينة الدراسة للنقص الكبير في الدورات المقدمة لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث أن معظم الدورات التدريبية تكون موجهة للمعلمين في المدارس، كما تعزى هذه النتيجة إلى الحاجة الملحة للتدريب من قبل أفراد عينة الدراسة، وذلك للدور الكبير الذي تقدمه الدورات التدريبية في تحقيق أهداف الأفراد والمدارس، وإلى أن مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك يوجهون اهتمامهم للأمور الإدارية التقليدية في المدارس، وعمليات تنظيم العمل المدرسي، وتوزيع المهام على أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتخطيط بصورته التقليدية في المدرسة أكثر من اهتمامهم بالتخطيط الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القباطي وعلي (٢٠١٢) والتي أظهرت أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة (التخطيط،



والتنظيم، والإشراف، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، واتخاذ القرار، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتقييم) وبدرجة فوق المتوسط، ودراسة الديبان (٢٠٠٩) والتي اظهرت ان الاحتياجات التدريبية لمدرّاء المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة علوي وآخرون (٢٠٠٦) والتي اظهرت تقدير المديرين للاحتياج التدريبي لمجال استخدام التكنولوجيا في التعليم كبيرا جدا، ومدعومين في ذلك بنفس التقدير من قبل الوكلاء والقيادات التربوية، وتقدير المديرين فوق المتوسط، ودراسة سكيك (٢٠٠٨) والتي اظهرت أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ ( ٨٨,٦٩ % )، ودراسة جرانت وتوماس (Grant & Thomas, 2004) والتي اظهرت أن هناك حاجة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد جاء مجال الاعداد بالمرتبة الاولى من حيث الاحتياجات التدريبية وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك الى افتقاد مديري المدارس للمهارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في هذا المجال يشمل اعداد الرؤية والرسالة والقيم وهذه تحتاج الى مهارات العمل بصورة تشاركية والعمل كفريق ومهارات تصورية، اضافة الى مهارات في التحليل الرباعي والتحليل البيئي، والمستويات المختلفة للاهداف، وهذه المهارات تعد جديدة على مديري المدارس، ولم يأفوها في عملهم في التخطيط التقليدي.

اما فيما يتعلق بالمجال الذي احتل المرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة فهو مجال التنفيذ، وقد يعزى ذلك الى صعوبة تحويل الرؤية والرسالة والغايات والاهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الى خطط اجرائية تنفيذية تشغيلية وهذا يحتاج الى تحديد الوسائل والاساليب والجهات المسؤولة والزمن والكلف والمؤشرات الادائية وهذه قضايا تشكل مهارات تحتاج الى تدريب واتقان.

اما بخصوص حصول المجال الثالث التقييم والتطوير على الرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة فقد يعزى ذلك لاعتقاد مديري المدارس انهم مارسوا التقييم والتطوير في عملهم كمعلمين سابقا وكمدربين لكونهم يقيمون اداء العاملين في المدرسة والطلبة وبالتالي جاءت تقديراتهم لهذا المجال متوسطة، وهذا لا يعني انهم يتقنون مهارات التقييم والتطوير فقد المتوسط الحسابي لتقديراتهم (٣,٦٤) وهو متوسط ليس بالبعيد عن المتوسط الذي يشير الى تقدير مرتفع.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك يعزى لمتغير (الجنس).

وقد يعزى الدراسة ذلك إلى أن فهم مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك على إختلاف جنسهم للتخطيط الاستراتيجي متشابه كونهم ذكورا واناثا لم يخبروه أو يمارسوه بصورة فعالة، حيث أن جميع المديرين يخضعون لنفس وسائل التدريب والتثقيط، بالإضافة إلى أنهم جميعاً يقومون بنفس الوظيفة ونفس المهام من دون استثناء أو تمييز بين جنسهم.

كما أن ذلك يعود إلى أن المدرء مهما اختلف جنسهم ذكراً أو أنثى، يتفقون على أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي، وذلك بهدف تحسين وضع المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين وضعهم شخصياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديبان (٢٠٠٩)، ودراسة الكردي (٢٠١٠)، ودراسة الدخل الله (٢٠١٢).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك يعزى لمتغير (المؤهل التعليمي).

وقد يعزى ذلك الى أن جميع المديرين يتبعون نفس النظام ويقومون بنفس الأعمال الموكلة اليها، لذلك فإن اختلف المؤهل العلمي لا يؤثر على مدى إيضاح أهمية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري ومديرات مدارس محافظة الكرك، كما أن ذلك يعود إلى أن المدرء مهما اختلف مؤهلهم العلمي، يتفقون على ضرورة التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في الوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها، وقد تكون مؤهلاتهم في البكالوريوس والدبلوم والماجستير تربية أو تخصصية وقد لا تتعلق بالادارة والمفاهيم المتعلقة بها كالتخطيط الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديبان (٢٠٠٩)، ودراسة الكردي (٢٠١٠)، ودراسة الدخل الله (٢٠١٢).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك يعزى لمتغير (الخبرة).

وقد يعزى الدراسة ذلك الى أن خبرة مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لا تعني بالضرورة انهم تدربوا على التخطيط الاستراتيجي وخاصة ان لمؤسسات التعليمية حديثة العهد بهذا

الموضوع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديبان (٢٠٠٩)، ودراسة الكردي (٢٠١٠)، ودراسة الدحل الله (٢٠١٢).

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

١- إعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح طرق التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

٢- العمل على تحسين قدرة مديري المدارس على استخدام التخطيط الاستراتيجي من خلال عقد دورات تدريبية في هذا المجال، وتشجيعهم على تطبيقه في مجال عملهم.

٣- توفير فرص النمو المهني في مجال التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس بما يساعدهم في إدارة العمل بشكل فعال.

## المراجع

### المراجع العربية

أبو معمر، عطية (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفعالية المؤسسات الخاصة بقطاع غزة. رسالة ماجستير، دراسة حالة القطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن.

التميمي، عبدالعزيز فريج (٢٠٠٧). الاحتياجات التدريبية لمدير المدارس الثانوية في منطقة حائل المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة عدن، اليمن.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

ثابت، زياد محمد (٢٠٠٦). تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي". الخطة الثنائية رقم 13، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية.

الحسن، حسن عبد الرحمن (٢٠٠٦). ورقة مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام بعنوان: نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة. رابطة العالم الإسلامي بالتعاون مع وزارة التعليم العام، وزارة الإرشاد والأوقاف، وبعض الجامعات السودانية، السودان.

الحضرمي، نوف (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٢٤): ١٩٣-٢٢٢.

الديان، عبدالعزيز (٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الدجني، إياد علي (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدخل الله، هيا (٢٠١٢). درجة امتلاك مديري المدارس بمحافظة جرش لمهارات التخطيطي الاستراتيجي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

السفياني، عيسى منصور (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في م/جدة المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة عدن، اليمن.

سكيك، سامية إسماعيل (٢٠٠٨). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٠). إدارة الأفراد. ط١، دار الشروق للنشر، عمان. الأردن.

شبير، مريم (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي. مجلة التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة، ١١(٢٢): ٢١٥-٣٠٩.

الشريجه، محمد مطير (٢٠٠٦). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

عباس، علي (٢٠٠٤). أساسيات علم الإدارة. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن.

علوي، أحمد، النجاشي، إبراهيم، المساوي، عبدالله، سعيد، عبدالحميد ونصاصر، فاطمة (٢٠٠٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية. جامعة عدن، اليمن.

فرج، عمر عيوري (٢٠٠٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، مركز البحوث والتطوير التربوي، عدن، اليمن.

القباطي، عثمان وعلي، عيسى (٢٠١٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق، 27 (ملحق): ٤٢٦-٣٨٩.

الكردي، رنا (٢٠١٠). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين المحتلة.

كنعان، نواف (٢٠٠٢). القيادة الإدارية. ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نتيل، جمال إبراهيم (٢٠٠٧). دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

نوال، جواد سالم (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.

#### المراجع الأجنبية

Achampong, F.K.(2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning. **Planning for Higher Education**, 38(2).

Blueprint, G. (2008). Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools.

Davies, B. (2007). From School Development Plans to a Strategic Planning Framework paper presented at the American Educational Research, Association Annual Meeting, Chicago.

Grant, H and Thomas, D. (2004). Definitions, Benefits and Barries of k – 12 Educational Strategic Planning. *Instructional Psychology*.

Thomas , H. (2008). Business School Strategy and the Metrics for Success. **Journal of Management Development**, Vol.26, Issue 1, PP.33-42.