

دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن (دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد)

ميسون طلاع الزعبي *

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبلغت عينة الدراسة (100) قيادي من القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات التربوية، ووجود درجة متوسطة في مدى إلمام ومعرفة القيادات التربوية بعملية التخطيط الاستراتيجي، وفي كفاءة الأداء التربوية، وفي المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة القيادات التربوية لمعايير قياس الأداء عند تطبيق الخطط الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، كفاءة الأداء، التخطيط الإستراتيجي التربوي.

المقدمة

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نظام واسع في المؤسسات، على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية، وأساليبه، ونظرياته، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي ميداني، مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، وأشارت الدراسات التي اختبرت طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي، إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما، حيث تميزت تلك المؤسسات بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء (حسين، 2002).

وعملية التخطيط الاستراتيجي تعدّ عملية تطلعية ينبغي أن يشترك بها جميع المديرين؛ فالخطة الإستراتيجية المتاحة، التي يتم تنفيذها بشكل جيد لن يكون بوجودها أي تحديات في إدارة التغييرات الخارجية وإن توافرت ستكون ضئيلة، ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، يجب أن تكون قادرة على العمل بنجاح مع القوى البيئية غير المستقرة وغير المسيطر عليها، التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار، فالمؤسسات تتكيف مع هذه القوى البيئية عند التخطيط وتنفيذ الأنشطة الإستراتيجية، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة التنبؤ بتغيرات البيئة ومن ثم العمل بشكل نشط (Ajao & Grace, 2012).

وتوظف تحليلات التعلم أفكاراً قيّمة يمكن أن تثري عملية صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد للتميز التربوي، وبناءً على المزايا الإستراتيجية لتحليلات الأعمال في عالم المنظمات، فإن تحليلات التعلم تعتمد أيضاً على المجالات ذات الصلة بتحليلات الويب، والتحليلات الأكاديمية، واستخراج البيانات التعليمية، وتحليلات العمل لدعم صنع القرار، والتخطيط الاستراتيجي في المجالات الأكاديمية. ويتم تطبيق التحليلات الأكاديمية عادة في البيئات التعليمية لمعالجة المشاكل الإدارية والتشغيلية مثل: التخطيط، والبحوث المؤسسية، والموارد البشرية، وإدارة البحوث، والشؤون الأكاديمية، كما أن المشاريع التي تقوم بتنفيذ تحليلات التعلم تعمل على توسيع إمكانيات التحليلات لمستوى التعلم الفردي، من خلال تحديد واختيار وتفسير البيانات في

* كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/11/15، وتاريخ قبوله 2016/07/30.

أنشطة التعليم والتعلم، وذلك بهدف تحسين التعليم ونتائج التعلم (Macfadyen & Dawson, 2012).

وأشار ليم وبانن (Lim & Pannen, 2012) إلى أنَّ إجراء تحليلات لاحتياجات مؤسسات التعليم، واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم والإدارة، يؤدي إلى تحسين وضع تلك المؤسسات التعليمية، من خلال وضع خطة إستراتيجية لبناء قدراتها في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الكفاءات التعليمية للمعلمين، وتشتمل عمليات التخطيط الاستراتيجي على ستة أبعاد إستراتيجية، وهي: الرؤية والفلسفة، والمناهج الدراسية وما تتضمنه من تقييم والبحوث، والتدريب العملي، والتعلم المهني للمعلمين، وخطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما تتضمنه من بنية تحتية، وموارد ودعم، والاتصال الداخلي، والخارجي، والمجتمع المحلي.

وتسعى المؤسسات التربوية إلى تحقق البقاء والنمو والاستمرار لأدائها، وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، والعمل على تحسينه على المدى القصير والطويل (زعبي، 2014). وأشار ماس (Maas, 2008) إلى أنَّ وجود خطة تنفيذية، مفصلة، وشاملة، وملموسة، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي، وعاملاً حاسماً، في رفع الأداء المؤسسي. وتجسّد عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع التربوي توجيه اتجاهات تشغيل نظام التعليم ضمن منظور التنمية الوطنية الأكبر، التي تتطور بطبيعتها، ويمكن أن تواجهها معوقات (Chang, 2006).

ويوفّر التخطيط الاستراتيجي الفرص للمؤسسات في تسهيل مناقشة وتحليل أدائها في الماضي باستخدام طرق منهجية، كما توفّر الوسائل لتحديد أولويات احتياجات الأداء وأهداف المؤسسة، والمعلومات التي من شأنها المساعدة في تحديد أولويات مواردها، وتمكين المؤسسة من أن تكون سبّاقة بالفعل بدلاً من رد الفعل، وبالتالي تصبح أكثر سيطرة على أعمالها، والتخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من ضمان أنَّ المنتجات والخدمات المقدمة لقاعدة عملائها ذات جودة عالية، ويساهم في تقييم الأداء في الماضي، وتحديد نقاط النجاح، ومجالات التحسين في المستقبل (Barksdale & Lund, 2006). وتبني خطة إستراتيجية يساعد المؤسسة في إنجاز مهمتها، وتحقيق رؤيتها، وإنشاء خطة طوارئ للمساعدة في مواجهة التحديات المتوقعة وغير متوقعة الخاصة بها، ومن المهم أن تطور المؤسسة كادراً من الموظفين قادراً على التخطيط والتحضير للتخطيط الاستراتيجي، وقيادته، وتسهيل تنفيذه، والمشاركة فيه ومتابعة صياغة الإستراتيجية وتطبيقها (Simerson, 2011).

وبناءً على ما سبق ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية في التقدم والنمو ومواجهة التحديات التي تواجهها على المدى القصير والبعيد، جاءت هذه الدراسة لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن.

مشكلة الدراسة

تتعاظم المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه المؤسسات، فأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل المواءمة بين استمرار المؤسسات، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ومما لا شك فيه أنَّ مؤسسات التربية والتعليم تحتاج إلى هذا النوع من التطوير والتغيير الذي يحقق الأهداف عن طريق التخطيط المنظم كالتخطيط الاستراتيجي، حيث أن مديريات التربية والتعليم لا تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي إلا عندما تظهر المشكلات وتتفاقم، وفي هذه الحالة تجد نفسها في وضع يتطلب اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قصير حول أمور تتضمن شبكة عريضة من الأفراد والعلاقات والعناصر المتداخلة، لذا فإنَّ المؤسسات لا تنفذ التخطيط إلا كرد فعل للأزمات، أما البعض الآخر من مؤسسات التعليم فتطبق التخطيط اقتناعاً منها بأهميته وفوائده للمؤسسة في حاضرها ومستقبلها حتى ولو لم تكن هناك مشاكل أو أزمات، وعملت وزارة التربية والتعليم في الأردن على تبني التخطيط الاستراتيجي في رسم سياساتها التربوية من خلال مديرية السياسات والتخطيط الاستراتيجي، بهدف تطوير العملية التعليمية التعلمية ورفع كفاءة أداء مؤسساتها التربوية، إلا أنَّ مديريات التربية والتعليم لم تولي اهتماماً كبيراً به، وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن (دراسة ميدانية على مديرية تربية محافظة اربد)، كون التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية، ولأنَّ التخطيط الاستراتيجي في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤلات التالية، وهي:

تساؤلات الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية "مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"؟

- السؤال الثاني:** ما مستوى كفاءة الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد؟
- السؤال الثالث:** ما دور التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد؟
- السؤال الرابع:** ما المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد؟
- أهمية الدراسة**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة من الناحية العلمية والتطبيقية، ونتمثل في الآتي:

1. إبراز فوائد الإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية بالأردن.
2. تعتقد الباحثة أنَّ موضوع التخطيط الاستراتيجي مازال غامضاً لكثير من المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية والتربوية، ومثل هذه الدراسات تساهم في زيادة المعرفة، والإلمام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
3. من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإداريين التربويين، بما تكشفه نتائجها من معوقات تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم لتلافيها.
4. قد تفيد نتائج هذه الدراسة المؤسسات التعليمية التربوية التي أجريت فيها، وتفتح المجال إلى دراسات مستقبلية في هذا المجال، وكذلك قد تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين والإداريين التربويين وإثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية "مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد".
2. التعرف إلى مستوى كفاءة الأداء في القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.
3. التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الأداء من وجهة نظر القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.
4. التعرف إلى المعوقات التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة اربد في الأردن.
5. تقديم بعض التوصيات التخطيطية الاستراتيجية للقيادة التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة اربد بالأردن.

مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد نوع من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعّالة، وذات كفاءة عالية، وتتضمن مجموعة من الإجراءات يتم صياغتها في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وفي ضوء التجارب المختلفة للدول صاحبة السبق في هذا المجال، وأدبيات التربية" (السيد، 1990، ص2)، وهو "العملية التي تتضمن ملائمة إمكانيات المؤسسة مع المخاطر المحتملة والفرص المتاحة بما يتوافق مع رسالة المؤسسة، وتحدّد هذه الفرص بمرور الزمن، ويتم اتخاذ القرار إمّا بالاستثمار بالموارد اللازمة أو التخلص من لمعالجة هذه الفرص" (Stevens, et al., 2013, p32).

وهو عملية التخطيط المنظم لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسات التربوية، بما يتوافق مع رسالة المؤسسة، والبيئة الخارجية، والثقافة الداخلية لها.

كفاءة الأداء: هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني معين، وتشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبهذه المفاهيم فإنّ اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف، "والكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، ومهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعّال". (أخو رشيد، 2006، ص 79).

وهي المقدرة على إنجاز هدف أو مجموعة من أهداف المؤسسات التربوية بنجاح وفق ما هو مخطط لها، وبصورة مرضية.

التخطيط الإستراتيجي التربوي: هي "مجموعة من الأفكار والمبادئ والخطط طويلة المدى التي تتناول دور التربية بوجه عام في إحداث عملية تغيير أو تعديل أو إصلاح، كما تحدّد مسارات العمل واتجاهاته في معالجة مجموعة القضايا الحالية والمستقبلية" (الكرخي، 2009، ص 11).

وهو نظام متكامل يهدف إلى التخطيط بعيد المدى، وتحديد المسار المستقبلي للمؤسسات التربوية، ويتضمن تحديد رسالة

المؤسسة، وأهدافها، الإجراءات اللازمة لتحقيقها، ومجال أعمالها وأنشطتها، ومواردها المستقبلية.

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرضاً لها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

قام الضمور (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف إلى العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (166) عاملاً وعاملة في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة أداء الموارد البشرية)، وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

وقام الأشقر (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتعرف إلى المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتمّ توزيع استبانة على (109) مديراً في المنظمات الحكومية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن (66.7%) من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، وأظهرت أن المديرين لا ينظرون للمعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

كما قام السرحني (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تمّ توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة وعددهم (111) مديراً في وزارة التربية والتعليم في عُمان، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين المبحوثين في الوزارة، كما أظهرت أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

وقام الدوسري (2010) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية فيه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (183) مسؤولاً في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مقومات التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة متوسطة في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، ومن أهمها: تحديد الأدوار والمسؤوليات وإحدى القيادة وتوفير نظام فعال للاتصال بين القيادة والقاعدة اشتمال الخطط الإستراتيجية على معايير لقياس الأداء التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة، ووجود معوقات تحد من دور التخطيط الاستراتيجي، مثل قلّة الموارد البشرية والمادية، وعدم تدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية.

وقام العتيبي (2012) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على كفاءة المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، واعتمد الباحث المنهج الاستطلاعي الوصفي التحليلي للوصول لأهداف الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة (294) فرداً من شاعلي المناصب العليا في المؤسسات المستقلة في الكويت، وزعت عليهم استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) على التلائم لتحقيق الأهداف، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة) على التعاون في تحقيق الأهداف.

وقام ليم ويانن (Lim & Pannen, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى الكيفية التي تشارك بها أربع مؤسسات اندونيسية لتدريب

المعلمين في التخطيط الاستراتيجي لبناء قدراتها في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى معلمي ما قبل الخدمة في الكفاءات التعليمية. واعتمدت هذه الدراسة على نهج شامل نحو التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على ستة أبعاد من أدوات بناء القدرات لمؤسسات التعليم الاندونيسية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والبالغه (18) مؤسسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات، وتمثل البعد الأساسي في وجود برنامج تدريب للمعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة والمشمول على المناهج والتقييم والتدريب العملي، والمتشكل من قبل رؤية وفلسفة تلك المؤسسات، وأظهرت النتائج أنَّ ثلاث مؤسسات ركزت في تخطيطها الاستراتيجي على تطوير برامج إعداد معلمي ما قبل الخدمة، في حين ركزت مؤسسة واحدة على البحث والتقييم. وقد وجد أن مؤسسات التعليم الاندونيسية اعتبرت دعم الإدارة على أنه دعم محوري في تنفيذ الخطة، ومع ذلك، واجهت تحديات في إحجام كبار الموظفين عن التغيير، ونقص التمويل، ونقص في الموظفين المؤهلين.

وأجرى اجاو وغريس (Ajaao & Grace, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء الأعمال في جامعة بابكوك. كما اختبرت كيفية تأثير ذلك على كفاءة الإدارة لكون التخطيط الاستراتيجي أمر أساسي في مؤسسات الأعمال. وقد تمَّ اعتماد النظرية المعتمدة على المصادر للشركة وتجمع الأفكار من اقتصاد المؤسسات والإدارة الإستراتيجية. وقد اعتمدت الدراسة في منهجها البحثي على الدراسة المسحية إذ تمَّ استخدام البيانات الأولية والثانوية والاستبانة للحصول على المعلومات من (287) موظف من موظفي جامعة بابكوك من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية. وقد أظهرت نتائج الفرضيات أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال. وعليه، خلصت الدراسة إلى أنَّ التخطيط الاستراتيجي مفيد للمؤسسات في تحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على الجامعات والمؤسسات الأخرى الانخراط في التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء.

وأجرى شينج وعبد القدير وبوهاري (Cheng, Abdul Kadir & Bohari, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وتكوَّنت عينة من (108) إدارياً في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات الشمالية من ماليزيا التي غطت برليس، كيدا وبينان، وتمَّ جمع بيانات الدراسة باستخدام المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أنَّ معظم الشركات لديها شكل من أشكال التخطيط الاستراتيجي، وأنَّ عوامل بيئة العمل هي العامل الأكثر أهمية في السوق التنافسي للشركات الصغيرة والمتوسطة، تلاها القوة التفاوضية للمشتريين والموردين، والعوامل التكنولوجية، والمجتمع، والتهديدات من المنافسين الجدد.

وقام فريرا وبرونكا (Ferreira & Proenca, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمة الاجتماعية في البرتغال، وأثر تطبيقه على الفعالية التنظيمية، وتمَّ تصنيف المنظمات في مجموعات وفقاً لمستوى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ودرجة فعاليته، وتمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكوَّنت عينة الدراسة من (220) منظمة من منظمات الخدمة الاجتماعية في البرتغال تمَّ توزيع استبانة عليهم، وأظهرت النتائج أنَّ اعتماد التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية لمنظمات الخدمة الاجتماعية.

وأجرى يوداتاما وسارنو (Yudatama & Sarno, 2016) هدفت إلى تحديد أولويات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، شملت العينة (200) عميل، و(53) موظف، وتم استخدام المنهج المسحي في جمع البيانات، واستخدمت الدراسة أربعة جهات نظر في بطاقة الأداء المتوازن (المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، وسبعة معايير في تقييم جودة التعليم العالي كمعايير فرعية (الرؤية والرسالة، والحكم الرشيد، وشؤون الطلاب، والموارد البشرية، والمناهج، والبنية التحتية، والبحث). وأظهرت النتائج أنَّ وجهة نظر العملاء أعلى من وجهات النظر الأخرى، في حين أنَّ شؤون البحث العلمي والطلبة اكتسبت درجة كبيرة أعلى من معايير في تقييم جودة التعليم العالي الأخرى، وهذا يعني أنَّهما حصلا على اهتمام كبير كأساس للتخطيط الاستراتيجي لصنع السياسات.

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي في مختلف القطاعات الاقتصادية والمنظمات، وقطاع التعليم، واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتناولت بعض الدراسات أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء، والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتميَّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنَّها تبحث في مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، ودورها في كفاءة الأداء، والمعوقات التي تؤثر في تطبيقه.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري، ونواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، ونواب رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد والبالغ عددهم (256) قائداً تربوياً.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (100) قيادي من القيادات التربوية في المؤسسات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (ن=100)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	58.0
	أنثى	42	42.0
	المجموع	100	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	15	15.0
	من 30-39 سنة	27	27.0
	من 40-49 سنة	30	30.0
	50 سنة فأكثر	28	28.0
	المجموع	100	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	40	40.0
	دراسات عليا	60	60.0
	المجموع	100	100.0
سنوات الخبرة في مجال الإدارة	5 سنوات فأقل	14	14.0
	5-10 سنوات	28	28.0
	11-15 سنة	32	32.0
	أكثر من 15 سنة	26	26.0
	المجموع	100	100.0

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة بهدف التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن، بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تمّ الإستعانة بدراسة كل من السرحني (2010)، والضمور (2008)، والعتيبي (2012)، وآجو وجريس (2012)، وبناءً على ذلك تمّ تحديد مجالات أداة الدراسة، وتمّ صياغة فقرات الاستبانة وعددها (45) فقرة. حيث تكوّنت الاستبانة من جزأين؛ تضمّن الجزء الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، واشتملت على متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة)، بينما تضمّن الجزء الثاني أربعة مجالات، وهي: مجال مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط، وله (10) فقرات؛ ومجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم، وله (10) فقرات؛ ومجال مدى مساهمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء، وله (15) فقرات؛ ومجال المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وله (10) فقرات. واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تمّ إعطاء غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

- 2.33 أو أقل منخفضة.

- من 2.34-3.66 متوسطة.

- من 3.67 إلى 5.00 مرتفعة.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من دلالات صدق محتوى أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وعددهم (7) محكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وطلب منهم إبداء الرأي حول سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، ومدى انتمائها للمجال الذي أدرجت فيه، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد تم تعديل بعض فقرات الاستبانة بالاعتماد على آراء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة: بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكون من (20) قيادي وقيادية من القيادات التربوية في المؤسسات التربوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة أربيل تم اختيارهم من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج ثبات الإعادة، كما تم تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ثبات الإعادة
1	مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط	10	0.79	0.80
2	مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم	10	0.85	0.89
3	مدى مساهمة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء	15	0.89	0.83
4	المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الإستراتيجي	10	0.84	0.91
	المقياس ككل	45	0.92	0.90

يظهر من الجدول (2) أن معاملات الثبات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.79-0.89) أعلاها لمجال "مدى مساهمة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء" وجاء بعده مجال "مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم" بمعامل ثبات بلغ (0.85)، ثم مجال "معوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الإستراتيجي" بمعامل ثبات بلغ (0.84)، وأخيراً جاء مجال "مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط" بمعامل ثبات بلغ (0.79)، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.92)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة. كما يظهر من الجدول (2) أن معاملات ثبات الإعادة لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.89-0.80) كان أعلاها لمجال "التخطيط"، وأدناها لمجال "الرؤية والرسالة والأهداف"، وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات مقبول إذا زاد عن (0.70).

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات ومجالات الدراسة والأداة ككل.
 - اختبار (ت) للعينات المستقلة (One Sample- t. Test).
- عرض النتائج ومناقشتها:** يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وأداء المؤسسات التربوية في مديرية تربية أربيل، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية "مديريات التربية والتعليم في محافظة أربيل"؟ للتحقق من صحة السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط، والمتوسط العام للمجال الكلي الجدول (3) يوضح ذلك. كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط، جدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط (ن=100)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدى القادة التربويين إلمام بمراحل عملية التخطيط (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة)	3.65	1.28	3	متوسطة
2	لدى القادة التربويين معرفة بمتطلبات الخطة الإستراتيجية كرسالة المديرية	3.59	1.18	6	متوسطة
3	إدراك القادة التربويين بكيفية استغلال الموارد المتاحة في الخطة الإستراتيجية	3.56	1.32	9	متوسطة
4	فهم القادة التربويين بكافة الأساليب والأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي	3.65	1.19	3	متوسطة
5	معرفة القادة التربويين كيفية تحويل الاستراتيجيات الموضوعة إلى خطط أعمال محددة في المديرية	3.63	1.24	5	متوسطة
6	إلمام القادة التربويين بالأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تحقيقها	3.93	1.11	1	مرتفعة
7	معرفة القادة التربويين بمتطلبات الأزمنة المحددة بالخطة الإستراتيجية في المديرية	3.81	1.16	2	مرتفعة
8	إلمام القادة التربويين بعناصر التخطيط الاستراتيجي	3.43	1.18	10	متوسطة
9	معرفة القادة التربويين الغاية من وجود الخطة الإستراتيجية للمديرية	3.57	1.25	7	متوسطة
10	إدراك القيادات التربوية بنوعية المعلومات الواجب توفرها في الخطة الإستراتيجية	3.57	1.37	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.64	0.60	-	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط بين (3.43-3.93)، وكان أبرزها للفقرة رقم (6) التي تنص "إلمام القادة التربويين بالأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تحقيقها" وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة مرتفعة، التي تنص على: "معرفة القادة التربويين بمتطلبات الأزمنة المحددة بالخطة الإستراتيجية في المديرية"، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) التي تنص على "إلمام القادة التربويين بعناصر التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (3.43) بدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط (3.64) وبدرجة متوسطة.

الجدول (4)

نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One-Sample t-Test)

على المتوسط العام لقياس مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط (ن=100)

المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
مدى إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط	3.64	0.60	99	10.738	0.00

يظهر من الجدول (4) أن قيمة (ت) بلغت (10.738) وبدلالة إحصائية (0.000)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يدل على وجود إلمام ومعرفة القيادة التربوية بعملية التخطيط، ويعود ذلك لمدى استيعاب المديرين للتخطيط الاستراتيجي بسبب الخبرة والكفاءة التي يمتلكها القيادات في مديريات تربية اربد، كما أنَّ لديهم وعياً ورؤية واضحة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أنَّ القائمين على عملية التخطيط من ذوي الكفاءات الإدارية القادرة على رسم الخطط المستقبلية الجيدة وتنفيذها. وتتفق هذا النتيجة

مع نتيجة دراسة السرحني (2010) التي بيّنت وجود مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، كما أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، لتتجسد في عدم المعرفة بواقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته من قبل المديرين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأشقر (2009) التي أكّدت وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين.

السؤال الثاني: ما مستوى كفاءة الأداء في القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة أريد؟ للتحقق من صحة السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم، والمتوسط العام للمجال الكلي الجدول (5) يوضح ذلك. كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم، الجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات

التي تقيس مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم (ن=100)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم يشمل أداء الإدارات المختلفة في جميع الأقسام	4.13	1.12	1	مرتفعة
2	يتم تنفيذ الخطط الإستراتيجية حسب الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية في المديرية	3.95	.980	3	مرتفعة
3	يتم تطبيق السياسات والمبادئ والقواعد العامة للإدارات والأقسام حسب الخطة الإستراتيجية الموضوعة	3.70	1.06	8	مرتفعة
4	يتم مراعاة الهياكل التنظيمية عند تطبيق الخطط الإستراتيجية	3.63	1.27	9	متوسطة
5	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتلاءم مع التنظيم الوظيفي في مديرية التربية والتعليم	3.77	1.00	4	مرتفعة
6	يتم تطبيق الأنشطة الداخلية بما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية	3.73	1.24	6	مرتفعة
7	يتم مراعاة معايير قياس الأداء عند تطبيق الخطط الإستراتيجية في مديرية التربية والتعليم	3.71	1.10	7	مرتفعة
8	تهتم القيادات التربوية بتنمية الكفاءات المهنية عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المديرية	3.54	1.16	10	متوسطة
9	تراعي القيادات التربوية توزيع وتخصيص الموارد عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المديرية	3.77	1.07	4	مرتفعة
10	يتم تطبيق الخطط الإستراتيجية حسب الأولويات في مديريات التربية والتعليم	4.00	1.05	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.79	0.55	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم تراوحت بين (3.54-4.13)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص "تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم يشمل أداء الإدارات المختلفة في جميع الأقسام" وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة، التي تنص على: "يتم تطبيق الخطط الإستراتيجية حسب الأولويات في مديريات التربية والتعليم"، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) التي تنص على "تهتم القيادات التربوية بتنمية الكفاءات المهنية عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المديرية". بمتوسط حسابي بلغ (3.54) بدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم (3.79) وبدرجة مرتفعة.

الجدول (6)

نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test)

على المتوسط العام لقياس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم (ن=100)

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديرية التربية والتعليم	3.79	0.55	99	14.352	0.00

يظهر من الجدول (6) أن قيمة (ت) بلغت (14.352) وبدلالة إحصائية (0.00)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، ومن الملاحظ وجود مستوى تخطيط استراتيجي مقبول من قبل المديرين، ويعزى ذلك إلى الاهتمام الجيد التي توليه مديريات التربية والتعليم لعمليات التخطيط قصير المدى وبعيد المدى بما يراعي احتياجاتها ومتطلباتها، واعتبار التخطيط الاستراتيجي من عاملاً أساسياً لنجاحها، ولتحقيق الجودة، وأنه يساهم في تنظيم جهود التخطيط عبر المستويات الإدارية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأشقر (2009) التي بينت مدى ممارسة وتطبيق المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما دور التخطيط الاستراتيجي في كفاءة الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد؟ للتحقق من صحة السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال مدى مساهمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء، والمتوسط العام للمجال الكلي الجدول (7) يوضح ذلك. كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى مساهمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء، الجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات

التي تقيس مدى مساهمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء (ن=100)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تساعد الخطط الإستراتيجية القادة التربويين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم	3.67	1.19	3	مرتفعة
2	ترفع الخطط الإستراتيجية كفاءة القادة التربويين لتحقيق الأهداف المنشودة لمديرية التربية والتعليم	3.57	0.95	5	متوسطة
3	تطور الخطط الإستراتيجية الإحساس بالمشكلات لدى القادة التربويين وتقاديرها قبل وقوعها	3.82	0.96	1	مرتفعة
4	تعمق الخطط الإستراتيجية مفهوم العملية التربوية لدى القادة التربويين	3.75	1.05	2	مرتفعة
5	ترفع الخطط الإستراتيجية كفاءة القادة التربويين باستخدام الأساليب والطرائق الفنية التي تضمن النجاح الإداري	3.48	1.15	7	متوسطة
6	تسهم الخطط الإستراتيجية بتحمل القادة التربويين مسئولية القرارات التي تتخذها وعدم التهرب منها	3.32	1.14	9	متوسطة
7	تسهم الخطط الإستراتيجية في دقة إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم	3.17	1.09	10	متوسطة
8	تحافظ الخطط الإستراتيجية على مرونة العمل وتطويره في مديريات التربية والتعليم	3.50	1.37	6	متوسطة
9	تسهم الخطط الإستراتيجية في تفعيل تنفيذ المناهج الدراسية	3.62	1.26	4	متوسطة
10	تقوم الخطط الإستراتيجية على تكامل الواجبات والمهام في مديرية التربية والتعليم	3.42	1.30	8	متوسطة
11	تسهم الخطط الإستراتيجية في تحسين ظروف العمل في مديرية التربية والتعليم	2.88	1.22	15	متوسطة
12	تقدم الخطط الإستراتيجية نظاماً لتقييم المهني في مديرية التربية والتعليم	2.90	1.27	14	متوسطة
13	تشجع عملية التخطيط الإستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي	3.01	1.00	12	متوسطة

14	تحدد الخطط الإستراتيجية انجاز الأعمال في الوقت اللازم	3.00	1.14	13	متوسطة
15	يُسهّم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المسؤولية لموظفي مديريات التربية والتعليم	3.15	0.97	11	متوسطة
	المتوسط العام	3.35	0.36	-	متوسطة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى مساهمة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء تراوحت بين (2.88-3.82)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) التي تنص "تطور الخطط الإستراتيجية الإحساس بالمشكلات لدى القادة التربويين وتقاديرها قبل وقوعها" ودرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.75) ودرجة مرتفعة، التي تنص على: "تعمق الخطط الإستراتيجية مفهوم العملية التربوية لدى القادة التربويين"، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (11) التي تنص على "تسهّم الخطط الإستراتيجية في تحسين ظروف العمل في مديرية التربية والتعليم" بمتوسط حسابي بلغ (2.88) بدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى مساهمة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء (3.35) ودرجة متوسطة.

الجدول (8)

نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test)

على المتوسط العام لقياس مدى مساهمة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء (ن=100)

الدالة الإحصائية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	المجال
0.00	0.36	99	9.760	دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء

يظهر من الجدول (8) أن قيمة (ت) بلغت (9.760) وبدلالة إحصائية (0.00)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج وجود دور للتخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء ودرجة متوسطة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يدل على وجود دور للتخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء للموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، وهذا يدل على تعميق الخطط الإستراتيجية ومفهوم العملية التربوية لدى القادة التربويين ومدى مساهمتها في رفع كفاءة الأداء، وأن مديريات التربية والتعليم تلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل نحو تحقيق أفضل أداء، فالتخطيط الإستراتيجي يركّز على تحديد الأولويات، والإجراءات اللازمة لإحراز التقدم والنجاح، وضمان أن الموظفين يعملون نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومواكبة المؤسسة للتغير، مع التركيز على المستقبل، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنبي (2012) التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة.

السؤال الرابع: ما المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد؟
للتحقق من صحة السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال مستوى المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم، والمتوسط العام للمجال الكلي جدول (9) يوضح ذلك. كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم، الجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات

التي تقيس معوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي (ن=100)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي	3.65	0.97	4	متوسطة
2	ضعف دافعية مديريات التربية والتعليم بتطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة	3.49	0.99	8	متوسطة
3	صعوبة حصول الوزارة على المعلومات اللازمة لتخطيط الاستراتيجي	3.32	1.00	9	متوسطة
4	صياغة الوزارة خطط إستراتيجية لا تتناسب مع واقع المديريات	3.88	1.05	1	مرتفعة
5	صعوبة إحداث التوازن بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإجرائي	3.64	1.04	5	متوسطة
6	صعوبة التنبؤ بظروف المديريات يحد من كفاءة التخطيط الإستراتيجي	3.28	1.04	10	متوسطة
7	عدم مناسبة الخطة الإستراتيجية مع جميع المواقف	3.56	1.17	7	متوسطة
8	عدم تأكد الوزارات من التزام المديريات بتطبيق الخطط الإستراتيجية الموضوعة	3.71	1.05	3	مرتفعة
9	عدم إدراك المديريات بجدوى التخطيط الإستراتيجية	3.63	1.11	6	متوسطة
10	ضعف قنوات الاتصال فيما بين المديريات والوزارات	3.72	1.01	2	مرتفعة
المتوسط العام		3.59	0.32	-	متوسطة

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس معوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (3.28-3.88)، وكان أبرزها للفقرة رقم (4) التي تنص "صياغة الوزارة خطط إستراتيجية لا تتناسب مع واقع المديريات". وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة مرتفعة، التي تنص على: "ضعف قنوات الاتصال فيما بين المديريات والوزارات"، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) التي تنص على صعوبة التنبؤ بظروف المديريات يحد من كفاءة التخطيط الإستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.28) بدرجة مرتفعة. كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس معوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي (3.59) وبدرجة متوسطة.

الجدول (10)

نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test)

على المتوسط العام لقياس مدى وجود معوقات تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي (ن=100)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي	3.59	0.32	99	18.278	0.00

يظهر من الجدول (10) أن قيمة (ت) بلغت (18.278) وبدلالة إحصائية (0.00)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتوزيع الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يدل على وجود معوقات تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر المديرين فيها، ويُعزى السبب في ذلك إلى أنها لا تتناسب مع واقع المديريات والذي يسبب ضعف قنوات الاتصال فيما بين المديريات والوزارة مما يخلق خلل في الخطط الإستراتيجية في المديرية، وعلى الإدارات العليا بكافة مستوياتها أن تسارع إلى التخطيط الاستراتيجي ومواكبة عصر المعرفة، فيجب أن تقوم بتنمية مهارات المديرين وأعضاء هيئة التدريس ومراجعة خصائص متطلبات الجانب العلمي والجانب النظري في العملية التعليمية، من هنا كان من الضروري تركيز الجهود على تطوير المؤهلات المهنية للمعلمين، وتزويدهم بالمعارف والمهارات لمساعدة الطلبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليم وبانن (Lim & Pannen, 2012) التي بينت وجود تحديات واجهت التخطيط الاستراتيجي كإحجام كبار الموظفين عن التعبير، ونقص التمويل، ونقص في الموظفين المؤهلين، ومع

نتيجة دراسة الدوسري (2010) التي أظهرت ووجود معوقات تحد من دور التخطيط الاستراتيجي، مثل قلة الموارد البشرية والمادية، وعدم تدريب القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الأشقر (2009) التي أظهرت أن المديرين لا ينظرون للمعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- ضرورة ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية مع آليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتطوره.
- ضرورة مراعاة القيادات التربوية لمعايير قياس الأداء عند تطبيق الخطط الاستراتيجية.
- ضرورة تركيز القيادات التربوية على تنمية الكفاءات المهنية للموظفين عند تطبيق الخطط الاستراتيجية.
- تنظيم ورشات تدريبية للموظفين الإداريين لتعريفهم بالتخطيط الاستراتيجي، والغاية منه، وعناصره، وآليات تطبيقه.
- ضرورة وضوح الغايات والأهداف للخطط الاستراتيجية لتسهيل تطبيقها، وتفعيل دورها في عملية تحسين كفاءة أداء موظفيها.
- العمل على ربط الخطة الاستراتيجية بآليات تنفيذ واضحة، وحسب توقيت لزماني محدد.
- الاستعانة ببعض الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي من قبل وزارة التربية والتعليم، لوضع خطط إستراتيجية فعالة تتناسب مع خصوصية المديرية المختلفة وواقعها، بحيث تتناسب الخطة مع المديرية المعنية بتنفيذها، ولا تكون موحدة لدى جميع المديرية.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة الأداء، في مؤسسات تربوية أخرى مثل التعليم العالي.

المراجع

المراجع العربية:

- أخو ارشيدة، ع. (2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار مكتبة الحامد.
- الأشقر، أ. (2009)، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسين، ح. (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية، 6 (1)، 160.
- الدوسري، م. (2010)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- زعيبي، ر. (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- السرحد، أ. (2010)، واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- السيد، أ. (1990)، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
- الضمور، م. (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- العتيبي، ع. (2012)، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الكرخي، م. (2009)، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Ajao, O. and Grace, M. (2012). The Effects of Strategic Planning On Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2, (4): 27-44.
- Barksdale, S. & Lund, T. (2006). 10 Steps to Successful Strategic Planning. Virginia: American Society for Training and Development.
- Chang, G. C. (2006). Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps. Paris: UNESCO

- Cheng, W. H., Abdul Kadir, K. and Bohari, A. M. (2014). The strategic planning of SMEs in Malaysia: a view of external environmental scanning. *International Journal of Business and Society*, 15, (3), 437.
- Ferreira, M. R. and Proença, J. F. (2015). Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20, (2), 1-21.
- Lim, C. and Pannen, P. (2012). Building the capacity of Indonesian education universities for ICT in pre-service teacher education: A case study of a strategic planning exercise. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28, (6), 1061-1067.
- Maas, A. (2008). *Strategy implementation in a small island community*. (PhD Thesis). Erasmus University Rotterdam.
- Macfadyen, L. P. and Dawson, S. (2012). Numbers Are Not Enough. Why e-Learning Analytics Failed to Inform an Institutional Strategic Plan. *Educational Technology & Society*, 15, (3): 149–163.
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution*. California: ABC-CLIO.
- Stevens, R. E., Loudon, D. L., Oosting, K. W., Migliore, R. H., and Hunt, C. M. (2013). *Strategic planning for private higher education*. New York: Routledge.
- Yudatama, U. and Sarno, R. (2016). Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 105 (1), 12-40.

The Strategic Planning Role in Raising the Efficiency of the Educational Institutions Performance in Jordan (a Field Study on Irbid Directorate of Education)

*Maysoon Al-Zoubi **

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of strategic planning in raising the efficiency of the performance of educational institutions in Jordan. The descriptive survey method was used in this study through a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed. The study sample consisted of (100) educational leaders. The results showed a high degree in the areas of strategic planning in the educational institutions of the studied directorate of education. The results revealed a moderate degree of knowledge and awareness concerning the strategic planning process, a moderate degree of efficiency of the educational performance and a moderate degree of obstacles affecting the application of strategic planning in Irbid Directorate of Education. The study recommended the educational leadership to consider the performance measurement standards when applying strategic plans.

Keywords: Educational strategic planning, Efficiency of performance, The Educational institutions.

* Faculty of Education, Al alBait University, Jordan. Received on 15/11/2015 and Accepted for Publication on 30/07/2016.