

درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها

قدريّة محمد أحمد البشري *

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها. تكوّن مجتمع الدراسة من (7065) عامل من العاملين في مديرية التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي في العام الدراسي 2015/2016، فيما تكوّنت عينة الدراسة من (370) اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي. واستخدمت استبانة أعدت لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq @$) بين تقديرات العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة. وأوصت الدراسة ببناء منظومة متكاملة؛ لتطوير المفاهيم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي، تشترك فيها جميع مديريات التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة، والوقوف على الصعوبات التي تواجه درجة تمثل التزام مديريات التربية بمبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع قاعدة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية، لتشمل كافة العاملين في مديريات التربية والتعليم، والمجتمع المحلي ومؤسساته، والعمل على تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، مديريات التربية والتعليم، مبادئ التخطيط الاستراتيجي، الالتزام.

المقدمة

يعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة العصرية، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط منهاجاً لها تسير عليه، وتستفيد منه في كافة المستويات، وفي عالم اليوم ازدادت الحاجة إلى التخطيط وبعد أن تعقدت وسائل معيشة الإنسان وتشابكت وسائلها وتشعبت جوانبها وتعددت إمكانياتها وزادت التحديات في حياتنا اليومية، وقد دفع ذلك إلى ضرورة البحث عن أنماط وصيغ جديدة من التخطيط تتسم بقدرتها على التعمق في روح النظام بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي (العمرات، 2014).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (نصيرات والخطيب، 2005).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليه طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية (العجمي، 2008).

والاستراتيجية هي صياغة رسالة المنظمة وأهدافها ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة (درة والصباغ، 2010).

والتخطيط الاستراتيجي أهم وظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية ومهامها، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقرارات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية. وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل. وكان المسؤول الوحيد عن التخطيط الاستراتيجي هم رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط

* وزارة التربية والتعليم، الإمارات. تاريخ استلام البحث 2016/8/25، وتاريخ قبوله 2016/11/23.

الاستراتيجية التي تم وضعها (توفيق، 2004).

ويرتكز التخطيط الاستراتيجي في تحديد التوجهات المستقبلية لتحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها، كما يمثل وظيفة إدارية مهمة تسعى إلى بناء بيئة جديدة تناسب المستقبل المنشود، ويبحث في مؤثراتها المختلفة، ويتناول القضايا بشكل شمولي وفق إطار متكامل. حيث أكد العارف (2001) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل قدرة التبصر المستقبلي بالشكل المثالي للمؤسسة، الذي يبني عليه كشف خفايا المستقبل، والتبصر بملامح المؤسسة المستقبلية، وتحديد مسارات ورؤية ورسالة المؤسسة، وتخيل مجال الأعمال والمهام والأنشطة والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية. وأشار الصرن (2000) بأن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذه المستقبل.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يتم من خلاله استشراف آفاق المستقبل المحتملة والممكنة لمختلف القضايا والأحداث ذات الارتباط بالعمل المنظمي، استعداد لمواجهةها، بالارتكاز على تشخيصها ورصد الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الخطط البديلة، واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ وتقييمها (زاهر، 1993).

وعرفه السالم (2006) بأنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية يتم الاستعانة بها وقت الأزمات أو في تغير ظروف التنفيذ، يسير وفق عملية معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة.

ويتداخل مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية، التي تمثل الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلمي، 2000).

كما ربط الفرا (2003) الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن الاستراتيجية تمثل أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث وضحاها باعتبارها الطريقة التي تسلكها المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبين أن الاستراتيجية تعد وسيلة لتشكيل أهداف طويلة المدى، وأنها نمط يبين تدفق اتجاه القرارات، وأنها وسيلة لتحديد مجال ونشاطات التنافس، وهي استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه المؤسسة. وبما أن عملية اتخاذ القرار يعد جوهر العمل الإداري، فهناك من عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين سياسات العمل وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والذي يحدد بالتالي أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (غنيمة، 2009).

ويعرفه (اللوزي، 2006، ص9) بأنه عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد باستخدام المصادر المتوفرة.

ومن هنا سارعت الإدارات التعليمية على كافة المستويات إلى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي، نظراً لما يحققه من نتائج هامة على مستوى مؤسسات التعليم، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطط الاستراتيجية، مما يسهم في تحسينها، ويخلق الحس بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد اتجاهها. كما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن أهدافاً وغايات محددة وقابلة للقياس، واستراتيجيات عمل وتحديد معايير من أجل المساءلة والمحاسبة، خاصة من قبل هيئات مراقبة الجودة والاعتماد (Brewer, 2003).

وقد أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، في فبراير 2010، وثيقة وطنية بعيدة المدى هي "رؤية الإمارات 2021"، والتي تطمح إلى جعل الإمارات ضمن أفضل دول العالم بحلول عام 2021. وتستلهم هذه الرؤية مبادئها من برنامج العمل الوطني الذي أعلنه صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة ونقدي بسيرة الآباء المؤسسين، وتشكل الإطار العام لجميع خطط العمل الحكومية خلال السنوات المقبلة. وتتكون رؤية الإمارات 2021 من أربعة عناصر رئيسية هي شعب طموح واثق متمسك بترائمه، واتحاد قوي يجمعه المصير المشترك، واقتصاد تنافسي بقيادة إماراتيين يتميزون بالمعرفة والإبداع، وجودة حياة عالية في بيئة معطاءة مستدامة وترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس، أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، الأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2021 التي تعد بمثابة خارطة طريق وخطة تنفيذية لتحقيق رؤية الإمارات 2021 خلال السنوات القادمة. وقد عمل على صياغتها أكثر من 90 جهة حكومية اتحادية ومحلية وأكثر من 300 مسؤول وخبير، كلٌ حسب مجال اختصاصه.

تنقسم الأجندة الوطنية إلى ست أولويات وطنية تمثل القطاعات الرئيسية التي ستحظى بالتركيز الأكبر خلال السنوات المقبلة في العمل الحكومي، وتتلخص في التعليم، والصحة، والمجتمع، والاقتصاد، والأمن والعدل، والبيئة والبنية التحتية. وتشتمل الأجندة الوطنية على مجموعة من المؤشرات الوطنية بعيدة المدى تغطي القطاعات الرئيسية الستة وتنقسم إلى: مؤشرات محلية تركز على المواطنين وتقيس أداء الدولة داخلياً في عدد من المواضيع ذات الأهمية، ومؤشرات دولية تعمل على مقارنة أداء الدولة مع أفضل دول العالم وترتيبها في أهم التقارير العالمية (البيشي، 2011).

ويهدف تحقيق رؤية الإمارات 2021 وتوجهات الحكومة التي تركز على تلبية احتياجات المواطنين والمتعاملين وتطوير العمل الحكومي وبما يحقق التنمية المستدامة ويعزز من مكانة الدولة العالمية، وحيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوسائل الهامة التي تساعد مؤسسات القطاع الحكومي والخاص في العالم في تحديد رؤاها المستقبلية وتوجهاتها العامة. فقد ركزت الحكومة الاتحادية على ترجمة هذه الرؤية إلى خطط واقعية ملموسة تتوافق مع أهداف الجهات الاتحادية من خلال تطوير خططها الاستراتيجية كل ثلاث سنوات وبما يتوافق مع دورة إعداد الموازنات المالية للحكومة، حيث يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل جهة اتحادية حسب طبيعة ومهام عملها، ويتم تفصيلها إلى خطط تشغيلية تعمل من خلالها الجهات الاتحادية على تنفيذ المبادرات والمشاريع والسياسات وكذلك تنفيذ خدماتها وفقاً لميزانيات محددة ومرتبطة بالخطط الاستراتيجية. وقد تم الانتهاء من تصميم وتطوير الاستراتيجية الأولى للجهات الاتحادية 2008-2010 والاستراتيجية الثانية 2011-2013 والاستراتيجية الثالثة 2014-2016. وتطبيقاً لأفضل الممارسات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي (البيشي، 2011).

وبذلك ترى الباحثة أن دولة الإمارات اليوم ليست بحاجة إلى مؤسسات تعليمية تقليدية بقدر ما هي بحاجة إلى مؤسسات مُنَافسة، كما أنها بحاجة إلى رؤية تعليمية جديدة، حتى تتمكن من مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في العالم والطلب المتزايد على التعليم في ظل العولمة والتنافسية الدولية، هذا وعلى إدارات التعليم أن تقوم باتخاذ مبادرات نشطة للتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل شراكة المجتمع بجميع قنواته وشرائحه، وتوفير الموارد المالية اللازمة، بحثاً عن حلول دائمة، وطرق بديلة.

مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من خلال درجة فوائد التعليم وعوائده على المجتمع مما يفرض علينا دراسته من مختلف مجالاته، إذ أن التعليم يمثل قطاعاً استثمارياً يرتكز بعوائد استثماره على العنصر البشري بشكل متزايد وغير محدود، كما تمثل عملية الاستثمار في قطاع التعليم عملية تبادلية بين التعليم ومختلف قطاعات المجتمع، من حيث مدخلاته ومخرجاته ووفق أبعاد التخطيط الكمي والنوعي المرتكزة على تقدير احتياجات المجتمع من التعليم.

ولعل بروز العديد من المشكلات في التعليم، يعود إلى ضعف التخطيط في المؤسسات التعليمية، وعدم توجه تلك المؤسسات التعليمية إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها ورؤيتها، وهذا كله يفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة.

وإن واقع التخطيط التقليدي المتبع حالياً في بعض المؤسسات التعليمية، ينتج عنه مشكلات عديدة يتمثل بعضها في غياب المؤشرات، لتقييم أداء هذه المؤسسات، بالإضافة إلى وجود قصور واضح في مهارات التخطيط ذاته لدى مديري هذه المؤسسات. فقد كشفت دراسات واقع التخطيط والتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس وكفايات التخطيط الاستراتيجي التي يمتلكونها مثل دراسة أبو هاشم (2007) أن نسبة منخفضة من مديري المدارس لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وأن هناك صعوبات يواجهها التخطيط الاستراتيجي في المدارس منها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. وأشارت دراسة الشهري (2010) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لنمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي كان بدرجة قليلة، وأن تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، أما صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية ومراجعة وتقييم الاستراتيجية من ممارسات التفكير الاستراتيجي كانت بدرجة قليلة، وأن معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية من معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية كانت بدرجة كبيرة.

وأوصت الدراسات وأوراق العمل بضرورة قيام الجامعات مراكز البحوث والمؤسسات التعليمية عامة، بتبني التخطيط الاستراتيجي لعملها، ولكي يكون هذا التنبؤ أكثر دقة وعملية فإن التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن تتبناه الدولة في كل مرافقها، ويكون شاملاً لجميع قطاعات التنمية، كما أوصت الأوراق التي قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في

الدول العربية لعام 2008، بإجراء دراسات تحليلية وواقعية للبيئات الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم (أبو عيشة، 2008). ومن هنا تولدت فكرة هذه الدراسة، فما تسعى إليه الباحثة هنا هو تسليط الضوء على موضوع حيوي ومهم، وهو درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي .

وعليه تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها؟.

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها ؟
- 2- ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة؟

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروقاً تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

1. يتوقع أن يستفيد المخططون في مجال التعليم، ومنتخذي القرارات التعليمية من هذه الدراسة في التعرف إلى درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي.
2. تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في التعليم، وذلك بإجراء دراسات مماثلة بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها.
3. معرفة أثر كل من متغيري الجنس والخبرة على درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.
4. يأتي هذا البحث منسجماً مع التوجيهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المستقبل بخطى ثابتة، ورؤية واضحة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة بما يلي:

- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي.
- حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2015/2016.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي.
- حدود منهجية: تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أدواتها، وثباتها، وعينتها، وإجراءات تطبيقها.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

مديريات التربية والتعليم: وهي وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات، والألوية وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسة والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات) (سنارك، 2004، ص55).

التخطيط الاستراتيجي: عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (الدجني، 2007، ص27). أما إجرائياً فيعني درجة استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة وفققراتها.

الالتزام: الدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة وفقاً للمقياس الذي طورته الباحثة لقياس درجة التزام العاملين في مديريات

التربية والتعليم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي: تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف لموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة لمؤسسة، بحيث يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقة يشعر بها المخطط التربوي، وأن يكون التخطيط مرناً وشاملاً لجميع مجالات العمل، وحسب جدول زمني لتحقيق أهداف الخطة (ماهر، 2009).

الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

أجرى **تينانت وروبرتس (Tennant&Roberts, 2000)** دراسة هدفت إلى تعرف صعوبات التخطيط الاستراتيجي في المجتمعات الغربية، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج هوشن كانري في التخطيط والمستخدم في المنظمات اليابانية يقدم منهجية فاعلة في الإدارة الإستراتيجية للجودة لها فوائد تفوق الفوائد في تقنيات التخطيط التقليدي. وقد تضمن النموذج العناصر التالية: رؤية لخمس سنوات قادمة، وخطة سنوية ونشر الأهداف والخطط بين الدوائر، والتنفيذ التفصيلي، والتشخيص الشهري .

وهدف دراسة **جولوفسكي (Golofski,2003)** البحث في اثر كل من البيئة والأداء والموارد على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ وتحديد الاستراتيجيات الناجحة المستخدمة في المدارس المعترف بها كمناطق نموذجية في مناطق غربي بنسلفانيا المتحدة الأميركية في التخطيط . وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل البيئية لها تأثير كبير في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وكان لها تأثير مباشر في التشريعات المنظمة في طبيعة العمل وفي تطوير كثير من الأنشطة الواردة في خطط المناطق بما يتواءم ومتغيرات البيئة مما عكس على كمية الأنشطة الواردة في الخطة الإستراتيجية وليس نوعيتها. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل البيئية والأداء الرفيع، والحاجة إلى إدارة الموارد المالية بفعالية تؤثر على الأنشطة والبرامج في الخطط الإستراتيجية .

ودراسة **موكسلي (Moxley, 2003)** عنوانها عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وهدفت الدراسة توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (180) من مراقبي المدارس في شرق الولايات المتحدة، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني، وقد أظهر تحليل نتائج إلى أن (84.5%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط إستراتيجية، وأن (89.1%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق بكفاءة أكبر، وأن (66.7%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جداً .

وأجرى **كابورتش (Kaporch, 2003)** دراسة عنوانها حالة وأنماط التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي، وهدفت الدراسة تحديد حالة وأنماط التخطيط الاستراتيجي في معاهد وكليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي وتحديد إلى أي من السلطات الخارجية في عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه المعاهدة ؟ وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة رؤساء معاهد التعليم العالي الكاثوليكية الأمريكية، وقد كانت أداة الدراسة استبانة مسحية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الكليات والجامعات الكاثوليكية الأمريكية (97% من إجابات المسح) تساهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأن جميع المشاركين في المسح الخاص في هذه الدراسة يرون أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن معظم المستجيبين (96.9%) ينظرون للتخطيط الاستراتيجي كنجاح، وأشار ما يعادل (78%) من المستجيبين إلى أن السلطات المحلية والسلطات الرسمية للكنيسة أثرت ايجابيا على التخطيط الاستراتيجي في معاهدهم.

وأجرى **الحجار (2004)** دراسة عنوانها تطوير التخطيط الإداري وللتعليم بقطاع غزة، وهدفت الدراسة تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم والوقوف على واقع التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث المقابلة لتحقيق أهداف اشتملت عينة البحث على (45) فرداً، أي بنسبة (69%) من مجتمع البحث والمتمثل في عينة من المديرين العاميين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، والبالغ عددهم (65) فرداً، وتوصل الباحث في دراسته إلى عدة نتائج أهمها، أن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى (متوسط)، وأقل مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي:

المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم، وتليها ممارسة الكفايات التخطيطية، وأعلى مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي: إعداد الخطط الدراسية للتعليم.

وأجرى شبلق (2006) دراسة هدفت الكشف عن برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية في غزة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة الأربعة حول مهارات التخطيط الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية، ودرجة تنمية برنامج التطوير لها، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومقترحات لتحسين دور هذا البرنامج في تنمية هذه المهارات وقد اعتمد أسلوب الدراسة الميدانية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وبلغت عينة الدراسة (85) مديراً ومديرة. وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن البرنامج نجح بدرجة جيدة وبنسبة بلغت (67.16 %) في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس، وتمليكها لهم، وحقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط في مجال صياغة الرؤية والرسالة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخدمة .

وراسة الدجني (2007) عنوانها واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، وهدفت الدراسة تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على (105) عضواً من إدارة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98) وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08)، وان نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. كما أن توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة كانت بنسبة مرتفعة بلغت (75.36) وجود ضعف صياغة بعض جوانب الرؤية: والرسالة والأهداف، من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67،17) وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط .

وأجرى وهاولي وليرسون (Howley & Larson, 2007) دراسة هدفت إلى فحص مقاربات مديري المدارس للتخطيط وأشارت النتائج إلى أن المديرين يستعملون خمس مقاربات للتخطيط مع مقارنة التخطيط الاستراتيجي ووجدت الدراسة انه كلما كان حجم المديرية اكبر كلما زادت أهمية هذه المقاربة في التخطيط . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث حيث أشارت معاملات الارتباط إلى أن تقديرات الإناث لمنحى التخطيط الاستراتيجي كانت أعلى من تقديرات الذكور كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0،05) لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل . حيث فضلوا منحى التخطيط الاستراتيجي .

وأجرى الشامسي (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمناطق التابعة لها وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم كما يساعد على قراءة المستقبل والاستعداد له ويساعد العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم .

وأجرى الحربي (2011) دراسة هدفت بناء نموذج مقترح لمتطلبات الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء والتحليل، وتكونت العينة من الجامعات السعودية الحكومية والتي وصل عددها إلى 24 جامعة خلال العام الجامعي 1431/1432هـ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها: دعم قيادات الجامعة، ونشر ثقافة الجودة، وتحسين الممارسات القيادية، وتشكيل فرق العمل، والتخطيط الإستراتيجي، والتحسين المستمر، كما تم بناء نموذج لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة شمل: المراكز، والمصادر، والمتطلبات الأساسية. وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح وتجربته بالجامعات السعودية.

وأجرى حنا (2012) دراسة هدفت التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية

التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على 132 عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي 2010/2011م، واستخدمت استبانته وزعت على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في الكلية، واحتوت (72) مطلباً، وقد احتوت أربعة مجالات هي: متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية، متطلبات صياغة الإستراتيجية، متطلبات تطبيق الإستراتيجية، متطلبات تقويم الإستراتيجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في الكلية، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي نوع العمل، والمؤهل التعليمي، والخبرة.

وأجرى العمرات (2014) دراسة هدفت إلى التعرف مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء أداة موزعة على أربع مجالات هي: (الرؤية، الرسالة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية). وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (202) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس تربية البنراء. وقد ظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لامتلاك مديري مدارس تربية البنراء لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) وعلى جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح تميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات من خلال اهتمام الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة بحيث تشمل جميع العاملين وذلك لأهمية هذه العينة في بناء الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري والمتعلق بمفهوم التخطيط، ومبادئ التخطيط الاستراتيجي، وأهميتها، والإطلاع على المصادر والمراجع المختلفة والتي تتناسب مع الدراسة الحالية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في استخدام منهج البحث وإعداد الأداة الخاصة بالدراسة، كدراسة (الكردي، 2010)، ودراسة (السقا، 2013)، ودراسة (Bell، 2002)، ودراسة (العمرات، 2014).

كما لاحظت الباحثة أن الدراسات السابقة ركزت على التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والجامعات، كدراسة Kaporch (2003)، ودراسة الدجني (2007)، ودراسة حنا (2012)، ودراسة الحربي (2011) التي هدفت بناء نموذج مقترح لمتطلبات الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

دراسات أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة كدراسة كل من: شبلاق (2006)، والعمرات (2014).

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف الكشف عن درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي، وعلاقة ذلك بمتغير الجنس، والخبرة .

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة .

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التربية في منطقة أبو ظبي والبالغ عددهم (7065) عامل في مديريات التربية والتعليم لمنطقة أبو ظبي حسب إحصائيات إدارة التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي في العام الدراسي 2015/2016.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (370) موظف من مديريات التربية والتعليم لمنطقة أبو ظبي، وقد جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة حسب الجداول الإحصائية .

ويظهر الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة: فرع الدراسة والمعدل التراكمي .

جدول 1. توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة ونسبهم المئوية

المتغير	الصفة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	212	57.3%
	أنثى	158	42.7%
الخبرة	عالية	187	50.6%
	متوسطة	115	31.1%
	قليلة	68	18.3%
المجموع		370	100%

أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من جزأين: الأول يحتوي على معلومات عامة للمستجيب وهي: الجنس، والخبرة، أما الجزء الثاني فهو استبانة لقياس درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها، والتي طورتها الباحثة مستندة إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة والأدب النظري في هذا المجال. منها دراسة (الكردي، 2010)، ودراسة (السقا، 2013)، ودراسة (Bell، 2002)، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة .

صدق أداة الدراسة

جرى التحقق من صدق الأداة الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجامعات الإماراتية ومديرية التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي التعليمية بلغ عددهم (12) محكم، للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ودرجة ملاءمتها لأغراض الدراسة، وأجريت التعديلات وفقاً للملاحظات التي أجمع عليها 80% من المحكمين، وبناء على رأي المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات أداة الدراسة، إذ تم حذف (5) فقرات وإعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (50) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-re-test) وإعادة تطبيقه على عينة مكونه من (30) فرد من خارج عينة الدراسة بفارق زمني مدته أسبوعان، وحسب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وبلغ (0.87) والذي يعد مناسباً لإغراض الدراسة الحالية.

طريقة تصحيح الأداة

صنفت درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بها إلى ثلاثة مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) حسب متوسطات إجابات العينة لكل بند على النحو التالي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات.

طول الفئة = $(5 - 1) / 4 = 1.33$ وبذلك تكون حدود المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

1. عُدّ المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1-2.33) درجة تمثل منخفضة .

2. عُدّ المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34 - 3.67) درجة تمثل متوسطة .

3. عُدّ المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.68 - 5) درجة تمثل مرتفعة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

* الجنس، وله فئتان: - ذكر - أنثى

* خبرة، وله ثلاثة مستويات: - عالية (15 - فأكثر) - متوسطة (8-14 سنة) - قليلة (1-7 سنوات)

ثانياً: المتغير التابع: درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، وترتيب الفقرات تنازلياً، وللإجابة عن السؤال الثاني فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples t-test، وللإجابة عن السؤال الثالث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وينص على: "ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لدرجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها، وكانت النتائج كما في الجدول (2).

جدول 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب التنازلي، لدرجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
1	لدى مديريات التربية والتعليم رؤية ورسالة واضحتان قبل البدء في إعداد خطة الوزارة	4.73	0.69	1	مرتفعة
10	تتبنى مديرية التربية والتعليم قيماً مؤسسية معلنة	4.62	0.66	2	مرتفعة
22	يحدد نظام الحاكمية في مديرية التربية والتعليم رؤية واضحة	4.58	0.72	3	مرتفعة
21	تشكل مديرية التربية والتعليم فريقاً قبل إعداد الخطة لرسم السياسات المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم	4.55	0.68	4	مرتفعة
36	تتسم خطط مديرية التربية والتعليم بالواقعية والعقلانية	4.48	0.85	5	مرتفعة
5	تبنى عملية التخطيط وفق نظام واقعي متكامل	4.42	0.79	6	مرتفعة
3	تهتم مديرية التربية والتعليم بعملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية لها قبل البدء في إعداد خطة الجامعة	4.40	0.95	7	مرتفعة
33	يوجد لدى مديرية التربية والتعليم أهداف واضحة شاملة قابل للقياس والتطبيق	4.34	0.77	8	مرتفعة
37	تتأطر خطة مديرية التربية والتعليم بأبعاد مرتبطة بالالتزام بالنزاهة والشفافية والممارسات الأخلاقية	4.33	0.78	9	مرتفعة
24	تشمل الخطط الاستراتيجية بنوداً تبين كيفية قيادة العاملين ومتابعتهم	4.30	1.15	10	مرتفعة
2	تشرك مديرية التربية والتعليم العاملين فيها رسم سياسات تفعيل الرؤية المشتركة	4.29	0.71	11	مرتفعة
27	تهتم مديرية التربية والتعليم بتحقيق مبدأ التوازن التنموي في المجتمع المحلي عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	4.29	1.06	11	مرتفعة
43	تطرح مديرية التربية والتعليم الأفكار على العاملين فيها وتتلقى الاقتراحات من خلال التغذية الراجعة	4.25	1.19	13	مرتفعة
4	يتم التخطيط المسبق لإعداد وتطوير البرامج التربوية	4.24	1.01	14	مرتفعة
13	تهتم مديرية التربية والتعليم بعملية التخطيط لدى البرامج التربوية	4.23	1.02	15	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
30	تهتم مديرية التربية والتعليم بعملية التخطيط الوظيفي والتنموية المهنية للعاملين	4.22	0.96	16	مرتفعة
40	تشرك مديرية التربية والتعليم العاملين في تطوير الجانب المتعلق بخدمة المجتمع ضمن خططها التطويرية	4.17	1.00	17	مرتفعة
7	توجد خطة واضحة بعيدة المدى في المديرية	4.11	1.29	18	مرتفعة
17	تدعم وزارة التربية والتعليم عملية التخطيط الاستراتيجي في المديرية	4.07	0.98	19	مرتفعة
15	هناك سياسة تربوية لمديرية التربية والتعليم	4.07	1.00	19	مرتفعة
38	يُحدد الهدف العام من عملية التخطيط	4.03	1.08	21	مرتفعة
14	توزع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي	4.02	1.14	22	مرتفعة
49	تُحلل البيئة الخارجية لمديرية التربية والتعليم للتعرف إلى التهديدات التي تواجه المديرية	4.02	1.19	22	مرتفعة
6	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي	4.01	1.06	24	مرتفعة
35	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي	3.99	1.03	25	مرتفعة
29	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.97	0.96	26	مرتفعة
26	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في المديرية.	3.89	1.24	27	مرتفعة
48	يتم التأكد من أن رؤية المديرية واقعية تتسجم مع إمكاناتها	3.87	0.84	28	مرتفعة
9	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية	3.87	1.05	28	مرتفعة
41	يتم التأكد من أن رؤية المديرية واقعية تتسجم مع إمكاناتها	3.86	0.93	30	مرتفعة
18	عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها	3.86	0.97	30	مرتفعة
50	تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية	3.85	0.78	32	مرتفعة
45	توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ	3.84	0.82	33	مرتفعة
16	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية	3.83	0.74	34	مرتفعة
31	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية	3.83	0.97	34	مرتفعة
8	تعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته	3.80	0.91	36	مرتفعة
32	تُرفع الخطة لوزارة التربية والتعليم العالي لإقرارها بشكل رسمي	3.80	0.95	36	مرتفعة
44	إعلان الالتزام من قبل وزارة التربية والتعليم العالي بضرورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها	3.77	0.92	38	مرتفعة
47	تُحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم	3.77	0.84	38	مرتفعة
34	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف	3.74	0.96	40	مرتفعة
28	تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز	3.71	0.97	41	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
42	تقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة	3.70	0.82	42	مرتفعة
11	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة	3.70	0.86	42	مرتفعة
19	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر	3.69	1.09	44	مرتفعة
12	تُحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها	3.69	0.95	44	مرتفعة
20	تطبق مفاهيم المساءلة والشفافية، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف	3.68	1.17	46	مرتفعة
23	تولي مديرة التربية والتعليم في خطتها اهتماما عاليا بعملية المساءلة لضبط الجودة وإدارتها	3.68	1.00	47	مرتفعة
25	تتسم رؤية مديرة التربية والتعليم بالموضوعية في تطبيقها	3.67	1.07	48	متوسطة
39	تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة حيث يمكن تعديلها كلما استجدت ظروف جديدة	3.65	1.05	49	متوسطة
46	تراعي رؤية مديرة التربية والتعليم المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة العالمية	3.65	1.13	49	متوسطة
جميع فقرات الأداة		4.19	0.58		مرتفعة

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن المتوسط الحسابي للأداة الكلية لفقرات درجة التزام مديرات التربية والتعليم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.19)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.73) في حدها الأعلى، وكانت للفقرة " لدى مديرات التربية والتعليم رؤية ورسالة واضحتان قبل البدء في إعداد خطة الوزارة " وبين (3.65) في حدها الأدنى، وكانت للفقرة " تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة حيث يمكن تعديلها كلما استجدت ظروف جديدة " والفقرة " تراعي رؤية مديرة التربية والتعليم المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة العالمية".

وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات العاملين لدرجة الالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي، كانت ضمن درجة التقدير المرتفع. ويمكن أن تعزى النتيجة إلى أن مديرة التربية والتعليم قد أنشئت على أساس من رؤية استراتيجية واضحة، وبأن إداريتها قاموا بتحديد أهدافهم الاستراتيجية بشكل محدد وواضح، ويقومون بجميع الإجراءات التي تكفل تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، لذلك نجد أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة.

ويمكن أن يعزى أيضا إلى تحديد الإدارة العليا الجهات المسؤولة عن التنفيذ، ووجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع مستلزمات تنفيذ والمتابعة للتخطيط الاستراتيجي، وتشكيل فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على التقويم المعتمد على نظام معلومات متكامل يشكل تغذية راجعة لتعديل الخطة عند اللزوم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود مراجعة للأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية، ويتم تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتاحة، وأن الرؤية والرسالة والأهداف تتسم بالوضوح في صياغتها، والتناغم بين رؤية مديرة التربية والتعليم المستقبلية ورسالتها والأهداف الاستراتيجية لها، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل المؤثرات العالمية لتعرف التهديدات التي تؤثر في عملية التخطيط، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف نقاط الضعف لعلاجها في التخطيط الاستراتيجي، ويعزى كذلك إلى دعم العاملين والموارد البشرية بصورة عامة من التدريب والتأهيل، كما تدعم ذلك بحوافز مادية ومعنوية وفقا لاحتياجاتهم من المهارات التي تخدم أهدافها، فضلا عن تعزيز دافعية العاملين بتمكينهم للعمل من خلال الاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم المستمر. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (Moxley, 2003)، (شلاق، 2006)، (الدجني، 2007)، (Kaporch، 2003)، (الشامسي، 2010)، (الحري، 2011).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وينص على: " ما درجة التزام مديرات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس؟"

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات العاملين تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات الأداة، كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples t-test، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول 3. نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات العاملين لدرجة الالتزام بمبادئ

التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	212	4.03	0.50	1.002	368	0.317
أنثى	158	3.96	0.77			

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات العاملين للالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في ضوء متغير الجنس، وقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة تلك الفروق في ضوء متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات العاملين لم تكن دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة لها (1.002) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تعني أن تقديرات العاملين لدرجة الالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي واحدة بغض النظر عن جنسهم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدورات التي خضع لها الذكور والإناث، والمشاركة من قبلهم في أعداد الخطط، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الذكور والإناث يتلقون نفس الدورات التأهيلية ونفس البرامج التدريبية، كما أنهم بالغالب حاصلون على مؤهل علمي بكالوريوس بالحد الأدنى، ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة والسياسات التربوية، كما أنهم يواجهون نفس المشكلات التربوية، إضافة إلى أنهم يتمتعون بنفس المستوى من الصلاحيات المفوضة لهم في التخطيط، ربما هذه العوامل مجتمعة أدت إلى تقليص الفروق في وجهات نظرهم حول درجة التزامهم للتخطيط الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: شبلاق (2006)، والعمرات (2014).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وينص على: " ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة؟"

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات العاملين للالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين تبعاً لمتغير الخبرة (عالية، متوسطة، قليلة)، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين للالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة

الإحصاءات الوصفية	الخبرة		
	عالية	متوسطة	قليلة
المتوسط الحسابي	3.97	3.94	4.05
الانحراف المعياري	0.44	0.62	0.70
العدد	185	115	68

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (4) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين للالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين للالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة (عالية، متوسطة، قليلة) فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (5).

جدول 5. نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات العاملين للالتزام

بمبادئ التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.853	2	0.427	0.701	0.552
داخل المجموعات	120.873	367	0.329		
المجموع	121.726	369			

تشير النتائج في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لدرجة الالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة لها (0.701) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تعني أن تقديرات العاملين لدرجة الالتزام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي واحدة بغض النظر عن الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حداثة مفهوم التخطيط والعمل به، حيث أن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم نفسها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: شبلاق (2006)، والعمرات (2014).

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإنها توصي بالآتي:

1. بناء منظومة متكاملة؛ لتطوير المفاهيم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي، تشترك فيها جميع مديرات التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة.
2. إجراء المزيد من البحوث حول هذا المجال وخاصة حول الكشف عن المشكلات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وسبل علاجها.
3. توسيع قاعدة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية، لتشمل كافة العاملين في مديريات التربية والتعليم، والمجتمع المحلي ومؤسساته.

المراجع

- الكردي، ر (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- إدريس، ث، والمرسي، ج (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- العجمي، م (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- أبو العينين، ع (1994). نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- أبو عيشة، س (2008). " التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في فلسطين: الإطار العام، وجامعة النجاح الوطنية نموذجاً: ورقة عمل قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية"، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط، 2008.
- الدجني، إ (2007). " واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2 (1).
- المغربي، ع (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.
- الحجار، ر (2004). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
- الشامسي، س (2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ادارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- اللوزي، م (2006). التنمية الإدارية، ط (2). عمان: دار وائل للنشر.
- أبو هاشم، م (2007). " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، ع (2008). "إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية"، رسالة

- دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشلة، م (2003). تطبيق مصفوفة GE في عملة التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الشريبي، ا (1997). التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي رؤية مستقبلية، بحث مقدم في المؤتمر الأول اتجاهات التربية وتحديات المستقبل، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية والعلوم الإسلامية، 7-10 ديسمبر.
- الهمشري، ن (2007). مدخل الى التربية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحري، م (2011). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (نموذج مقترح)، مجلة رابطة التربية الحديثة، س4، ع12، مصر.
- السالم، م (2006) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- السلمي، ع (2000) الادارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر.
- الصرن، ر (2000) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا.
- العارف، ن (2001) التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر.
- الفرا، م (2003) آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد، 11. العدد2.
- البيشي، م (2011). التخطيط الإستراتيجي. استرجع من الموقع <http://www.goodreads.com/book/show/12608539>. بتاريخ 2016/11/17
- توفيق، عبد الحمن (2004). الإدارة الإستراتيجية- المبادئ والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك.
- طعيمة، ر (2008). التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة في التعليم العالي: ورقة علمية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
- ستراك، ر (2004). دراسات في الإدارة التربوية. دار وائل للنشر، عمان.
- درة، ع والصبغ، ز (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- غنوم، أ (2005). دور التخطيط في مؤسسات التعليم. استرجع من الموقع www.kku.edu.sa/stratigicManage بتاريخ 2016/6/7
- شبلق، و (2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حسين، ح (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، عدد 4، 159-210.
- حنا، ف (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بدمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، م (28)، ع 4، دمشق.
- محمد، ا (2013). درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، رسالة التربية وعلم النفس، ع (43)، صص52-83، الرياض.
- محمد، ا (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مجلد 15، عدد 2.
- ماهر، أ (2009) دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- نصيرات، ف والخطيب، ص (2005) ، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية،- 433 - 415 (2) 32 .
- ياسين، س (1998). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- غنيمة، م (2009) التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- Bell.L.(2002) Strategic planning and school management : full of sound and fury signifying nothing .
Journal of Educational Administration .
- Brewer, J. (2003). Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, Unpublished Dissertation., North Carolina State University, USA.
- Dooris, M. ; Kelley, J. ; & Trainer, J. (2004). Successful Strategic Planning, Wiley Periodicals, Inc, A Wiley Company.
- Howley, A., Howley, C & Larson, W. (2007). Principals approach planning: The influence of gender and experience. Educational Planning, 16 (1), 31-47.

- Glueck, w.(1980). Business policy and Strategic Management, 3Rd ed., N.Y.: Mc Graw – Hill Book Company.
- Kaporch, M (2003). The perceived status and styles of strategic planning in American catholic higher education , widener university, v1o, 64-09a, dissertation abstracts international, pp.3241.
- Kaufman R Herman J (1991) Strategic planning for a better society Educational Leadership .
- Moxley, S (2003). Strategic planning process used in school districts in the southeastern united states, university of central florida, vol 64-02A, dissertation abstracts international, pp.359.
- Tennant.C.& .Roberts.P(2000). Hoshin Kanri : a technique for strategic quality management. Quality Assurance .
- Wright, P, Kroll, M, & Parnell, J. (1998). Strategic Management Concepts, (4th ed), Prentice Hall.

Degree Directorates Of Education's Commitment To The Principles Of Strategic Planning From The Viewpoint Of Its Employees

*Qadria Bashri **

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of Directorates of Education's commitment to the principles of strategic planning from the viewpoint of its staff. The study population is from the (7065) workers from working in the Directorate of Education in Abu Dhabi region in the academic year 2015/2016, while the study sample consisted of (370) were chosen simple random way. And followed a systematic study descriptive survey. And it used a questionnaire prepared for this purpose. Results of the study showed that the degree of commitment to education directorates to the principles of strategic planning from the viewpoint of their employees came highly, and noted the results as well as to the lack of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) among workers estimates due to gender and experience. The study recommended building an integrated system; to develop related to strategic planning concepts, which all directors of education involved in the light of the results of the study, and stand on the difficulties faced by the degree of commitment to represent directorates of education principles of strategic planning. And so by official bodies and work to overcome them, and support workers in the construction and development of those strategies without obstacles, and broaden the base of participation in the preparation of strategic plans, to include all workers in the departments of Education, the local community and its institutions, and work on forming a strategic planning team.

Keywords: strategic planning, education directorates, The principles of strategic planning, commitment.

* Ministry of Education, U.A.E. Received on 25/8/2016 and Accepted for Publication on 23/11/2016.