

## درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكاتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب

د. أكرم محمد أحمد حمادي

عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة إقليم سبا - اليمن

[Akram346@gmail.com](mailto:Akram346@gmail.com)

تاریخ إرسال البحث للمجلة 2025/5/10 تاریخ قبول البحث 2025/6/22

تاریخ نشر البحث 2025/12/23

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهدافها؛ فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة تكونت من ستة مجالات هي: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، التوجيه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة)، واشتملت على (54) فقرة، وطبقت على عينة مكونة من (341) فرداً، وكانت أهم النتائج تشير إلى أن محور (إقرار الخطة وتنفيذها)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، وبتقدير عالٍ، من وجهة أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثانية جاء محور (التقويم والمتابعة)، بمتوسط حسابي (3.79)، وبتقدير عالي، بينما جاءت أعلى العبارات وبتقدير عالٍ جداً، أن فريق التخطيط يضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها للنجاح في الخطط الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير (النوع، والمؤهل، والمديرية)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بينما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية في مجال (إقرار الخطة وتنفيذها)، و(التقويم والمتابعة)، ولصالح مدراء مكاتب التربية والتعليم،

وأوصت الدراسة برسم خطط بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرنة الالزامية لأي تغيير وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: المفتاحية: التخطيط - الاستراتيجية-مكتب التربية والتعليم.

## The Degree of Strategic Planning Implementation in the Education Offices of Marib Governorate

**Dr. Akram Mohammed Ahmed Hamadi  
Dean of the Center for Academic Development and Quality Assurance at the University of Saba Region - Yemen**

[Akram346@gmail.com](mailto:Akram346@gmail.com)

### **Abstract:**

This study aimed to identify the degree of strategic planning implementation in the Education Office and its directorates within Marib Governorate from the employees' perspective. To achieve its objectives, the researcher employed a descriptive-analytical approach and developed a questionnaire consisting of six domains: (Preparation for Planning, Strategic Analysis, Strategic Direction, Strategic Formulation, Plan Approval and Implementation, and Evaluation and Monitoring). The questionnaire contained (54) items and was administered to a sample of (341) individuals. The key findings revealed that the domain of "Plan Approval and Implementation" ranked first with a mean score of (3.88), indicating a high level of application from the study sample's perspective. The domain of "Evaluation and Monitoring" ranked second with a mean score of (3.79), also indicating a high level. The statement that received the highest rating (a very high level) was: "The planning team develops a detailed description of the various activities necessary for the success of the strategic plans."

Furthermore, the results showed no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributable to the variables of gender, educational qualification, or directorate. However, statistically significant differences were observed at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributable to the job grade variable in the domains of "Plan Approval and

Implementation" and "Evaluation and Monitoring," in favor of the directors of the Education Offices.

The study recommends developing alternative plans for each strategy that incorporate the necessary flexibility to accommodate change and fostering an organizational culture that supports strategic planning.

**Key words:** Strategic Planning, Implementation, Education Office.

## مقدمة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين، كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغيير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة، أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة. (زعيبي، 2014: 1). ووفق هذه المستجدات والتحديات البيئية المعاصرة، أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل، ليس ك المجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديهما وإنما كمسار يُدرِّر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة التعليم المعاصرة. (عايض وعمر، 2020: 28). وتمثل مؤسسات التعليم العام حجر الزاوية في تطور المجتمعات ونموها، ويعتمد بنجاح تلك المؤسسات وقدرتها على أداء دورها المنشود في المجتمعات بدرجة أساسية على التزامها بتبني التخطيط الاستراتيجي في جميع أهدافها وأنشطتها التعليمية. (آل الشيخ، 2015: 5).

وميدان المنافسة في قطاع التعليم معقد وواسع ويصعب تحقيق نتائج واضحة ومميزة وسريعة فيه قبل مرور العديد من السنوات، وربما العديد من العقود، لترك هذه المؤسسات التعليمية بصماتها من خلال خريجتها في سوق العمل، وبالتالي يدرك العملاء المستفيدين وهم: (الطلبة، وأولياء أمورهم، وسوق العمل)، أن خريجي هذه المؤسسات التعليمية موضع ثقة وعلى مستوى من العلم والكفاءة والقبول. (عياصرة، والكبيسي، 2018: 91). وتواجه مؤسسات التعليم في العصر الحديث، حالة غير مسبوقة من التغيرات والتحديات التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب التصدي وتوفير الأساليب العلمية لمواجهة هذه التطورات، فالمؤسسات في العصر الحديث تسعى إلى تحقيق أهدافها بجودة عالية، وذلك لبناء قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها وبما يضمن لها

تحقيق الاستدامة والاستمرارية. ولعل من الأساليب الحديثة التي ظهرت للمحافظة على استمرارية المنظمات واستدامتها وقدرتها على مواكبة التطورات والتهديدات والفرص وهو ما يسمى بالتلطيط الاستراتيجي، وهو أسلوب ينبع عنه وضع استراتيجيات للمؤسسة ككل في مختلف المجالات، وهو العملية التي يتم فيها تنظيم العمل واتخاذ القرارات في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وهي مرحلة تقوم بها الإدارة بالبحث عن الفرص المتاحة لها في المحيط الخارجي في ضوء مواردها الذاتية ومدى قدرتها على تنمية هذه الموارد وحسن استقبالها وتحديد المخاطر أو التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي. (العطوي، 2012:15). ويرتكز التلطيط الاستراتيجي بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل، والإعداد له، بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المنظمة وتطوير الميزة التنافسية وإيجاد مستقبل أفضل للمنظمة. (التلباني وأخرون، 2012 :214). ويُعد التلطيط الاستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية التي تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف نفسها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة؛ استجابة للتغيرات البيئية. (هيبة، 2017:9). وأيضا هو أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة للحصول على الاعتماد، ويمثل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها. (الكلثم وبدرانة، 2012:190). وبقدر الأهمية والمميزات التي يتسم بها التلطيط الاستراتيجي إلا أن أكثر المعوقات شيوعاً هي تلك المرتبطة بثقافة المؤسسة والمتمثلة بانعدام الثقة بين أطراف المؤسسة، وهذا يؤدي عادة إلى ضعف أو عدم كفاية تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد أو وحدات الأعمال في المؤسسة. (Hrebiniak, 2008:72). ولا يتأثر فشل التلطيط الاستراتيجي بفشل الصياغة الاستراتيجية، بل أنه يتعداها إلى التأثير بفشل تنفيذ الخطة، وعليه فإن فشل القيادات الإدارية في التغلب على المعوقات التنظيمية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية سيؤدي حتماً إلى فشل التلطيط الاستراتيجي في المستقبل إلى فشل التلطيط الاستراتيجي في المستقبل. (Gurkov, 2009:48).

وبناءً على ما سبق ندرك أهمية تطبيق التلطيط الاستراتيجي في جميع أهداف وأنشطة مكاتب التربية والتعليم، بهدف تجديد الأداء الإداري والتعليمي وإحداث نقلة نوعية في موائمة متطلبات سوق العمل والمجتمع عموماً، بمخرجات تعليمية قادرة على المنافسة في الجانب العلمي والتطبيقي محلياً وإقليمياً ودولياً.

**مشكلة البحث:**

أكيدت بعض الدراسات السابقة في توصياتها مثل دراسة (باوادي والدعييس، 2021)، ودراسة (الحربي والأمين 2020)، إلى أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، وأيضاً من خلال مقابلة الباحث للعاملين في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب، والزيارة المباشرة لبعض المدارس، وبين أنها لازالت تقدم خدماتها وأنشطتها المختلفة بشكل تقليدي غير قادرة على تحقيق أهدافها وفق استشراف مستقبلي مما نتج عن ذلك ضعف مخرجاتها في تلبية متطلبات سوق العمل وقلة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي، وهذا يتطلب اعتماد منهجية التخطيط الاستراتيجي، لمعرفة الإمكانيات المادية والبشرية وبلورتها عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتى تتمكن من تحقيق معدلات أداء عالية، تناسب مع أهمية وطبيعة عملها وعمل العاملين فيها، وهذا ما دفع الباحث إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب.

**أسئلة البحث:** تسعى الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب من وجهة نظر العاملين فيها؟

ويترفع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق المجالات الآتية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، التوجيه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة) في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب، تعزيز لمتغيرات الدراسة: (المديرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، النوع)؟

**أهداف البحث:** تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق المجالات الآتية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، التوجيه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة) في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب من وجهة نظر العاملين فيها.

2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب، تعزيز لمتغيرات الدراسة: (المديرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، النوع).

**أهمية البحث:** تتبّع أهمية الدراسة في الآتي:

1. قد تفيid نتائج الدراسة في لفت نظر القيادات التربوية بمكتب التربية ومديرياته بمحافظة مأرب، إلى تبني التخطيط الاستراتيجي وتوفير متطلباته لتحسين وتجويد مخرجات التعليم.
2. قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحسين مخرجات التعليم العام بالجمهورية اليمنية بشكل يتلاءم مع المتغيرات والتطورات الراهنة.
3. إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع ولتحقيق الفاعلية والاستمرارية.
4. يتوقع أن تمثل إضافة نوعية للمكتبة العلمية المحلية والعربية بمادة نظرية في التخطيط الاستراتيجي وتتوفر مرجعاً للباحثين والدارسين في المجال.

#### **حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب.

**الحدود المكانية والبشرية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات التربوية بمكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2023-2024م).

#### **مصطلحات البحث:**

**التخطيط الاستراتيجي:** هو القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية. (القططاني، 2010 : 8).

**والتعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:** هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمارسها مكاتب التربية والتعليم المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية بما يحقق لهذه المكاتب أهدافها وتحسين مستوى أدائها وتجويد مخرجاتها.

#### **الأدب النظري والدراسات السابقة**

##### **أولاً: الأدب النظري**

**التخطيط الاستراتيجي:** مفهوم التخطيط: يرى هنري فايلو بأن: التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. (الصباب، 2013: 67). في حين أن الصانع يرى أنه رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق. (الصانع، 2011: 35). وهو خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها. (خير الدين، 2012: 15).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي: هو الأداة الجوهرية المستخدمة للتعرف على مسار المنظمة وتحديده، والأداة التي تضع الإطار الهام لإجراءاتها عند مواجهة التغيرات والتطورات البيئية بشتى أنواعها.(Jarjar, 2015:11).

ويرى (Mckenzie) بأنه: خريطة لقيادة المؤسسة من حالتها في الوقت الحالي إلى الحالة التي تطمح في بلوغها خلال خمس أو عشر سنوات.(Mckenzie, 2007:2). ويعرف التخطيط الاستراتيجي في التعليم: بأنه تصور مستقبل مؤسسات التعليم، تمارسه قيادات التعليم، وبمشاركة الموارد البشرية وفق منهجية عملية ينطلق من معطيات الواقع ويستلهم خبرات الماضي بهدف الانتقال بمؤسسات التعليم من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، من خلال الاستفادة من نتائج التحليل البيئي لها وبما يكفل تنمية مواردها والارتقاء بأدائها.(عبد الله, 2012: 68). ويعرف بأنه هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتؤمن مواردها من أجل تحقيق الأهداف. (AL-Khafaji, 2004: 9).

ومن خلال السابق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي أحد الأساليب الحديثة، للمحافظة على استمرارية مؤسسات التعليم واستدامتها، وقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية، ومواجهة التحديات والمخاطر والتغلب عليها، وتحقيق مخرجات تلبى متطلبات سوق العمل وتخلق منافسة قوية في المجتمع.

التوجه الاستراتيجي: ذكرها (Bakeer, 2017: 222) وفق الآتي:

**أولاً: الرؤية الاستراتيجية:** هي منهج في الفكر الاستراتيجي الخالق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانها المتوقعة. وتعرف بأنها الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهات، وهويتها، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه.(حافظ والبحيري, 2006: 96).

**ثانياً: رسالة المؤسسة:** وهي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة. ويجب أن تعبير رؤية المؤسسة عن النظرة المستقبلية لها في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة، والمتغيرات العالمية، أما رسالة المؤسسة فتسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية. (الخميس, 2007: 11). ويرى (غنية، 2005: 74) أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة يتوقف على رسالة المؤسسة، فهي من تكون السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها وغيرها من المؤسسات.

ويمكن القول بأن المؤسسة التي لا تمتلك رؤية ورسالة فهي تتحرك بشكل عشوائي وبقدر ما تكون رؤيتها ورسالتها واضحة بقدر الاطمئنان إلى سير العمل في الاتجاه السليم.(هيبة, 2013: 153).

**ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية:** وهي قدرة مؤسسات التعليم على وضع توجهاتها والتي تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وأن تكون هذه التوجهات

موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقق. (غaram، 2021: 9). ولكي تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز وهي كالتالي:

1- أن تكون الأهداف قابلة لقياس.

2- أن تكون دقيقة الصياغة.

3- أن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.

4- أن تكون ملائمة بحيث تتناسب الأهداف مع رؤية رسالة المؤسسة. (عايض وعمر، 2020: 9) ويرى الباحث أن مؤسسات التعليم كما بنيت على أسس علمية ومعايير أكاديمية وذا رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وواقعية وطمودة، فإن المخرجات التعليمية سوف تكون قوية وتلبى الطموحات التي وفرت التخطيط بالمؤسسة.

رابعاً: التحليل الإستراتيجي: ويأتي في المرحلة الرابعة التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ليتأتي بعد ذلك تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة، ويجب التأكيد على أن نقاط القوة والضعف الموجودة بالبيئة الداخلية هي نقاط نسبية بمعنى أنها تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر. (عباس، 2007: 140). وقد تتأثر المؤسسة بالبيئة المحيطة، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات تبني التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المؤسسة والاستراتيجيات المصاغة. (شраб ، 2011: 178).

خامساً: الخيار الإستراتيجي: وهذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم المؤسسات باختيار بديل أو عدة بدائل من الاستراتيجيات التي تم توليدها في المرحلة السابقة وذلك لتطبيقها. (الدوري، 2005: 69). ولا ينتهي التخطيط بإنجاز الخطة، بل تبدأ المصاعب في العادة عند الشروع في عملية التنفيذ ففي التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التطويري، حيث أن الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة. ( توفيق وإبراهيم، 2008: 223).

مزايا التخطيط الإستراتيجي: ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي كما يرها (الfra، 2005: 96) الآتي:

1- أنه عملية متكاملة ومتعددة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة.

2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة.

3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتعددة الأنشطة.

4- يوجد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة. (الاغا، 2005: 57).

5- يبيء مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري. (مصطفى، 2004: 50).

- 6- يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض المفاجآت. (أبو ليل، 2012:27).
- 7- يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التخطيط (العليا، والوسطى، الدنيا).

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

- 1- دراسة: (غانم، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما حول درجة استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبناء استبانة لجمع المعلومات، تكونت من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف، والمجال الثاني: التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة، والمجال الثالث: التقديم والرقابة الاستراتيجية، طبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (60) عضو هيئة تدريس، وكانت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة استجاباتهم حول كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة متوسطة أيضاً.
- 2- دراسة: (باوادي والدعيس، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية حضرموت، وتطبيق أسلوب الخريطة التربوية، من وجهة نظر مديرى مكاتب التربية والتعليم حضرموت، ومعرفة اختلاف آراء واستجابة عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، والخبرة، والتدريب في مجال التخطيط التربوي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات، والتي قسمت على أربعة محاور: (منهجية إعداد مشروع الخريطة التربوية، مدى تغطية الخريطة النظام التعليمي بحضرموت، الكفاية الداخلية للنظام التعليمي، تغطية الخريطة لتوقعات الطالب المستقبلي على التعليم بحضرموت)، وأظهرت النتائج أن تقدير القيادات التربوية في مكاتب وإدارات التربية والتعليم بمحافظة حضرموت لدرجة تحقق المحاور الأربع كانت كبيرة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $a=0.05$ )، تعزيز تأثير متغير التدريب، لصالح فئة الذين تلقوا أكثر من دورة تدريبية في التخطيط. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزيز تأثير متغيري (سنوات الخبرة والمسى الوظيفي).

3- دراسة: (عبدالعزيز، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (211) عاملًا في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تنفيذ فعال، تنظيم أفقى، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

4- دراسة: (الحربي والأمين ،2020) هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، حيث أجرى الباحثان استقصاءً وتحليلًا للدراسات الأكademie والعلمية، إضافة إلى مجموعة الوثائق والمنشورات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم باليمن، وقطاع الإشراف التربوي والمناهج وذلك خلال الفترة من (2000-2020)، واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترنات، نصت على ضرورة وضوح أهداف السياسة التعليمية والتخطيطية، والالتزام بفترات زمنية محددة لتنفيذ الخطة التربوية، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، وإعطاء أولوية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية.

5- دراسة: (عايض وعمر،2020) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية)، في أداء الجامعات اليمنية بأبعاد (الربحية، الحصة السوقية، المسئولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكademie والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بواسطة أسلوب الحصر الشامل بواقع (301) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أبرزها في الآتي: وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاد المختلفة في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى أبعاد أداء الجامعات، حيث

كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية بالخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده، لما ذلك من أثر إيجابي في تحقيق أدائها.

6- دراسة: (عياصرة والكبسي، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية، وتنمية المجتمع، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيانين الأولى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، والثانية لتنمية المجتمع، وتم التأكيد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (100) قيادي من القيادات الجامعية الأكademie والإدارية التي تعمل في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير الوظيفة لصالح عمداء الكليات وعدم يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وتنمية المجتمع.

7- دراسة: (إدريس، 2016) هدفت الدراسة إلى تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وربطه بالأداء المؤسسي كعنصر مهم لترقية وكفاءة الأداء، وتناولت الدراسة مشكلة ضعف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية السودانية والذي يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات إدارية غير الرشيدة مما يؤثر على الأداء المؤسسي، واحتبرت الدراسة أربعة فرضيات أولها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي وقد أثبتت صحتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أكدت على وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، إتباع الطرق الصحيحة في عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط، وينعكس ذلك بالإيجاب على البيئة وتطورها.

دراسة: (Florence, 2016)، هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لقياس تصورات مديري التعليم في كينيا، التي تبين أن اتخاذ الترتيبات والاستعدادات من الخطط والأهداف التربوية وتحديد الموارد اللازمة والتدريب للموارد البشرية يؤدي إلى اكتساب المهارات والمعرفة لديهم، مما ينعكس على جودة التعليم، فضلاً عن انعكاسه على توفير الكفاءات المتخصصة والمتمكنة من إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وقد أشارت النتائج إلى أن التعليم ما زال تحت تجربة التعامل مع التحديات التي تنسب إلى أوجه القصور في التخطيط من حيث الدقة في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وأن للخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم،

وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدارس والتي تؤدي وبالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل.

التعليق على الدراسات السابقة: قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة من حيث الأهداف والمنهج ومجتمع الدراسة وعيتها وكذلك الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات وعلاقة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية. من حيث الأهداف: هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام مثل: دراسة (غانم، 2024)، ودراسة (باوادي والدعيس، 2021)، ودراسة (عبدالعزيز والزعبي، 2021)، ودراسة (عايض وعمر، 2020)، ودراسة (عياصرة والكبيسي، 2018)، ودراسة (إدريس، 2016)، ودراسة (Florence, 2016)، وكل أهداف هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية. بينما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام مثل: دراسة (باوادي والدعيس، 2021)، ودراسة (الحربي والأمين، 2020)، ودراسة (Florence, 2016)، وهذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية. بينما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي مثل: دراسة (غانم، 2024)، ودراسة (عبدالعزيز والزعبي، 2021)، ودراسة (عايض وعمر، 2020)، ودراسة (الحربي والأمين، 2020)، ودراسة (إدريس، 2016)، وهذه الدراسات لا تتوافق بشكل كلي مع أهداف الدراسة الحالية. ومن حيث المنهج: نلاحظ أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وهي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج. ومن حيث مجتمع الدراسة وعيتها: نجد أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية التي كان أفراد عيتها الإداريين في التعليم العام، كدراسة (باوادي والدعيس، 2021)، ودراسة (الحربي والأمين، 2020)، ودراسة (Florence, 2016) بينما بعض الدراسات السابقة لا تتفق مع الدراسة الحالية من حيث أفراد عيتها كونها استهدفت أعضاء هيئة التدريس أو العاملين في مؤسسات التعليم العالي كدراسة (غانم، 2024)، ودراسة (عبدالعزيز والزعبي، 2021)، ودراسة (عايض وعمر، 2020)، ودراسة (إدريس، 2016). ومن حيث الأداة: كل الدراسات السابقة التي تم تناولها كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة وهي تتفق مع الدراسة الحالية. ومن حيث الأساليب الإحصائية: استخدمت كل الدراسات السابقة المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والاختبار الثنائي، واختبار تحليل التباين وهذا يتفق مع الدراسة الحالية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وإعداد أداتها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير البيانات وإجراءات صياغة مشكلة

البحث وكيفية إعداد الإطار النظري وإعداد أداة البحث. ووجه الأصلالة في الدراسة الحالية هو تناولها موضوع (درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب)، وبحسب علم الباحث فإنها الدراسة الوحيدة التي أجريت في محافظة مأرب ولم يتناولها أي باحث بنفس هذه الأهداف.

#### منهجية البحث وإجراءاته

**منهج البحث:** منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته طبيعة البحث، الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع.

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع الإداريين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب وفروعه في المدينة ومديرية الوادي ومديرية حريب وبلغ عددهم (341) موظفاً، حسب إحصاءات مكتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب للعام (2023-2024)م.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 38% ، وعدهم (129) عضواً.  
وكان توزيع العينة وفق البيانات الديموغرافية الآتية:

**أولاً: النوع:**

جدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

المجموع	إناث	ذكور	النوع
129	31	98	العدد
100%	24%	76%	النسبة

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث وصل عددهم إلى (78) من اصل (129) أي بنسبة (76%)، بينما نجد أن عدد الإناث (31) من اصل (129)، أي بنسبة (24%)

**ثانياً: المؤهل العلمي:**

جدول (2) يوضح أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المجموع	بكالوريوس	ماجستير	المؤهل العلمي
129	98	31	العدد
100%	76%	24%	النسبة

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة يحملون مؤهل (بكالوريوس)، حيث وصل عددهم إلى (98) من اصل (129)، أي بنسبة (76%)، بينما نلاحظ أن الذين يحملون مؤهل (ماجستير) تصل أعدادهم إلى (31) من اصل (129)، أي بنسبة (24%).

## ثالثاً: الدرجة الوظيفية:

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب الدرجة الوظيفية.

الدرجة الوظيفية	النسبة	مدير إدارة	مدير مكتب	رئيس قسم	مختص	المجموع
العدد	65	3	30	30	30	128
النسبة	51%	2%	23%	23%	23%	100%

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أكثر أفراد العينة هم من درجة مدير الوظيفية (مدير إدارة)، حيث وصل عددهم إلى (65) من أصل (128) أي بنسبة (51%)، بينما نجد أن أقلهم عدداً الذين درجة مدير المكتب (مدير مكتب)، حيث وصل العدد فقط إلى (3) من أصل (128) أي بنسبة (2%).

## رابعاً : المديرية:

جدول (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المديرية.

المديرية	مكتب التربية بمأرب	حريب	مدينة مارب	المجموع
العدد	38	46	45	129
النسبة	29%	36%	35%	100%

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن أعداد العينة موزعة على المديريات بالتساوي تقريباً، حيث ينعكس ذلك على نتائج البحث ويسهل على الباحث التعميم أو الحكم على المديريات الثلاث الموجودة في المحافظة.

**أدوات البحث:** استخدم الباحث الاستبانة أداة للبحث وقد تضمنت ستة محاور وهي: (الإعداد للخطط، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة).

**صدق الاستبانة:** للتحقق من صدق الاستبانة تم قياس صدقها الظاهري، وصدق اتساقها الداخلي وذلك على النحو الآتي:

1- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على (12) من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط والعلوم التربوية والمناهج، للتحقق من صدق المحتوى من حيث: وضوح الفقرات وانتظامها للمجال الخاص بها، ومناسبتها لعينة البحث.

2- **الصدق البنائي:** للتأكد من صدق الاستبانة تم التأكد بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (15) موظف إداري بمكتب التربية والتعليم في مأرب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وطبقت عليهم الاستبانة مرتين بفارق زمني مدته

أسبوع بين الاختبار الأول والاختبار الثاني، ثم تم حساب معامل الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، ومعامل الارتباط لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول رقم (5) يوضح قيم (معامل ارتباط بيرسون) لجميع محاور الاستبانة مقارنة بالمجموع الكلي للاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	المحور	م
.000	.751**	الإعداد للتخطيط	1
.000	.764**	التحليل الاستراتيجي	2
.000	.861**	التوجه الاستراتيجي	3
.000	.989**	الصياغة الاستراتيجية	4
.000	.856**	إقرار الخطة وتنفيذها	5
.000	.776**	التقويم والمتابعة	6

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم معامل ارتباط (بيرسون) مرتفعة وجميعها لها دلالة إحصائية (من خلال القيم الاحتمالية عند مستوى 0.01) وتدل على تحقق الصدق الداخلي لجميع محاور الاستبانة بدرجة عالية.

**ثبات أداة البحث:** تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) للثبات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهرت النتائج قيمة الثبات بأنها تساوي 0,96 وهي قيمة مرتفعة وتدل على وجود ثبات عال للاستبانة.

**تطبيق الاستبانة:** بعد تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات الالزمة لتفادي غموض الفقرات، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً بصورةها النهائية، وتوزيعها على عينة البحث عن طريق مدراء المكاتب والإدارات لضمان وصولها إلى جميع المبحوثين، حيث تم استلام نتائج عدد (129) موظف إداري بمكتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب وفروعه في المدينة ومديرية الوادي ومديرية حريب.

محكم الحكم على إجابة العينة على فقرات الاستبانة:

جدول رقم (6) لتحديد محك الحكم على إجابة العينة على فقرات الاستبانة

قيمة المتوسط	5-4.3	4.2-3.5	3.4-2.7	2.6-1.9	1.8-1
التقدير اللغطي المقابل	بدرجة عالية جدا	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا

**الأساليب الإحصائية:** استخدم الباحث الأساليب الإحصائية والاستدلالية الآتية:

- 1- النسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- 2- المتوسط الحسابي لتحديد متوسط الاستجابات.
- 3- الانحراف المعياري لمعرفة انحراف القيم.
- 4- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاستبانة.

- 5- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات.  
 6- اختبار (T-test) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق ومقارنتها.

#### عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة البحث

الإجابة على السؤال الأول : ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق المجالات الآتية (الإعداد للخطط، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة) في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب من وجهة نظر العاملين فيها؟

أولاً: على مستوى جميع المجالات:

جدول رقم (7) يوضح (الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية) لنتائج الاستبانة الموجهة لأفراد العينة لجميع مجالات الاستبيان:

قبل الترتيب	بعد الترتيب	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التطبيق
1	5	إقرار الخطة وتنفيذها	3.88	0.77	78%	عالية
2	6	التقويم والمتابعة	3.79	0.86	76%	عالية
3	2	التحليل الاستراتيجي	3.72	0.65	74%	عالية
4	3	التوجه الاستراتيجي	3.63	0.47	73%	عالية
5	1	الإعداد للتخطيط	3.58	0.55	72%	عالية
6	4	الصياغة الاستراتيجية	3.47	0.56	69%	عالية
المتوسط العام						74%

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ أن المحور (إقرار الخطة وتنفيذها) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.77) وبنسبة مئوية بلغت (78%)، وبتقدير عالي، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث أهمية إعداد الخطة وإقرارها بشكل مؤسسي وتنفيذها في الواقع العملي بشكل جماعي، بينما محور (التقويم والمتابعة) جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.86) وبنسبة مئوية بلغت (76%)، وبتقدير عالي وهذا يعزز أهمية توفير أدوات التقويم المحدثة التي تساعد العاملين في المؤسسة التعليم على متابعة الإنجاز ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، بينما جاء في المرتبة الأخيرة محور (الصياغة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.56) وبنسبة مئوية بلغت (69%)، وبتقدير عالي، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة لا ترى أهمية الصياغة الاستراتيجية على حساب وجود خطط قابلة للتنفيذ وتلاءم مع قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات التعليمية. وهذا النتائج تتفق مع الدراسات السابقة لـ (باوادي والدعيس، 2021) ودراسة (الحربي والأمين، 2020) ودراسة

(إدريس، 2016)، حيث أظهرت أهمية وجود خطط استراتيجية في قطاع التعليم بشكل عام وفي مجال الإشراف التربوي بشكل خاص، وضرورة التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بتنفيذها، وربط الأداء المؤسسي كعنصر مهم لترقية وكفاءة الأداء وفق مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً على مستوى كل مجال:

أ- مجال : الإعداد للتخطيط:

جدول رقم (8) يوضح (الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية) لنتائج الاستبانة الموجهة لأفراد العينة في مجال (الإعداد للتخطيط):

درجة التطبيق	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	بعد الترتيب	قبل الترتيب
عالية	85%	.434	4.25	توزيع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخططي.	1	9
عالية	80%	.707	4.00	تشارك إدارات وأقسام مكتب التربية في رسم خطة بعيدة المدى	2	2
عالية	80%	.707	4.00	يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3	8
عالية	75%	.434	3.75	توجد خطة واضحة بعيدة المدى بمكتب التربية.	4	1
عالية	75%	.434	3.75	هناك سياسة تربوية لمكتب التربية والتعليم.	5	6
عالية	70%	.502	3.50	يحدد الهدف العام من عملية التخطيط الاستراتيجي.	6	7
متوسطة	65%	.438	3.26	تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.	7	10
متوسطة	65%	.434	3.25	تدعم وزارة التربية والتعليم عملية التخطيط الاستراتيجي بمكتب التربية.	8	3
متوسطة	60%	.707	3.00	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي بمكتب التربية.	9	4
متوسطة	60%	.707	3.00	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية.	10	5

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ أكبر نسبة مئوية، وبتقدير عالي، كانت من نصيب العبارة (توزيع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخططي)، حيث حصلت على نسبة مئوية مقدارها (85%)، ومتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.43)، أقل من الواحد الصحيح، حيث يجمع أفراد العينة بأنه يتم في مكتب التربية توزيع المسؤوليات على أعضاء الفريق التخططي بحيث يتحمل كل عضو مسؤولية إنجاز المهام وفق التخصص الدقيق الواضح. وقد جاء في المرتبة الثانية وبتقدير عالي، كانت العبارة (تشارك إدارات وأقسام مكتب التربية في رسم خطة بعيدة المدى)، حيث حصلت على نسبة مئوية مقدارها (80%)، ومتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.707)، وهذا يؤكد أن أفراد العينة تشتراك في إعداد الخطط الاستراتيجية وبالتالي يساعدوها في فهم واستيعاب هذه الخطط، وإيجاد حماس في تنفيذها وبشكل جماعي. بينما نجد أن

أقل نسبة مئوية، وبتقدير متوسط، كانت من نصيب العبارة ( يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية )، حيث حصلت على النسبة المئوية ( 60% ) وبمتوسط حسابي ( 3 ) وانحراف معياري ( 0.707 )، وهذه النتيجة تدل على أن مكاتب التربية يتوفّر لديها كادر مؤهل على إعداد الخطط الاستراتيجية وفق منهجية علمية معتمدة. وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة ( عايض وعمرو، 2020 )، والتي أكدت على اشتراك قيادة وأعضاء المؤسسة التعليمية في إعداد الخطط الاستراتيجية كي يساعدهم في تنفيذ أهدافها وبشكل تعاوني وجماعي.

#### ب - مجال: التحليل الاستراتيجي:

جدول رقم ( 9 ) يوضح ( الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية ) لنتائج الاستبانة الموجّهة لأفراد العينة في مجال ( التحليل الاستراتيجي ):

قبل الترتيب	بعد الترتيب	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التطبيق
1	3	توفر قاعدة بيانات حول البيانات المختلفة ( الاجتماعية ، التكنولوجية )	4.00	0.71	80%	عالية
2	8	يتم تحليل البيئة الداخلية بالمكتب للتعرف إلى نقاط الضعف فيه	4.00	0.71	80%	عالية
3	9	يتم تحليل البيئة الداخلية بالمكتب للتعرف إلى نقاط القوة فيه.	4.00	0.71	80%	عالية
4	1	تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى التهديدات التي تواجه المكتب.	3.75	0.83	75%	عالية
5	2	تحليل البيئة الخارجية بالمكتب للتعرف إلى الفرص المتاحة فيه لاغتنامها.	3.75	0.83	75%	عالية
6	7	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين ( المجتمع ، أولياء الأمور ، سوق العمل ).	3.75	0.43	75%	عالية
7	10	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة مكتب التربية.	3.74	0.83	75%	عالية
8	5	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.50	0.50	70%	عالية
9	4	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.50	0.50	70%	عالية
10	6	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.25	0.43	65%	متوسطة

نلاحظ أن العبارات التي حصلت على أعلى نسبة مئوية ومتقاربة هي ( تتوفر قاعدة بيانات حول البيانات المختلفة ( الاجتماعية ، التكنولوجية ) )، ( يتم تحليل البيئة الداخلية بالمكتب للتعرف إلى نقاط الضعف فيه )، ( يتم تحليل البيئة الداخلية بالمكتب للتعرف إلى نقاط القوة فيه )، حيث حصلت جميعها على المتوسط ( 4.00 ) والانحراف المعياري ( 0.71 ) وبنسبة ( 80% )، وبتقدير عالي ،

وهذه النتيجة تؤكد أهمية توفير قاعدة بيانات شاملة ومحدثة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، كي يتمكن فريق التخطيط في رسم سيناريوهات المستقبل وبشكل واضح وسليم، كما يساعدهم في تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، واستثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة بالمؤسسة التعليمية. بينما نجد أن أقل نسبة مئوية كانت من نصيب العبارة (يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي)، حيث حصلت على النسبة (66%) وبمتوسط (3.25) (0.43)، وانحراف معياري (0.43)، وهذه النتيجة تشير إلى ضعف لدى فريق التخطيط من الاستفادة من تجارب مؤسسات التعليمية المتميزة خصوصاً التي أثبتت نقله نوعية في جودة ومخرجات العملية التعليمية على المستوى الإقليمي أو الدولي.

#### ج - مجال: التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (10) يوضح (الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية) لنتائج الاستبيانة الموجهة لأفراد العينة في مجال (التجه الاستراتيجي):

قبل الترتيب	بعد الترتيب	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التطبيق
1	1	يتم التأكيد من أن رؤية المكتب واقعية تنسجم مع إمكانياته	3.75	0.43	75%	عالية
2	2	تحديد أهداف استراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي بالمكتب	3.75	0.43	75%	عالية
3	5	يتوصل فريق التخطيط إلى إجماع حول الأهداف العامة.	3.75	0.43	75%	عالية
4	3	ترجم الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة المدى.	3.50	0.50	70%	عالية
5	4	توضيح أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة.	3.50	0.50	70%	عالية
6	6	يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء	3.50	0.50	70%	عالية

نلاحظ في هذا المجال أن أكبر نسبة مئوية كانت من نصيب العبارات الثلاث الأولى وبنسبة متساوية وهي: (يتم التأكيد من أن رؤية المكتب واقعية تنسجم مع إمكانياته)، (تحديد أهداف استراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي بالمكتب)، (يتوصل فريق التخطيط إلى إجماع حول الأهداف العامة)، حيث حصلت على متوسط (3.75) (0.43) وانحراف معياري (0.43) ونسبة مئوية (75%)، وبتقدير عالي، وهذه النتيجة تعزز أهمية وضوح الموجهات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية، ومدى ملائمتها الواقع المؤسسة، بحيث تسهم في تحقيق الاستراتيجية بشكل سلس وواضح، خصوصاً عند إجماع فريق التخطيط على هذه الموجهات والأهداف العامة. بينما نلاحظ أن العبارات الثلاثة في نهاية هذا المجال كانت بنسبة مئوية متساوية وهي: (ترجم الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة المدى)، (توضيح أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات

المختلفة)، يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء، حيث كان المتوسط (3.50) وانحراف معياري (0.50) وبنسبة مئوية (70%) وبتقدير عالي، وهذه النتيجة تؤكد أهمية تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية إلى أهداف تشغيلية كي تساعد العاملين في تنفيذها وفق متغيرات البيئة المحيطة، معر ضرورة تبادل الآراء والأفكار من قبل فريق التخطيط حول قابلية هذه الأهداف لتنفيذها في الواقع المؤسسة التعليمية، وليس من باب الخيال الذي لا يناسب بيئتها الفعلية. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة السابقة لـ(باوادي والدعييس، 2021)، التي تؤكد على أهمية وضوح ومرنة الأهداف الاستراتيجية وقابلية تنفيذها في الواقع المؤسسة التعليمية، بعيداً عن الخيال والطموح الزائد الذي لا يناسب إمكانية المؤسسة.

#### د - مجال: الصياغة الاستراتيجية:

جدول (11) يوضح (الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية) لنتائج الاستبانة الموجهة لأفراد العينة في مجال (الصياغة الاستراتيجية):

قبل الترتيب	بعد الترتيب	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التطبيق
1	4	تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف المكتب.	3.75	0.43	75%	عالية
2	5	عمل مخططات مبدئية تحدد البديل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها.	3.75	0.43	75%	عالية
3	3	تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للمكتب في البيئة المحيطة	3.50	0.50	70%	عالية
4	6	اختيار البديل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف.	3.50	0.50	70%	عالية
5	1	مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لزالت كبيرة.	3.50	0.50	70%	عالية
6	7	رسم خطط عمل بدائل لكل استراتيجية تتسم بالمرنة الازمة لأى تغيير	3.26	0.83	65%	متوسطة
7	8	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة.	3.26	0.83	65%	متوسطة
8	2	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية.	3.25	0.43	65%	متوسطة

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية كانت من نصيب العبارتين (تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف المكتب)، (عمل مخططات مبدئية تحدد البديل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها) حيث حصلت كلا العبارتين على متوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.43) ونسبة مئوية (75%)، وبتقدير عالي، وتشير نتيجة هذا المجال إلى أهمية الواقعية التي تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة التعليمية، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هناك بدائل متعددة خصوصاً في المؤسسات التي تعاني من عدم

استقرار في البيئة الداخلية والخارجية. بينما نجد أن أقل نسبة مئوية كانت من نصيب العبارة (تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (0.43)، ونسبة مئوية (%65)، وبتقدير متوسط، وهذا يدل على وجود نوع من القصور في المكاتب في موضوع تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع خطة استراتيجية، كون ورش العمل تساعد في تبادل الآراء والمعلومات والاستفادة من خبرات المتخصصين في مجال التخطيط.

#### هـ - مجال: إقرار الخطة وتنفيذها:

جدول (12) يوضح (الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية) لنتائج الاستبانة الموجهة لأفراد العينة في مجال (إقرار الخطة وتنفيذها):

درجة التطبيق	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	بعد الترتيب	قبل الترتيب
عالية جدا	90%	0.87	4.50	يوضع وصف تفصيلي لأنشطة المختلفة الواجب القيام بها للنجاح الخطة الاستراتيجية.	1	4
عالية	85%	0.83	4.26	تحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2	5
عالية	85%	0.83	4.26	تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ في المكتب.	3	3
عالية	85%	0.44	4.26	ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	4	11
عالية	85%	0.83	4.25	تكلف إدارات المكتب بإعداد خططها السنوية التطويرية انتلافاً من الخطة الاستراتيجية.	5	2
عالية	75%	0.84	3.76	تحدد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ.	6	6
عالية	75%	0.84	3.76	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية.	7	10
عالية	75%	0.84	3.76	ترفع الخطة لوزارة التربية والتعليم لإقرارها بشكل رسمي.	8	12
عالية	70%	1.13	3.51	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية	9	9
عالية	70%	0.50	3.50	تحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفاءات المعينين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	10	7
عالية	70%	0.50	3.50	توضع الميزانيات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية.	11	8
متوسطة	65%	0.83	3.26	تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية.	12	1

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن أكبر نسبة مئوية كانت من نصيب العبارة (يوضع وصف تفصيلي لأنشطة المختلفة الواجب القيام بها للنجاح الخطة الاستراتيجية)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.87) ونسبة مئوية (%90)، وبتقدير عالي

جداً، بمعنى انه يوجد في مكاتب التربية والتعليم وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية تمهدأ لإقرار الخطط وتنفيذها، بينما (وبحسب وجهة نظر أفراد العينة) نلاحظ وجود قصور في تنظم ورش عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية في المكاتب، وفي حالة الدمج بين تحديد هذه الأنشطة التفصيلية وفق ورش عمل موسعة ستحدث نقله نوعية في فهم واستيعاب الخطط الاستراتيجية وتسهم بشكل إيجابي في تنفيذها. وقد جاءت في المرتبة الثانية ثلاثة عبارات متساوية في نسبة المئوية وهي: (تحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية)، (تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ في المكتب)، (ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة)، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية (%) 85)، وبتقدير عالي، وتشير هذه النتيجة إلى الأهمية المتوازنة من خلال وجهة نظر أفراد العينة في تحديد التقنيات، وتحديد جهات التنفيذ، وتحديد زمن التنفيذ، وكلها عوامل تسهم في إقرار الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بصورة إيجابية وفاعلة. بينما نجد أن أقل نسبة مئوية في هذا المجال كانت من نصيب العبارة (تنظيم ورش عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية (%) 65)، وبتقدير متوسط، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة المجال السابق (الصياغة الاستراتيجية)، في وجود ضعف في تنفيذ ورش عمل للعاملين تساعدهم في فهم مراحل وأنشطة الخطط الاستراتيجية.

#### و - مجال: التقويم والمتابعة:

جدول رقم (13) يوضح (الترتيب التنازلي بحسب النسبة المئوية) لنتائج الاستبانة الموجهة لأفراد العينة في مجال (التقويم والمتابعة):

قبل الترتيب	بعد الترتيب			
العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التطبيق
تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم بالمكتب.	4.01	0.71	80%	عالية
يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.01	0.71	80%	عالية
تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز.	4.01	0.71	80%	عالية
تكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة	4.01	1.00	80%	عالية
تقدّم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة	3.76	0.84	75%	عالية
يتم تطوير وتحديث الخطة بشكل مستمر.	3.76	0.84	75%	عالية
تحل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها.	3.76	0.84	75%	عالية
تطبق مفاهيم المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف.	3.01	1.23	60%	متوسطة

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق في مجال (التقويم والمتابعة) نلاحظ أن أعلى نسبة مئوية حصلت على ثلث عبارات متساوية وهي: (تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم بالكتاب)، (يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، (تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز)، حيث حصلت جميعها على النسب المئوية (80%)، وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.71)، وبتقدير عالي، وهذه النتيجة تتفق مع مجال إقرار الخطة وتنفيذها، مع التأكيد على أهمية توفير أدوات معتمدة في الرقابة والمتابعة، للخروج من دائرة الاجهادات الفردية في قياس تحقق الأهداف الاستراتيجية. بينما نجد أن أقل نسبة مئوية في هذا المجال كانت من نصيب العبارة (تطبق مفاهيم المسائلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف)، بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (1.23)، ونسبة مئوية (60%)، وبتقدير متوسط، هذه النتيجة تشير إلى ضعف حقيقي في تطبيق مبدأ المسائلة القانونية وتحقيق الشفافية والوضوح أمام كل أفراد المؤسسة أثناء تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب مكافأة المتميزين في الأداء ومحاسبة المقصرین في الأداء وفق الأهداف المعتمدة بالمؤسسة التعليمية. وتتفق نتائج هذا المجال مع الدراسة السابقة لـ (إدريس، 2016)، التي تؤكد أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية وفق معايير مؤسسية علمية معتمدة، والتغلب على المزاجية والعشوائية الفردية لدى بعض المؤسسات.

الإجابة على السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التربية والتعليم ومديرياته بمحافظة مأرب تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - المؤهل - الوظيفة - المديرية).  
أولاًًا: متغير النوع:

جدول (14) يوضح قيمة (T) للمقارنة بين متوسطي استجابة العينة وفقاً لمتغير (النوع) الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	قيمة الدلالة	الدلالة اللفظية
الإعداد للخطيط	ذكر	98	35.7449	3.25010	127	-0.042	0.194	غير دال
	أنثى	31	35.7742	3.68519	45.722			
التحليل الاستراتيجي	ذكر	98	37.2755	5.52367	127	0.097	0.174	غير دال
	أنثى	31	37.1613	6.38799	45.089			
الاستراتيجي	ذكر	98	21.7959	1.71686	127	0.496	0.069	غير دال
	أنثى	31	21.6129	2.01126	44.690			
الصياغة الاستراتيجية	ذكر	98	27.8571	2.43683	127	0.725	0.255	غير دال
	أنثى	31	27.4839	2.69408	46.573			
إقرار الخطة	ذكر	98	47.0306	6.81486	127	1.351	0.871	غير دال

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	قيمة الدلالة	الدلالة اللفظية
وتنفيذها	أنثى	31	45.1290	6.87867	50.030			
التقويم والمتابعة	ذكر	98	30.6633	5.58707	127	1.260	0.441	غير دال
	أنثى	31	29.2258	5.36476	52.216			
الاستبانة ككل	ذكر	98	200.3673	20.54936	127	0.917	0.294	غير دال
	أنثى	31	196.3871	22.63725	46.697			

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والإإناث في جميع المجالات، وهذا يرجع إلى أن هناك توزيعاً طبيعياً لأفراد العينة يعطي نتائج غير متحيزه، وتفق هذه النتيجة مع دراسة (غانم، 2024)، التي أثبتت عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم في متغير النوع، ويعزى هذا التوافق إلى أن العاملين في المؤسسات التعليمية تتقارب خصائصهم ومواصفاتهم التعليمية رغم اختلاف البيئات المحيطة بهذه المؤسسات من محافظة إلى أخرى.

ثانياً: متغير المؤهل :

جدول (15) يوضح قيمة (T) للمقارنة بين متوسطي استجابة العينة وفقاً لمتغير المؤهل

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	قيمة الدلالة	الدلالة اللفظية
الإعداد للتخطيط	ماجستير	31	35.9032	3.15547	127	0.288	0.243	غير دال
	بكالوريوس	98	35.7041	3.41678	54.079			
التحليل الاستراتيجي	ماجستير	31	37.4516	5.35935	127	0.227	0.404	غير دال
	بكالوريوس	98	37.1837	5.85098	54.490			
التجدد الاستراتيجي	ماجستير	31	21.8710	1.64807	127	0.424	0.165	غير دال
	بكالوريوس	98	21.7143	1.83326	55.453			
الصياغة الاستراتيجية	ماجستير	31	28.1613	2.40966	127	1.008	0.574	غير دال
	بكالوريوس	98	27.6429	2.52105	52.428			
إقرار الخطة وتنفيذها	ماجستير	31	48.0323	7.05447	127	1.364	0.763	غير دال
	بكالوريوس	98	46.1122	6.75779	48.676			
التقويم والمتابعة	ماجستير	31	31.5806	5.93731	127	1.460	0.091	غير دال
	بكالوريوس	98	29.9184	5.38932	46.695			
الاستبانة ككل	ماجستير	31	203.0000	20.40588	127	1.09	0.75	غير دال
	بكالوريوس	98	198.2755	21.22281	52.154			

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مؤهل (ماجستير وبكالوريوس) في جميع المجالات، وهذا التقارب في توزيع أفراد العينة يعطي نتائج إيجابية في تحقق أهداف البحث، وتمكنه صفة الحصول على نتائج علمية دقيقة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (غانم، 2024)، التي أكدت على وجود فروق بين افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يكون هذا الاختلاف بسبب عدم مطابقة بيئة مؤسسات التعليم العام لواقع مؤسسات التعليم العالي، وأيضا الكادر التدريسي في مؤسسات التعليم العام غالباً لا يتجاوز مرحلة البكالوريوس، بينما في مؤسسات التعليم العالي من أستاذ مشارك فما فوق.

**ثالثاً: متغير الدرجة الوظيفية :**

جدول (16) يوضح قيمة (f) للمقارنة بين متوسطات استجابة العينة على الاستبيان وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	مصدر التباعين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	قيمة الدالة	الدلالة اللغوية
للخطيط الإعدادي	بين المجموعات	27.577	6.894	4	0.609	0.657	غير دال
داخل المجموعات	1404.485	11.326	124				
المجموع	1432.062		128				
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	87.816	21.954	4	0.665	0.618	غير دال
داخل المجموعات	4096.246	33.034	124				
المجموع	4184.062		128				
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	11.647	2.912	4	0.911	0.460	غير دال
داخل المجموعات	396.415	3.197	124				
المجموع	408.062		128				
الصياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	40.539	10.135	4	1.661	0.163	غير دال
داخل المجموعات	756.485	6.101	124				
المجموع	797.023		128				
إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	450.512	112.628	4	2.512	0.045	دال
داخل المجموعات	5559.038	44.831	124				
المجموع	6009.550		128				
التحقيق والمتابعة	بين المجموعات	320.031	80.008	4	2.741	0.032	دال
داخل المجموعات	3619.938	29.193	124				
المجموع	3939.969		128				
الاستبيانة ككل	بين المجموعات	3238.340	809.585	4	1.878	0.119	غير دال
داخل المجموعات	53468.88	431.201	124				
المجموع	56707.22		128				

نلاحظ (من خلال نتائج الجدول السابق) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمجالي (إقرار الخطة وتنفيذها) لصالح مدراء المكاتب ، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمجال (التقسيم والمتابعة) أيضاً لصالح مدراء المكاتب، وهذه نتائج طبيعية كون فئة مدراء المكاتب هم أكثر من يتحملوا المسئولية الكاملة في إقرار الخطة بصيغتها النهائية ومتابعتها تنفيذها وتقويم الأداء أولاً بأول.

وهذه النتيجة تتفق مع الدراسة السابقة لـ (عياصرة والكبسي، 2018)، رغم التوسيع الأكاديمي في وظائف مؤسسات التعليم العالي إلا أن هذا يؤكد تطابق خصائص الموظف في مؤسسات التعليم المختلفة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (باوادي والدعييس، 2021)، والتي أكدت عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزيز لتغيير الوظيفة.

بينما نجد أن بقية المجالات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كون بقية مراحل التخطيط الاستراتيجي من الإعداد والتحليل والصياغة، يشترك فيها جميع الموظفين في المؤسسة التعليمية بكل مستوياتهم الوظيفية المختلفة. ونتيجة بقية هذه المجالات تتفق مع الدراسة السابقة لـ (باوادي والدعييس، 2021)، وهذا يؤكد تطابق مواصفات وبيئة الموظف في جميع مؤسسات التعليم ، مما يؤكد أننا سنحصل على نتائج إيجابية ذات تطابق عالي جداً.

#### رابعاً: متغير المديريّة :

جدول (17) يوضح قيمة (f) للمقارنة بين متطلبات استجابة العينة وفقاً لمتغير المديريّة

الدالة اللفظية	قيمة الدالة	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال
غير دال	0.945	0.056	2	0.638	1.276	بين المجموعات	الإعداد للخطيط
			126	11.355	1430.786	داخل المجموعات	
			128		1432.062	المجموع	
غير دال	0.952	0.049	2	1.639	3.278	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي
			126	33.181	4180.784	داخل المجموعات	
			128		4184.062	المجموع	
غير دال	0.961	0.039	2	0.127	0.254	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي
			126	3.237	407.808	داخل المجموعات	
			128		408.062	المجموع	
غير دال	0.921	0.083	2	0.523	1.046	بين المجموعات	الصياغة الاستراتيجية
			126	6.317	795.977	داخل المجموعات	
			128		797.023	المجموع	

الدلالة اللفظية	قيمة الدالة	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال
غير دال	0.898	0.108	2	5.121	10.242	بين المجموعات	إقرار الخطة وتنفيذها
			126	47.614	5999.309	داخل المجموعات	
			128		6009.550	المجموع	
غير دال	0.873	0.136	2	4.248	8.497	بين المجموعات	التقويم والمتابعة
			126	31.202	3931.472	داخل المجموعات	
			128		3939.969	المجموع	
غير دال	0.921	0.083	2	37.108	74.216	بين المجموعات	الاستيابة ككل
			126	449.468	56633.00	داخل المجموعات	
			128		56707.22	المجموع	

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متغير المديرية في جميع المجالات، وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة متقاربة جداً، وتتسم بنفس الخصائص والمواصفات البيئية المشتركة، وهذا الاختيار سيسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف البحث.

الاستنتاجات: توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج: وهي على النحو الآتي:

1- جاء محور (إقرار الخطة وتنفيذها)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، وبتقدير عالي، من وجهة أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثانية جاء محور (التقويم والمتابعة)، بمتوسط حسابي (3.79)، وبتقدير عالي، بينما جاء في المرتبة الثالثة محور (التحليل الاستراتيجي)، بمتوسط حسابي (3.72)، وبتقدير عالي.

2- بينما جاءت أعلى العبارات وبتقدير عالي جداً، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن فريق التخطيط يضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها للنجاح الخاطط الاستراتيجية، ثم يليها عبارات بتقدير عالي تمثلت في (تحديد التقنيات الازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية)، و(تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ في المكتب)، و(ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة)، و(تكلف إدارات المكتب بإعداد خططها السنوية التطويرية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية).

3- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير (النوع، والمؤهل، والمديرية)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بينما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية في مجال (إقرار الخطة وتنفيذها)، و(التقويم والمتابعة)، ولصالح مدراء مكاتب التربية والتعليم.

التوصيات: ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التوصيات الآتية :

1. العمل على رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرنة الازمة لأي تغيير.
2. تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة.
3. تنظيم ورش عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية.
4. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.
5. ان تدعم وزارة التربية والتعليم عملية التخطيط الاستراتيجي بمكتب التربية.
6. الاطلاع على تجارب إقليمية ودولية متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
7. تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية.
8. تطبق مفاهيم المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف.
9. العمل على إيجاد فريق للتخطيط الاستراتيجي بمكتب التربية.
10. الاستعانة بخبراء لمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية.

#### مراجعة البحث

أبو ليل، وجдан نسيم (واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها)، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، ص:27، 2012.

إدريس، الطيب عبد الغني النور (أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية 2005-2015)، رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، 2016.

الآغا، محمد عثمان (محاضرات التخطيط الاستراتيجي)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص: 57.  
آل الشيخ، سليمان بن عبدالرحمن (معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية)، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز – الاقتصاد والإدارة، المجلد 29، العدد 2، السعودية، 2015.

باوادي والدعيس، سالم أحمد، وشوقى أحمد (واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية والتعليم بحضرموت الخريطية التربوية أنموذجاً)، دراسة بحثية مجلة كلية الآداب بجامعة حضرموت، المجلد الأول، العدد الأول، إبريل 2021.

التلباني، نهاية عبدالهادي والاغا، مروان سليم وشراب، سائد حسن (التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة")، فلسطين، غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 1، العدد (2)، ص: 214، 2012.

توفيق وإبراهيم، صلاح الدين محمد، ومحمد عبد الرزاق (تصور مقترن لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 2008، ص: 223.

حافظ والبحيري، محمد صبري، والسيد السيد محمود (تخطيط المؤسسات التعليمية)، القاهرة، علم الكتب، ص: 96، 2006.

العربي والأمين، زعفران منصور، وحيدر الحاج (أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية)، دراسة تحليلية وثائقية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 5، ص: 163، يونيو 2020.

الخميس، السيد سلامة (معايير جودة المدرسة الفاعلة في ضوء منحى النظم)، المؤتمر العلمي الرابع عشر، الجودة في التعليم العام، 15-16 مايو، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 2007، ص: 127-103.

خيرالدين، غسان محدث (مدخل إلى الفكر الاستراتيجي)، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ص: 15، 2012.

الدورى، زكريا (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: 69، 2005.

زعبي، رحمة (أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" من منظور بطاقة الأداء المتوازن")، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، ص: 1، 2014.

شراب، سائد حسن يوسف (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزنة التنافسية)، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، ص: 178، 2011.

الصانع، نبيل ذنون (الإدارة مبادئ وأساسيات)، الأردن، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، ص: 35، 2011.

الصباب، أحمد عبدالله، وآخرون (أساسيات الإدارة الحديثة، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط4، ص: 67، 2013).

عايض وعمر، عبد اللطيف مصلح محمد، وعمر حسن محمد (أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية دراسة ميدانية)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 13، العدد 44، 2020.

عباس، محمود السيد (مهارة استخدام نموذج التحليل في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة)، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، مصر، المجلد 1، ص: 140، 2007.

عبدالعزيز، غرام علي محمد (أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن)، الأردن، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 36، العدد 3، 2021.

عبدالله، نعمان أحمد علي (الخطط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية)، رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، مصر، 2012.

العطوي، عبدالرحمن علي (واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية)، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السعودية، ص: 15، 2012.

- عياصرة والكبيسي، معين محمود، وجمعه الكبيسي (التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع)، الأردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 1، 2018.
- غانم، عبد الجليل مدهش (درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، دراسة بحثية، كلية التربية، جامعة الحديدة، اليمن، مجلة البحوث بجامعة تعز، العدد 39، ص: 184، مارس 2024.
- غنية، محمد غنية (التخطيط التربوي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 74، 2005.
- الفرا، ماجد الفرا (التخطيط الاستراتيجي)، مركز التدريب، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص: 96، 2005.
- القططاني، فيصل بن محمد بن مطلق الجنفي (الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص: 8، 2010).
- الكلثم وبدارنة، حمد بن مرضي، وبدارنة، حازم علي أحمد (معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها)، اليمن، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد 5، العدد 10، ص: 190، 2012.
- مصطفى، أحمد سيد (المدير العربي في عالم متغير)، مصر، القاهرة، 2004.
- هيبة، زكريا محمد (وعي معلمات رياض الأطفال بمعايير الروضة: دراسة ميدانية)، السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (43)، ص: 153، 2013.
- هيبة، زكريا محمد زكريا (التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله)، السعودية، المدينة المنورة، دار المنظومة، العدد (92)، الجزء الثاني، ص: 9، 2017.
- AL- Khafaji, A.(2004). Strategic Management, Entrance, Concepts, and Operations, Ist Floor, Dar AL Thaqafa Office for publishing and Distribution: Amman, pp:9, 2004.
- Bakeer,W.(2017). Strategic Planning and its impact on managing organizational change among workers: A field studg applied to the Libyan Iron and steel company, scientific Tournal of Trade and Environmental Studies, 2(8),222.
- Florence M.Itegi (2016). Financing Secondary Education in kenya: Exploring Strategic Management Appriach for Improving Qualitg of Educational Research 4(5): 949-955J
- Gurkov I.B.(2009) Strategy process as Formulation and Realization of corporate Goals: the Synthesis of Surveys in Russian Firms, Journal for East European Management Studies, 14(1): 48-64.
- Hrebiniaik, L.G.(2008) Making Strategy Work: Overcoming the obstacles to effectire execution, in: Ivey Business Journal Online,72,2.1.
- Jarjar, I.(2015). Strategic Planning and its impact on increasing the level of performance, Scientific Journal of Business and Environmental Studies,1 (6),213-234.
- Mckenzie,J.(2007)."Strategic planning Handbook.", Washington, 2.