

## واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر المدراء

أ.معتز حسن محمود سيد

مديرية التربية و التعليم نابلس وزارة التربية و التعليم

د. محمود حسني حسن الأطرش

جامعة النجاح الوطنية

<https://doi.org/10.65723/RMSP1928>

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومدراء مديرية نابلس والبالغ عددهم (192) مدير ومديرة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (150) مديرا يمثلون (78%) من مجتمع الدراسة وقام الباحثان ببناء استبانة كأداة دراسة تضمنت (35) فقرة موزعه على خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للمدرسة، مجال البيئي الخارجية للمدرسة، مجال الأهداف، مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية، وقد تم التحقق من صدق اداة الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة حيث استخدم الباحث المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة ان واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس مديرية نابلس جاء بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (70.8%) للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكذلك حاز مجال البيئة الخارجية على أعلى نسبة بلغت (75%)، اما مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية ومجال الأهداف والبيئة الداخلية فقد بلغت النسب لهم بالتتالي (69.2%)، (68.8%)، (68.4%)، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعا لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة بين المدراء ذوي الخبرة (اقل من 5سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) و لصالح (اكثر من 10 سنوات)، وبين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و (اكثر من 10 سنوات) ولصالح (5-10 سنوات) على مجالي الأهداف و الخطط و السياسات الاستراتيجية و متغير نوع المدرسة ولصالح الذكور على مجال الرؤية والرسالة و متغير تصنيف المدرسة ولصالح الأساسية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، المدارس الحكومية، الإدارة المدرسية، مديرية نابلس، البيئة الداخلية.

## المقدمة:

يعد التخطيط من الأنشطة الفكرية الهامة للمخطط او المخططين بالمنظمة، فهو يضع إطارا منهجيا منظما، تسعى المنظمة من خلاله صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتبدير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتغلب على المشاكل التي من الممكن ان تعترض تنفيذ هذه الأهداف من خلال التنسيق الجيد بين المسؤوليات لادارية المختلفة، كما يساعد على قيام بوظيفة الرقابة من خلال تحديده للاعمال وكيفية تنفيذها ومن الذي سيقوم بتنفيذها ولهذا فإن النشاط التخطيطي يعتبر من أهم أنشطة الإدارة، لأنه يعد البداية و الأساس لكل الأنشطة الإدارية (أديب، 2009).

تشرف مديرية نابلس على (192) مدرسة حكومية، تقسم الى قسمين ذكور واثاث ومستويين أساسي وثانوي. يؤكد الباحث أن التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور مؤسسة ما تمارس نشاطها في هذا العصر دون ممارسه هذه الوظيفة معتمده عالارتجال و العشوائية الذي يضعها امام مفاجئات و مواقف سلبية ليست بالحسبان تقف امامها عاجزة عن التصرف، مما يهدد مستقبلها، لذلك و لتجنب مثل هكذا مواقف توجب الحاجة للتخطيط و ويمكن الاعتماد على أن التخطيط بمفهومه العام هو "عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، و تحديد مراحل العمل و أولوياته.

حيث أكدت البرغوثي (2013) أن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست مجرد خطوات روتينية يمكن إتباعها و تنفيذها ببساطة، او درس يمكن حفظه بسهولة، بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الاستراتيجيين) لمهارات التفكير الاستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة، و إبداع ورؤية للاحداث والاشياء، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات من إدراك المستقبل الغامض نسبيا.

## مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات الإدارية الميدانية الحديثة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارات المدرسية بالوطن العربي بشكل عام، وفلسطين على وجه الخصوص، وهذا ما شجع الباحثان الى إجراء الدراسة للتعرف الى واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء متغيرات الدراسة و مجالاتها، يحذونا الامل ان تخرج الدراسة بنتائج و توصيات تعين الإداريين و أصحاب القرار في المدارس الحكومية في التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الحكومية، كونه احد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، تستخدمه المنظمات تحقيقا للميزة التنافسية على غيرها من المنظمات، استجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والاقتصادية المعقدة التي تمتاز بالديناميكية و التحديات المستمرة، كما ان هذه الدراسة يمكن ان تعزز الدراسات المقارنة في مجال الإدارة المدرسية و التي حتى اللحظة بالحدود الدنيا لدى الباحثين في الإدارة بما ينعكس إيجابا على عمل المدارس.

## تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

**التساؤل الأول:** ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر المدراء؟

**التساؤل الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير الخبرة؟

**التساؤل الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير المؤهل العلمي؟

**التساؤل الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير نوع المدرسة؟

**التساؤل الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير تصنيف المدرسة؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف الى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس.
2. التعرف الى الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا للمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، مستوى المدرسة).

### حدود الدراسة:

- الحد البشري:** إقتصرت الدراسة على مدرء المدارس بمختلف مستوياتها
- الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2025\2026 تحديدا شهر نيسان 2026.
- الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في مدارس مديرية نابلس.

### مصطلحات الدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي:** هو اجراء نظامي توافق من خلاله المؤسسه وتعمل على بناء التزام رئيسي من قبل المساهمين بها على أولويات تعتبر ضرورية للمهام التي تقوم بها بالإضافة لكونها مستجيبة للبيئة المؤسسية. ويعمل التخطيط الاستراتيجي على اكتساب المصادر من أجل تحقيق أولويات المؤسسة. (Allison & Kaye, 2015).

**المدرسة الحكومية:** تعرفه وزارة التربية والتعليم مؤسسة تعليمية يتم إنشاؤها، تمويلها، وإدارتها بالكامل من قبل الدولة أو الحكومات المحلية، وتهدف إلى تقديم التعليم لجميع أفراد المجتمع، غالباً بشكل مجاني أو بتكاليف رمزية، وتلتزم بمناهج تعليمية موحدة تشرف عليها وزارة التربية والتعليم.

### الدراسات السابقة

1. دراسة الدجني (2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية. هدفت الدراسة الى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطوير معايير ومؤشرات لقياس الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري في إجراء دراسته، وتكون مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعه الأقصى وعددهم (100) عضواً، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة المقننة لجمع البيانات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الآتي:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي 75.97% وهي علاقة قوية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة، ومن اهم توصيات الدراسة: الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر في عملية التطبيق، استخدام النماذج الحديثة في التخطيط، كالتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، و التخطيط باستخدام نماذج التميز، و التأكد على نمذجة التخطيط في كافة مراحلها.

2. دراسة العلوي(2012) بعنوان تصور لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. استهدفت الدراسة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والوقوف على معوقات تفعيل التخطيط الاستراتيجي، ووضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان أداه لها حيث تم توجيهه الى عينه من مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بحلقته الأولى والثانية بهدف الوقوف على مدى تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المدرسة والوقوف على المعوقات التي تحول دون تفعيله، وتوصل الباحث الى عدة نتائج من أهمها:

• وجود إطار مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي يتمثل في مفهومه وخصائصه وأهميته وأهدافه، والى مكانته في الإدارة المدرسية.

• وجود عدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن الاستفادة منها في تطبيق وتفعيل التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

3. دراسة (William & Johnson, 2013) بعنوان: دور مديري المدارس كقاده تربويين في دعم التخطيط الاستراتيجي. استهدفت الدراسة تعرف دور مديري المدارس كقاده تربويين في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونه من (30) مدير مدرسة، وكشفت الدراسة ان مديرة المدارس يطورون خططهم الاستراتيجية وما تتضمنه من قضايا، ويناقشون التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي مع كافة المهتمين بالعلية التعليمية.

4. دراسة إسماعيل (2017) بعنوان: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030) دراسة تحليلية نقدية. استهدفت الدراسة القيام بتحليل نقدي للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م في محاولة للكشف عن مدى استيفائها للاسس والشروط المتعلقة ببناء الخطط الاستراتيجية للتعليم، ومدى انطلاقها من المبادئ والاهداف العامه التي حددها الدستور و القانون لمرحلة التعليم قبل الجامعي، ومدى ارتكازها على التشخيص العلمي الدقيق للبيئتين الداخلية و الخارجية المحيطتين بالتعليم. وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية بعد استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي:

- تمثلت المعايير التي يمكن استخدامها في تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية في اتباع منهجية علمية ملائمة في بنائها، واستخدام أسلوب التخطيط المناسب، ومناسبة المبادئ والاسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبنائها.
- ان وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي تعاني ضعفا منهجيا واضحا حيث لم يراع فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التي يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الاستراتيجية، وكذلك العمليات التي يمر بها وضع أي خطة استراتيجية، ويرجع ذلك الى امتثال المسؤولين الى خطط تطوير التعليم للإملاءات والضغوط الخارجية.
- الخطة شابها القصور في تحليل و تشخيص قلبي البيئتين الداخلية و الخارجية للتعليم قبل الجامعي

**إجراءات الدراسة:**

**منهج الدراسة:**

اتباع الباحثان المنهج الوصفي بصورته المسحية لملائمته أغراض الدراسة.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية نابلس و عددهم (192) مدير ومديرة.

## عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (150) مدير ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية حيث تمثل ما نسبته (78%) من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يبين توزيع العينة تبعا الى متغيرات الدراسة المستقلة.

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	76	50.66
	بين 5 و 10 سنوات	22	14.66
	أكثر من 10 سنوات	52	34.66
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	79	52.66
	ماجستير فأعلى	71	47.33
نوع المدرسة	ذكور	50	33.33
	اناث	100	66.66
تصنيف المدرسة	اساسي	90	60
	ثانوي	60	40
المجموع		150	%100

## أداة الدراسة:

إستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تضمنت الاستبانة خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للمدرسة، مجال البيئي الخارجية للمدرسة، مجال الأهداف، مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية. وقد قام الباحثان بتصميمها كأداة لجمع البيانات، وذلك وفق للخطوات الآتية:

1. مراجعه الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة المعمرى واليحمدي (2023) ، ودراسة الخويطر (2023)، ودراسة الصويفي (2021)، دراسة الهاشمي وآخرون (2020).

2. المناقشة وتبادل الأفكار مع المختصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

**الجزء الأول:** يشمل المعلومات الاولية عن المدراء الذين قاموا بتعبئة الاستبانة وتتضمن البيانات الديمغرافية عنهم وعن مدارسهم.

**الجزء الثاني:** واشتملت الاستبانة على (35) فقرة موزعه على خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للمدرسة، مجال البيئي الخارجية للمدرسة، مجال الأهداف، مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية، من خلال مقياس ليكرت الخماسي وأعطيت الأوزان لل فقرات كما يلي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات ، معارض (2) درجات، معارض بشدة (1) ، درجة واحدة. و الجدول الآتي يبين توزيع فقرات الاستبانة تبعا لمجالاتها.

إشتملت الاستبانة 35 فقرة موزعه على 5 مجالات حسب الجدول الآتي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	الرؤية و الرسالة	6	6-1
2	البيئة الداخلية للمدرسة	8	14-7

20-15	6	البيئة الخارجية للمدرسة	3
26-21	6	الأهداف	4
35-27	9	الخطط و السياسات و الاستراتيجيات	5
	35	المجموع	

### ثبات الاستبانة

ثبات الاستبانة هو مدى اتساق واستقرار أداة القياس، ويشير إلى قدرة الاستبانة على إعطاء نفس النتائج تقريباً عند تكرار تطبيقها على نفس العينة في ظروف مشابهة.

يعد معامل الفا كرونباخ الطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي للفقرات، حيث يفضل ان تكون قيمته اكبر من 0.7 لضمان ثبات مرتفع، و يبين الجدول الاتي معاملات الثبات لأداه الدراسة و مجالاتها

### معاملات الثبات لأداه الدراسة و مجالاتها

معامل الثبات بطريقة كرونباخ الف	عدد الفقرات	المجال	الرقم
0.880	6	الرؤية و الرسالة	1
0.875	8	البيئة الداخلية للمدرسة	2
0.875	6	البيئة الخارجية للمدرسة	3
0.842	6	الأهداف	4
0.869	9	الخطط و السياسات و الاستراتيجيات	5
0.960	35	الثبات الكلي	

يتبين من الجدول ان معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.842-0.880) لجميع المجالات، و بلغ الثبات الكلي 0.96 وهو مناسب لإغراض الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة إستخدم الباحثان برنامج SPSS مستخدماً المعالجات الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.  
2. إختبار Independent T-test لمعرفة الفروق في حالة المتغير المستقل المؤهل العلمي، نوع المدرسة، مستوى المدرسة.

3. One-way Anova لمعرفة الفروق في حالة المتغير المستقل سنوات الخبرة

4. إختبار LSD للمقارنة البعدية بين المتوسطات

5. معادلة كرونباخ الفا لتحديد ثبات الاداه المستخدمه.

### عرض النتائج ومناقشتها:

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

نص التساؤل: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عنه استخدمت المتوسطات الحسابية لانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال وللدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس ونتائج الجدول A1 تبين ذلك و يليها الجدول رقم B1 يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل

القيمة	اقل من 46.6%	73.2-46.70	اعلى من 73.2
التفسير	واقع استراتيجي قليل	واقع استراتيجي متوسط	واقع استراتيجي كبير

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس للمجالات الخمس  
أقصى درجة للاستجابة (5) درجات جدول A1

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
<b>المجال الأول: الرؤية و الرسالة</b>						
1	تعكس صورة و رسالة المدرسة الصورة التي ترغب بتحقيقها	1	4.14	0.94	82.2%	كبيرة
2	تعبر رؤية و رسالة المدرسة عن الطوحات التي يمكن تحقيقها	2	3.53	0.98	70.6%	متوسطة
3	تتضمن رؤية المدرسة و رسالتها الاهداف الآتية و المستقبلية للمدرسة	3	3.44	1.01	68.8%	متوسطة
4	ينقص المدرسة العديد من البرامج و النشاطات لتحقيق رؤيتها و رسالتها	4	3.40	1.09	68%	متوسطة
5	تضع المدرسة رؤيتها و رسالتها بحيث تراعي التطور العلمي و التكنولوجي	5	3.38	1.04	67.6%	متوسطة
6	تدعم رؤية المدرسة الانجاز و التميز بالاداء	6	3.34	1.02	66.8%	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للمجال الأول</b>						
<p>يتبين أن في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس لمجال الرؤية و الرسالة كانت درجته كبيرة على الفقرة الأولى بنسبة مئوية (82.2%) بينما كانت متوسطة على بقية الفقرات وتراوحت النسب بين (66.8%-70.6%) <b>والدرجة الكلية للمجال الأول جاءت متوسطة بنسبة مئوية (74%).</b></p>						
<b>المجال الثاني: البيئة الداخلية للمدرسة.</b>						
7	تضع المدرسة خططها معتمدا على تحليل الموارد المالية المتاحة وألويات الإنفاق.	7	3.93	0.87	78.6%	كبيرة
8	تحصر المدرسة المشكلات والمعوقات الداخلية التي تواجهها	10	3.46	0.94	69.4%	متوسطه

9	تضع المدرسة نظاما للحوافز المعنوية	11	3.40	95.0	68%	متوسطه
10	تدرس المدرسة المنشآت المتوفرة لمعرفة مدى ملاءمتها.	9	3.37	0.93	67.4%	متوسطه
11	تراعي المدرسة احتياجات مدرسي التخصصات المختلفة	13	3.34	0.92	66.8%	متوسطه
12	تقوم المدرسة بتقويم أداء عمل اللجان المختلفة.	12	3.34	0.98	66.8%	متوسطه
13	تراعي المدرسة الكوادر الإدارية والفنية وكفائتها	8	3.32	0.90	66.4%	متوسطه
14	تغفل المدرسة أسلوب البحث العلمي في تطوير خطته وأدائه	14	3.19	0.87	63.8%	متوسطه
<b>الدرجة الكلية للمجال الثاني</b>						
3.42 0.63 68.4%						

ينضح ان في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس لمجال البيئة الداخلية كبيرة على الفقرة (7) بنسبة (78.6%) بينما على باقي الفقرات من (8-14) كانت متوسطة بنسب تتراوح بين (63.8%-69.4%)

**وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة بنسبة (68.4%)**

#### المجال الثالث: البيئة الخارجية للمدرسة

15	تؤمن المدرسة في دور المجتمع المحلي في إبراز واقع المدرسة و متطلباتها	17	4.13	1.18	82.6%	كبيرة
16	تأخذ المدرسة توقعات المجتمع واحتياجاته بعين الاعتبار	16	3.79	0.94	75.8%	كبيرة
17	تراعي المدرسة الظروف الاقتصادية المتغير للمجتمع	15	3.73	0.79	74.6%	كبيرة
18	تهتم المدرسة بعلاقتها مع المجتمع المحلي و الداعمين	18	3.62	1.16	72.4%	متوسطه
19	تراعي المدرسة التغيرات المستمرة في القوانين والتعليمات الوزارية	19	3.34	1.11	66.8%	متوسطه
20	تستأنس المدرسة بأراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال التربوي	20	3.30	1.06	66%	متوسطه
<b>الدرجة الكلية للمجال الثالث</b>						
3.65 0.77 75%						

يتبين مما سبق ان في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس لمجال البيئة الخارجية كانت كبيرة بالفقرات (15-17) حيث كانت بالترتيب (74.6%، 75.8%، 82.6%) وكانت درجته متوسطة على الفقرات (18-20) حيث كانت نسبتهم بالترتيب (72.4%، 66.8%، 66%).

**في حين كانت الدرجة الكلية للمجال كبيرة بنسبة مئوية (75%).**

### المجال الرابع: الأهداف

كبيرة	%74	1	3.7	21	تنسجم أهداف المدرسة مع رؤيتها ورسالتها	21
متوسطه	%69.8	0.98	3.49	22	تحدد المدرسة النتائج التي ترغب في الوصول إليها	22
متوسطه	%69.6	1.03	3.48	23	تحدد المدرسة الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف	23
متوسطه	%68	1.02	3.40	25	يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة	24
متوسطه	%66.4	1.06	3.32	24	تختار المدرسة الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ	25
متوسطه	%64.8	0.99	3.34	26	ينقص المدرسة آليات للرقابة والمتابعة	26
متوسطة	%68.8	0.70	3.44	الدرجة الكلية للمجال الرابع		

يتضح ان في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس كانت درجته كبيرة على فقرة (21) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (74%) بينما كانت متوسطة عالفقرات (22-26) وتراوحت النسبة المئوية (64.8%-69.8%).  
**وفيما يتعلق بالدرجة الكلية كانت متوسطة بنسبة (68.8%).**

### المجال الخامس: الخطط و السياسات الاستراتيجية

كبيرة	%73.6	0.91	3.68	27	تضع المدرسة خططها بناء على الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع	27
متوسطه	%69.2	1.05	3.46	32	تضع المدرسة اهداف رئيسية واخرى فرعية	28
متوسطه	%66	1.04	3.30	30	يستغل المدرسة الموارد المتاحة بفعالية	29
متوسطه	%65.8	0.97	3.29	31	تبحث المدرسة عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف	30
متوسطه	%65.6	0.97	3.28	35	يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً	31
متوسطة	%64	0.89	3.20	34	تعمل المدرسة بوجود برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها	32
متوسطة	%63.6	0.99	3.18	29	تجد المدرسة الحلول الخاصة بالمشكلات وتقدم المقترحات المناسبة لحلها	33

متوسطة	63.6%	0.91	3.18	33	تضع المدرسة برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية	34
متوسطة	54.8%	1.01	2.74	28	لا تهتم المدرسة بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي تم طرحها	35
متوسطة	65.4%	0.63	3.27	<b>الدرجة الكلية للمجال الخامس</b>		
يتبين ان في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس للمجال الخامس كانت بدرجة كبيرة على الفقرة (27) بنسبة (73.6%) بينما كانت متوسطة على باقي الفقرات بنسبة بين (54.8%-69.2%) <b>و بالنسبة للدرجة الكلية كانت متوسطة بنسبة (65.4%)</b>						

### خلاصة النتائج المرتبطة بالتساؤل الاول

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس لمجالات الدراسة والدرجة الكلية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي **جدول B1**

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	المجال	رقمه في الاستبانة	رقم المجال
الأول	كبيرة	75%	3.63	البيئة الخارجية للمدرسة	3	1
الثاني	متوسطة	70.8%	3.54	الرؤية و الرسالة	1	2
الثالث	متوسطة	68.8%	3.44	الأهداف	4	3
الرابع	متوسطة	68.4%	3.42	البيئة الداخلية للمدرسة	2	4
الخامس	متوسطة	65.4%	3.27	الخط و السياسات و الاستراتيجيات	5	5
	متوسطه	69.2%	3.46	<b>الدرجة الكلية</b>		

يتضح من الجدول ان واقع التخطيط الاستراتيجي للمدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر أفراد العينة قد أتت بمتوسط (3.46) وبنسبة مئوية (69.2%) وهذا يدل على درجة تطبيق متوسطة. من خلال اطلاعنا على الجدول B1 نلاحظ ان مجال البيئة الخارجية حصلت على اعلى المجالات بدرجة كبيرة، يعزو الباحثان ذلك الى توسع افاق الرؤية عند مدراء المدارس، اما مجال الرؤية و الرسالة والذي جاء بالترتيب الثاني بدرجة متوسطة رغم امتلاك جميع المدارس رؤية ورسالة الا انه ونتيجة الأوضاع الخاصة التي تمر بها فلسطين تؤثر على تنفيذ الرؤية و الرسالة. بالنسبة لمجال الأهداف الذي حل ثالثا بدرجة متوسطة تلك المدارس اهداف الا ان تحقيق الأهداف لا يتم بالشكل المرجو ويعزو الباحثان ذلك للصعوبة البالغة برسم الخطط وتطبيقها بالشكل الذي يحقق الأهداف نتيجة لممارسات عده أهمها الاحتلال و اجراءاته. ويرى الباحثان انه نتيجة للتعقيد في البيئة الفلسطينية والتشابك العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية جاء مجال البيئة الداخلية بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة. وقد جاء في المرتبة الخامسة مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية ويعزو الباحث ذلك الى ان المدارس لا زالت تعاني من المركزية، والبيروقراطية والروتين وهذا يؤثر سلبا على مقدره المدرسة وضع الخطط والسياسات.

## النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

نص التساؤل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس ونتائج الجداول A2 و B2 تبين ذلك:

جدول (A2) يبين المتوسطات الحسابية لواقع التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة ن=150

أقل من 5 سنوات ن=76	5-10 سنوات ن=22	أكثر من 10 سنوات ن=52	
3.45	3.75	3.57	الرؤية و الرسالة
3.42	3.61	3.33	البيئة الداخلية
3.78	3.68	3.46	البيئة الخارجية
3.5	3.67	3.24	الأهداف
3.37	3.4	3.06	الخطط والاستراتيجيات
3.5	3.62	3.33	الدرجة الكلية

جدول B2 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة ن=150 مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين	المجالات
0.254	1.38	0.774 0.559	2 147 149	1.547 82.241 83.788	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الرؤية و الرسالة
0.225	1.5	0.608 0.403	2 147 149	1.215 59.239 60.445	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البيئة الداخلية
0.07	2.7	1.581 0.585	2 147 149	3.163 86.041 89.204	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البيئة الخارجية
<u>0.026</u>	3.74	1.775 0.474	2 147 149	3.55 69.688 73.238	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الأهداف

<u>0.015</u>	4.31	1.645 0.381	2 147 149	3.290 56.072 59.362	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الخطط والاستراتيجيات
0.113	2.3	0.774 0.350	2 147 149	1.547 51.475 53.022	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول B2 انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي للمدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الخبرة على مجالي الأهداف و الخطط والسياسات والاستراتيجيات بينما لا توجد فروق دالة احصائيا على باقي المجالات والدرجة الكلية للواقع الاستراتيجي. ولتحديد لصالح من الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول C2 تبين ذلك. جدول C2 نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي للمدارس الحكومية بمديرية نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة  $n=150$

المجالات	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
الاهداف	اقل من 5 سنوات	////////////////////	0.17-	0.26-
	5-10 سنوات		////////////////////	0.43
	اكثر من 10 سنوات			////////////////////
الخطط و السياسات الاستراتيجية	اقل من 5 سنوات	////////////////////	03.-	0.31-
	5-10 سنوات		////////////////////	0.34
	اكثر من 10 سنوات			////////////////////

يتبين من الجدول C2 وجود فروق دال احصائيا في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس بين المدراء ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) و لصالح (اكثر من 10 سنوات)، و بين المدراء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) و لصالح (5-10 سنوات) على المجالين المفحوصين، بينما لم تكن هناك فروق دالة احصائيا في المقارنات البعدية الأخرى.

يعزو الباحثان وجود فروق بين المدراء ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) و لصالح (اكثر من 10 سنوات)، على المجالين المفحوصين لادراكهم نقاط القوة ومواطن الضعف في المدرسة نتيجة خبرتهم الطويلة في العمل إضافة انهم يضعون أهدافهم في ظل الإمكانيات المتاحة. بينما يعزو الباحثان وجود فروق بين المدراء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) و لصالح (5-10 سنوات) على المجالين المفحوصين، لوجود الدافعية والحماس و الطموح لديهم.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

نص التساؤل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر المدراء تبعا لمتغير المؤهل العلمي ونتائج الجدول A3 تبين ذلك

**جدول A3** نتائج اختبار ت لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=150) ( $0.05 \geq \alpha$ ) (درجة الحرية 148) (ت الجدولية 1.97)

المتغيرات	بكالوريوس فما دون ن=79		ماجستير فأعلى ن=71		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية و الرسالة	3.54	0.75	3.53	0.75	0.35	0.972
البيئة الداخلية	3.52	0.6	3.32	0.66	1.861	0.065
البيئة الخارجية	3.75	0.64	3.54	0.88	1.639	0.103
الأهداف	3.53	0.67	3.33	0.72	1.955	0.091
الخطط والاستراتيجيات	3.3	0.61	3.23	0.64	0.727	0.468
الدرجة الكلية	3.52	0.54	3.39	0.64	1.381	0.169

يتضح من الجدول A3 انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة كون البيئة والظروف الموضوعية واحدة على جميع المدراء.

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع**

**نص التساؤل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير نوع المرساة؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر المدراء تبعاً لمتغير نوع المدرسة ونتائج الجدول A4 تبين ذلك. **جدول A4** نتائج اختبار ت لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=150) ( $0.05 \geq \alpha$ ) (درجة الحرية 148) (ت الجدولية 1.97)

المتغيرات	مدرسة ذكور ن=50		مدرسة اناث ن=100		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية و الرسالة	3.71	0.81	3.45	0.70	1.996	0.048
البيئة الداخلية	3.54	0.71	3.36	0.58	1.687	0.094
البيئة الخارجية	3.69	0.91	3.63	0.69	0.422	0.674
الأهداف	3.51	0.78	3.40	0.65	0.947	0.345
الخطط والاستراتيجيات	3.32	0.70	3.24	0.59	0.685	0.495
الدرجة الكلية	3.55	0.49	3.42	0.53	1.336	0.184

يتبين من الجدول A4 انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعاً لمتغير نوع المدرسة في مجال الرؤية والرسالة ولصالح

الذكور، بينما لا توجد فروق في المجالات الأخرى والدرجة الكلية. ويعزو الباحثان ذلك كون واقع البيئة الفلسطينية يعطي مساحة تحرك اكبر بالذكور.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس

نص التساؤل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى الى متغير مستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس من وجهة نظر المدراء تبعاً لمتغير مستوى المدرسة ونتائج الجدول A5 تبين ذلك.

جدول A5 نتائج اختبار ت لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( $n=150$ ) ( $\alpha \geq 0.05$ ) (درجة الحرية 148) (ت الجدولية 1.97)

مستوى الدلالة	قيمة ت	مدرسة ثانوية $n=60$		مدرسة اساسية $n=90$		المتغيرات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
<b>0.001</b>	3.338	0.81	3.3	0.65	3.70	الرؤية و الرسائل
<b>0.002</b>	3.109	0.64	3.22	0.60	3.55	البيئة الداخلية
<b>0.023</b>	2.294	0.83	3.48	0.71	3.77	البيئة الخارجية
<b>0.007</b>	2.728	0.77	3.25	0.62	3.56	الأهداف
<b>0.032</b>	2.171	0.72	3.13	0.54	3.36	الخطط والاسراتيجيات
<b>0.002</b>	3.223	0.63	3.27	0.54	3.59	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول A5 انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديرية نابلس تبعاً لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدرسة الأساسية في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي ويعزو الباحثان الى طبيعه المدارس الأساسية و الثقل الملقى عليها.

#### الاستنتاجات

1. تتمتع المدارس الحكومية بمديرية نابلس بواقع تخطيط مقبول.
2. لا يؤثر مستوى المؤهل العلمي على التخطيط الاستراتيجي
3. أصحاب الخبرة المتوسطة يمتازون بمقدرتهم رسم الاستراتيجيات والسياسات ووضع الأهداف المرجوة

#### التوصيات

1. تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمدارس كأسلوب اداري.
2. زيادة الاهتمام بالدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
3. عقد دورات لمدراء المدارس بالتخطيط الاستراتيجي

## المراجع والمصادر

- البرغوثي، فاتن راتب الزير. (2013). إدارة الازمات لدى اداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الدجني، اياد علي (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة عصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- العلوي، خلفان (2012): تصور لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم، القاهرة.
- إسماعيل، طلعت حسيني (2017): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030) دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية نفسية، مجلة كلية التربية، العدد (96)، الجزء (1)، الزقازيق، مصر.
- اليعمدي، حمد، والمعمرى، أمينة. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية ، 39(4) ، 154-196 .
- الصويفي، أشرف ( . 2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بمواجهة الازمات. الاقتصاد الصناعي، 1(11) ، 417-449 .
- الخويطر، رؤى، والخويطر، محمد. (2023). كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 7(22) ، 51-65 .
- عيسى، سهى اديب، محمد، رضوان علي. (2009). التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية: دراسة مقارنة بين الأردن و اليمن. وقائع المؤتمر العلمي الرياضي السادس. الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.
- Allison, M & Kaye. J (2015). Strategic Planning for Nonprofit Organization.A practical Guide for Dynamic Times. 3<sup>ed</sup> Edition. John Wiley & sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Williams, Henry S & Johnson, Teryl. L (2013): Strategic Leadership in Schools, Education, 133 (3).