

## EVALUATING STRATEGIC EDUCATIONAL PLANNING PRACTICES AT THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN

### تقويم ممارسات التخطيط التربوي الإستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

سعيد بن خلفان بن سعيد الرواحي

Said Khalfan Said ALrawahi<sup>1\*</sup>, Ismaiel Hassanein Ahmed<sup>2</sup>, Mohamed Johdi Saleh<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate at Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM),  
[s.rawahi@hotmail.com](mailto:s.rawahi@hotmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM),  
[Tolib52@iium.edu.my](mailto:Tolib52@iium.edu.my)

<sup>3</sup> Dr., Senior lecture at Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM),  
[johdi@iium.edu.my](mailto:johdi@iium.edu.my)

\*Corresponding Author

#### Abstract

The current study aimed to identify the reality of planning practices for workers in educational planning agencies in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The problem arose out of the existence of many aspects of deficiency and shortcomings in the exercise of the planning tasks assigned to them in these bodies, in addition to the presence of other problems experienced by these devices, which limit the efficiency and effectiveness of workers to exercise the tasks assigned to them. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was formed consisting of (50) items, which were classified according to four axes represented by planning practices for workers in educational planning agencies, namely: tasks of educational planning agencies, administrative organization, planning cadres, educational information. The study sample consisted of (208) individuals with positions: department manager, deputy director, head of department, and a technical member in the planning departments of the Ministry and educational governorates in the Sultanate of Oman, and statistical processing of data was carried out using arithmetic averages, standard deviations and rank. The results of the study showed: The planning practices of workers in educational planning agencies in the four fields of study: tasks of planning organs, administrative organization, planning cadres, educational information were of a moderate degree.

**Keywords:** evaluation, planning, educational.

#### المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. برزت المشكلة بوجود العديد من جوانب النقص

والقصور في ممارسة المهام التخطيطية المناطة بهم في هذه الأجهزة، علاوة على وجود مشكلات أخرى تعاني منها هذه الأجهزة، التي تحد من كفاءة وفاعلية العاملين لممارسة المهام المناطة بهم. لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (50) فقرة صنفت على أربع محاور ممثلة الممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط التربوي وهي: مهام أجهزة التخطيط التربوي، التنظيم الإداري، الكوادر التخطيطية، المعلومات التربوية. تألفت عينة الدراسة (208) فردا بوظائف: مدير دائرة، نائب مدير، رئيس قسم، وعضو فني في دوائر التخطيط بالوزارة والمحافظات التعليمية بسلطنة عمان، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة. بينت نتائج الدراسة: إن الممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط التربوي في مجالات الدراسة الأربعة: مهام أجهزة التخطيط، التنظيم الإداري، الكوادر التخطيطية، المعلومات التربوية كانت بدرجة متوسطة.

كلمات مفتاحية: تقويم، التخطيط، التربوي.

## المقدمة :

نظرا إلى التطور السريع والمتلاحق في مجالات الحياة التربوية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية منها، أخذت دول العالم قاطبة بالسعي للتنمية ، تحقيقاً لرقى مجتمعاتها ورفاهيتها، وتبوء مكانتها الحضارية بين الدول من ناحية، وعن طريق تلبية حاجات أفرادها في المقام الأول من ناحية أخرى (طولة، 1990).

وهناك مجموعة من المعايير لتقويم التخطيط التربوي وأجهزته وأقسامه، منها ما يتعلق بفترة ما قبل العملية التخطيطية كنسقية العمل بجهاز التخطيط، ووضع الأهداف العامة ، وتحديد البدائل للخطط، ومنها ما يتعلق بالفترة التي يتم فيها تنفيذ الخطة كتحديد نوعية الخطة، ووضع أهدافها الإجرائية، وتحديد إجراءات تنفيذها، ووضع الموازنات التخطيطية، وتوفير البيانات، كما يوجد استراتيجيات أخرى تسهل عملية الربط بين التخطيط والتقويم ، منها وجود الهدف ، ووضوح السياسات، وتوفير نظام لجمع البيانات، والالتزام الإداري (حجي، 1992).

وتقوم فلسفة التخطيط التربوي على أن الإنسان في مواجهته لقوى طبيعه والمجتمع يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجهود واع لإشباع حاجاته، والابقاء على كيانه ووجوده داخل جماعته ومجتمعه . والتخطيط عبارة عن عملية استراتيجية، والاستراتيجية هي طريقة مناسبة تترجمها إلى خطوات إجرائية للوصول إلى الحقيقة المطلقة بالانتقال من الوضع الراهن إلى أوضاع يمكن تحقيقها بواسطة أبناء المجتمع الذين يرغبون في عملية التطوير (مطاوع، 2003).

وللتخطيط الاستراتيجي رسالة وأهداف وبيانات لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، فتستند على التنبؤ ويؤخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية سعياً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، كما أن التخطيط ليس مجرد خطة واحدة وإنما هيكل من الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل في مختلف المجالات ، ويشارك في وضعها جميع المستويات الإدارية، إلا أنه يجب أن يكون لديها مقومات وعناصر أساسية تحدد من كفاءة التخطيط ومتطلباته فيجب التفكير فيها قبل

البدء في التخطيط (ماهر، 2009).

وبذلك تعتبر الاستراتيجية الحلقة الوسطى بين السياسة التعليمية بما تتضمنه من أغراض وبدائل من ناحية، والتخطيط بأساليبه وبرامجه من ناحية أخرى، وذلك لإمكانية صياغتها في عمليات وبكلفة محددة حتى تصبح قابلة لتحقيق التطوير الأفضل. وحيث إن استراتيجية التخطيط التربوي في جوهرها لاتخرج عن كونها عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة، وهي عملية ترتيب الأولويات للوصول إلى أهداف تعليمية معينة (غيداء عبدالله، 2007).

انطلاقاً من أهمية التخطيط فقد اعتمدته سلطنة عمان منذ عام 1970م؛ لتحقيق الرقي والتقدم الحضاري، وقد جاء الاهتمام بالتخطيط التربوي من خلال الارتكاز على حقيقة أنه جزء أساسي في التخطيط العام، وقد أخذت به الأجهزة التربوية؛ لتحقيق أهدافها في إعداد الكوادر البشرية القادرة على المشاركة الفاعلة في العمليات الحضارية التي تمر بها السلطنة. وتبني السلطنة التخطيط التربوي كأسلوب علمي فاعل لرسم السياسات والخطط والبرامج التعليمية والتربوية على شكل خطط خمسية تلتزم الوزارة تحقيقها في حدود مايتوفر لها من إمكانيات بشرية ومادية (اللزامي، 2003).

وتتولى عملية التخطيط التربوي رسم السياسات التربوية والتعليمية، ومعالجة المشكلات التربوية في وزارة التربية والتعليم مجموعة من الأجهزة التي تتنوع من حيث الاختصاصات، والمهام الموكلة إلى كل منها، ومن حيث حجمها وترتيبها في السلم الإداري.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال تلمس الباحث واحتكاكه عن قرب بواقع التخطيط التربوي، وإحساسه بالمشكلة كونه أحد أعضاء التخطيط، فقد لاحظ أن المخطط التربوي يواجه مشكلات وعقبات عديدة تعوقه في الكثير من الأحيان عن أداء دوره في وضع خطته وتنفيذها وتقويمها، وأن لهذه المشكلات الأثر الفعال في حرمان المخطط من اتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسم خطته ومشاريعه سواء في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أو المديرية التابعة لها في المحافظات المختلفة.

وأكدت الدراسات السابقة وجود جوانب عديدة من المعوقات وأوجه القصور تتعلق بالتخطيط التربوي التي تواجه العاملين بميدان التخطيط، وقد كشفت نتائج هذه الدراسات عن وجود قصور في جوانب تنفيذ التخطيط، مثل دراسة (الخروصي، 2001) حول وجود العديد من جوانب النقص والقصور في البيانات والمعلومات التي يوفرها النظام. مما يعوق من فاعلية التخطيط التربوي في تحقيق التنمية التربوية في مجال نشر التعليم وتجويده بالسلطنة.

وأشارت دراسة (اللزامي، 2003) وجود العديد من أوجه القصور والضعف في أجهزة التخطيط التربوي، وهو عدم وضع خطة مناسبة للاستغلال الأمثل لمخصصات التعليم، وتشخيص الواقع التربوي لتحديد مشكلاته وإمكانياته، كذلك العاملون بسلك التخطيط غير متخصصين في علوم الإدارة والتخطيط، وتتركز جوانب الضعف في التنظيم الإداري في أنه لا يساعد على مبدأ تفويض السلطة، ولا يمنح المحافظات التعليمية لا مركزية التخطيط التربوي، أما جوانب الضعف في التقنيات التخطيطية المستخدمة في أجهزة التخطيط التربوي، فتمثل في عدم استخدامها مدخل النظم في حل المشكلات التربوية، ولا تحتسب الكلفة والعائد للخطة التربوية.

وأكدت دراسة (الحوسني، 2008) إلى أن ممارسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم يعاني من قصور في العديد من الجوانب، ويمارس وفق الأسلوب التقليدي غير الواضح، وتتم في المستويات الإدارية العليا دون المستويات الإدارية الأخرى. في حين أشار الصيعري، (2011) إلى وجود بعض المعوقات في جوانب التخطيط التي تحد من فاعلية التخطيط التربوي في تحقيق التنمية التربوية في الخطط الخمسية لوزارة التربية والتعليم، حيث أكدت هذه الدراسة وجود معوقات تحد من فاعلية التخطيط في مجال نشر التعليم، وكذلك في مجال تجويد التعليم

وأشارت دراسة (السرحداني، 2010) إلى أن نسبة كبيرة من مديري وزارة التربية والتعليم ليس لديهم فهم صحيح وواع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وكذلك الأفراد العاملون في هذا المجال التخطيطي وكيفية وضع الخطط المستقبلية وتشخيص الواقع الحالي للتخطيط.

كما تشير نتائج الزيارات الميدانية التي يقوم بها المسؤولون في الوزارة إلى المحافظات التعليمية، والتقارير الواردة من المحافظات التعليمية؛ إلى أن هنالك خلافاً وضعفاً في أداء بعض الدوائر، التي من بينها دوائر التخطيط التربوي، ويظهر ذلك من خلال تكديس الكثافة الطلابية في المدارس والصفوف، وقلة الكادر الإداري والنقص في الهيئات الإدارية (وزارة التربية والتعليم، 2001).

#### أهداف الدراسة :

أ. التعرف على واقع التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

ب. تقويم الممارسات التخطيطية بأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

#### الدراسات السابقة:

دراسة الكردي، (2010) بعنوان درجة تطبيق التخطيط في مديريات التربية والتعليم في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. هدفت إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وبيان أثر بعض المتغيرات على الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، تم تطبيقها على (257) فرداً في عينة الدراسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية. واستخدمت المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي متوسطة. كان للخبرة والجنس دور إيجابي في التخطيط الإستراتيجي لصالح الذكور، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى ثقافة التخطيط الإستراتيجي وملائمة الأهداف.

دراسة اللواتية، (2013) بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. هدفت إلى معرفة المعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة) ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبانته مكونه من (50) عبارة، وقد تألف مجتمع الدراسة من (72) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى: وجود معوقات كبيرة في تنفيذ التخطيط

الاستراتيجي. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة). وتوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المسمى الوظيفي .

**دراسة (2006) Steadham:** عن كفايات الإدارة الاستراتيجية لمدراء الموارد البشرية في كليات المجتمع بتكساس. هدفت الدراسة تحديد مستوى الكفايات الفعلية والمتوقعة لمدراء الموارد البشرية لإدارة استراتيجية فعالة، وذلك من وجهة نظر المدراء التنفيذيين، ومدراء الموارد البشرية أنفسهم في هذه الكليات وترتيبها حسب أهميتها : شملت عينة الدراسة (50) من المدراء التنفيذيين و (32) من مدراء الموارد البشرية ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن أهم الكفايات اللازمة لإدارة استراتيجية فعالة هي إدارة الثقافة، والتغيير السريع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والربط المستقبلي مع متطلبات السوق. المدراء التنفيذيون لايعتقدون أن الكفاءات الفعلية لمدراء الموارد البشرية تتناسب مع الكفاءات المتوقعة، وأن مدراء الموارد البشرية لديهم حسّ غير واقعي بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، في حين أن مدراء الموارد البشرية أنفسهم يرون أن كفاءاتهم الفعلية تتناسب مع الكفاءات المتوقعة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

**دراسة هاني، وهبة (2008)؛** حول واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. هدفت التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد صمم الباحث استبانته، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (88) من رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات (الاسلامية، الأزهر، الأقصى). وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل البيئي (الداخلي، والخارجي) وقد احتل المرتبة الاولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الاخيرة. لم يكن اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المالية بالدرجة المطلوبة في مجال الثقافة التنظيمية والنظم والانماط الإدارية. قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارات الجامعات الفلسطينية. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير الاختلاف المؤسسي لصالح الجامعه الإسلامية، في حين لاتوجد فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة الأخرى.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يدرس ظاهره أو حدثا أو قضية موجودة حاليا يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة وتحليلها وتعريف العلاقات بين مكوناتها دون تدخل الباحث فيها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالتخطيط التربوي في دائرتي التخطيط والاحتياجات ودائرة الإحصاء والمؤشرات بديوان عام الوزارة. كذلك شاغلي هذه المسميات الوظيفية في الدائرة المعنية بالتخطيط التربوي في إحدى عشرة محافظة تعليمية هي: مسقط، الداخلية، الشرقية (جنوب)، الشرقية (شمال)، الوسطى، ظفار، الباطنة (جنوب)، الباطنة (شمال)، البريمي، الظاهرة، مسندم، وقد توزع مجتمع الدراسة كالاتي: مديرو الدوائر وعددهم (11)، ونوابهم وعددهم (16)، ورؤساء

الأقسام وعددهم (26)، وأعضاء التخطيط وعددهم (91)، وأعضاء الإحصاء وعددهم (64)، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (208) (الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، 2014/2013).

### عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة الأساسية على عدد (137) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانات الدراسة عليهم، كما تم اختيار (61) فرداً، منهم عدد (38) فرداً كعينة استطلاعية أولى و(33) فرداً كعينة استطلاعية ثانية للثبات.

**صدق المحتوى (المضمون):** تم حساب صدق المحتوى بعرض استمارة الاستبيان المقترحة لتطوير التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على الخبراء بلغ عددهم (14) محكماً. وقد تراوحت نسب الموافقة بين (86% : 100%)، وهي أكبر من أو تساوي أقل نسبة دالة والمستخرجة من اختبار معنوية النسب والبالغة (80%) وعليه تقبل جميع محاور الاستبيان.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع درجات المحور المنتمية إليه، كذلك معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، ثم معامل الارتباط بين مجموع درجات المحور والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (1) معاملات ارتباط مجموع درجات كل محور مع الدرجة الكلية لاستمارة استبيان استراتيجية تطوير التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (ن = 33)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للمحور	ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان
1	مهام أجهزة التخطيط التربوي	1,91	0,81	0,80	0,79
2	التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط التربوي	2,18	0,85	0,76	0,81
3	الكوادر التخطيطية العاملة في أجهزة التخطيط التربوي	2,31	1,11	0,81	0,71
4	المعلومات التربوية	1,90	0,82	0,70	0,61

ر(0,05) = 0,28

يتضح من الجدول أن معامل ارتباط عبارات المحور الأول بمجموع درجات المحور تراوحت بين (0.66 - 0.81)، ومعامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0.39 - 0.71)، وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الاستبيان ككل.

**النتائج:** قام الباحث باستخراج معامل ألفا ومعامل التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستمارة ونتائجه هي:

جدول (2) قيم معاملات ألفا والتجزئة النصفية لمحاور الاستبيان

م	المحاور	ألفا كرو نباخ	التجزئة النصفية
---	---------	---------------	-----------------

0,89	0,90	مهام أجهزة التخطيط التربوي	1
0,86	0,89	التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط التربوي	2
0,89	0,90	الكوادر التخطيطية العاملة في أجهزة التخطيط التربوي	3
0,94	0,95	المعلومات التربوية	4
0,73	0,73	الاستبيان ككل	

يوضح الجدول رقم (2) معامل ألفا كرو نباخ ومعامل التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ تراوح بين (0,73 - 0,95)، وتراوحت قيمة معامل التجزئة النصفية بين (0,73 - 0,94)، وهي معاملات قوية مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

**المعالجات الإحصائية:** اشتمل الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة ما يلي:

أ. التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والرتبة.

ب. معاملات الارتباط.

ت. اختبار LSD

وذلك باستخدام برنامجي: SPSS و EXCELL

**عرض النتائج ومناقشتها**

**عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: (ما واقع التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟):**

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى الأهمية النسبية (الرتبة) لكل مجال من مجالات الدراسة الأربعة، حيث تم ترتيب المجالات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى الأهمية النسبية (الرتبة) لكل فقرة من الفقرات التي تشكل كل مجال، وقام الباحث بترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية في كل محور من المحاور.

وقد اعتمد الباحث في الحكم على درجة الممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تقسيم الفقرات إلى ثلاثة مستويات:

**المستوى الأول:** الفقرات التي متوسطها الحسابي (4 فأكثر) من جملة فقرات المحور سيتم اعتبارها جانب قوة في أجهزة التخطيط التربوي.

**المستوى الثاني:** الفقرات التي متوسطها الحسابي (أقل من 2) من جملة فقرات المحور سيتم

اعتبارها جانب ضعف في أجهزة التخطيط التربوي.

**المستوى الثالث:** الفقرات التي متوسطها الحسابي (يقع بين 2 وأقل من 4) من جملة فقرات المحور فإنها تقع في المستوى المتوسط.

ويبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه عن درجة ممارستهم لكل مجال من مجالات الدراسة الأربعة.

جدول (3) تقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه عن المجالات التخطيطية مرتبة تنازليا

رقم المجال في الاستبانة	الأهمية النسبية (الرتبة)	مجالات التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	مهام أجهزة التخطيط	3,86	0,46	متوسطة
4	2	المعلومات التربوية	3,58	0,52	متوسطة
3	3	الكوادر التخطيطية	3,43	0,58	متوسطة
2	4	التنظيم الإداري	3,33	0,41	متوسطة

ويتضح من الجدول رقم (3)، بأن المتوسطات الحسابية للمجالات التخطيطية الأربعة قد تراوحت بين (3,33) و (3,86) وهذا يعني أن جميع المجالات المتعلقة بجوانب التخطيط تمارس بدرجة متوسطة.

### النتائج حسب كل مجال

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه لما تتضمنه كل فقرة من فقرات الدراسة ضمن مجالاتها التي تنتمي إليها، كما تم تحديد الأهمية النسبية (الرتبة) لهذه الفقرات تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية.

### المجال الأول: مهام أجهزة التخطيط التربوي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه على فقرات مهام أجهزة التخطيط التربوي والبالغ عددها (12) فقرة.

جدول (4) تقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه على فقرات مهام أجهزة التخطيط التربوي

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	1	إعداد بيان بالاحتياجات من الهيئات التدريسية	4,73	0,70	عالية
7	2	حصر الاحتياجات من أعمال الإضافات اللازمة للأبنية	4,61	0,54	عالية
4	3	حصر احتياج المحافظات من المباني المدرسية	4,60	0,58	عالية



عالية	0,75	4,37	المشاركة في بناء الخطة الدراسية	4	11
عالية	0,91	4,06	مراجعة وتحليل البيانات الإحصائية التربوية	5	5
متوسطة	1,49	3,89	تحديد احتياجات الوزارة من مختلف الوظائف	6	3
متوسطة	1,02	3,73	إعداد الخطة الخمسية التربوية	7	1
متوسطة	0,63	3,66	جمع البيانات الإحصائية لوضع الخطط التربوية	8	12
متوسطة	1,09	3,48	المساهمة في نشر التعليم وإتاحته للجميع	9	6
متوسطة	0,86	3,27	وضع تصور للخريطة المدرسية على مستوى المحافظة	10	2
متوسطة	1,15	3,19	التقويم المستمر للخطط التربوية	11	9
متوسطة	1,20	3,07	المشاركة في وضع الأهداف الخاصة بفلسفة التربية	12	10

من خلال الجدول (4) تشير النتائج إلى: وجود خمس فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4,06) و (4,73)، وهي مرتبة من (1-5) وهذه الفقرات تحمل الأرقام (8، 7، 4، 11، 5) في الاستبانة، وهذا يعني أن العمليات التخطيطية المتمثلة بهذه الفقرات تمارس بدرجة كبيرة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

توجد سبع فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,07) و (3,98) وهي مرتبة من (6-11) وهذه الفقرات تحمل الأرقام في الاستبانة (3، 1، 12، 6، 2، 9، 10)، وهذا يدل على أن العمليات التخطيطية المتمثلة بهذه الفقرات تمارس بدرجة متوسطة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لم تحصل أي فقرة في هذا المجال على تقدير منخفض، وهذا يدل على أنه لا توجد عمليات تخطيطية ضمن هذا المجال تمارس بدرجة ضعيفة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### المجال الثاني: التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط التربوي

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثاني، والبالغ عددها (11) فقرة.

جدول (5) تقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه على فقرات التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط التربوي

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	تسلسل الفقرة
---------------	-------------------	-----------------	--------	--------	--------------

عالية	0,61	4,08	يحدد علاقة العمل بين ديوان عام الوزارة والمحافظات	1	4
متوسطة	0,75	3,79	تتضح فيه الاختصاصات الإدارية والفنية للأقسام	2	6
متوسطة	0,81	3,66	يُنسج التنسيق مع الجهات التخطيطية الأخرى في المجتمع	3	10
متوسطة	0,84	3,52	يتبع مبدأ التشاور في اتخاذ القرارات التربوية	4	1
متوسطة	0,97	3,45	يتم فيه توصيف مهام الوظائف الإدارية والفنية	5	11
متوسطة	0,81	3,41	يمتلك آلية واضحة للمراقبة وقياس الأداء	6	5
متوسطة	0,93	3,41	يوزع العاملين في أقسامه المختلفة وفق تخصصاتهم العلمية	6	3
متوسطة	0,78	3,34	يراعى الكفاءة في إسناد الوظائف للعاملين فيه	7	2
متوسطة	0,94	3,06	يمتلك استراتيجية لتطوير أجهزة التخطيط التربوي	8	9
متوسطة	0,86	2,64	يساعد على مبدأ تفويض السلطة	9	8
متوسطة	0,73	2,28	تتمتع باللامركزية في التخطيط	10	7

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، لدرجة ممارستهم لما تحتويه كل فقرة من الفقرات ضمن هذا المجال قد تراوحت بين (2,28) و (4,08) وهذا يشير إلى: وجود فقرة واحدة تمارس بدرجة كبيرة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي تراوح متوسط حسابها (4,08) ورقمها في الاستبانة (4).

تراوحت باقي الفقرات متوسطها الحسابي بين (2,28) و (3,79) وهي مرتبه من (2) إلى (11)، وهذه الفقرات تحمل الأرقام (7,8,9,2,3,5,11,1,10,6) في الاستبانة الموزعة، وهذا يعني أن العمليات التخطيطية المتمثلة بهذه الفقرات تمارس بدرجة متوسطة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويلاحظ أن الفقرتين رقم (5) و (3) حصلتا على الرتبة (6) نفسها، وهذا يعني أن العمليات التخطيطية بهذه الفقرة تمارس بدرجة متوسطة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

كما يلاحظ من نتائج الجدول أنه لم تحصل أي فقرة في هذا المجال على تقدير منخفض، وهذا يدل على أنه لا توجد عمليات تخطيط ضمن هذا المجال تمارس بدرجة ضعيفة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط من وجهة نظر أفراد العينة.

### الكوادر التخطيطية

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثالث والتي بلغ عدد فقراتها (14) فقرة:

جدول (6) تقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه على فقرات الكوادر التخطيطية

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرات	تسلسل الفقرة
متوسطة	0.88	3,91	يلم العاملون بالتقنيات التخطيطية اللازمة	1	3

متوسطة	0,61	3,86	يستخدم المخططون برامج حديثة في حساب التوقعات المستقبلية	2	4
متوسطة	0,81	3,74	يتم تدريب المخططين التربويين أثناء الخدمة	3	5
متوسطة	0,92	3,61	يندر الاختصاصيون في التخطيط التربوي	4	6
متوسطة	0,73	3,56	يشارك المخططون في المؤتمرات والندوات المعنية بالتخطيط	5	11
متوسطة	0,84	3,52	يملك المخططون القدرة على تفسير البيانات التربوية المتاحة	6	14
متوسطة	0,79	3,48	يتم تعيين العاملين بالتخطيط على أسس موضوعية	7	13
متوسطة	0,84	3,46	يتمتع المخططون بالكفاءة الفنية اللازمة	8	10
متوسطة	0,91	3,41	يتميز العاملون في التخطيط بالقدرة على الإبداع	9	2
متوسطة	0,86	3,34	تتوفر عناصر الخبرة في المخططين التربويين	10	1
متوسطة	0,82	3,21	يملك المخططون مهارات الإدراك والتصور اللازمين للتنبؤ	11	8
متوسطة	0,94	3,16	تتمتع برامج تدريب المخططين بقوة المحتوى	12	12
متوسطة	0,90	2,97	يتولى عملية وضع الخطط التربوية مخططون متخصصون علميا	13	7
متوسطة	0,76	2,76	يملك العاملون في التخطيط القدرة على اتخاذ القرارات	14	9

يتضح من الجدول رقم (6)؛ بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لما تتضمنها كل فقرة من فقرات ممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط ضمن هذا المجال، قد تراوحت بين (2,76) و (3,91) وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات يتراوح متوسطها الحسابي بين (2,76) و (3,91) وهذا يعني أن العمليات التخطيطية المتمثلة بهذه الفقرات تمارس بدرجة متوسطة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

كما يلاحظ أنه لم تحصل أي فقرة في هذا المجال على تقدير مرتفع، أو تقدير ضعيف، وهذا يدل على أنه؛ لا توجد عمليات تخطيطية ضمن هذا المجال تمارس بدرجة كبيرة ولا حتى بدرجة ضعيفة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

#### المعلومات التربوية:

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الرابع والتي بلغ عدد فقراتها (13) فقرة.

جدول (7) تقديرات أفراد عينة الدراسة مجتمعه على فقرات المعلومات التربوية

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	تسلسل الفقرة
عالية	0.88	4,21	يتم تنظيم وتبويب البيانات التربوية	1	5

عالية	0,93	4,01	جمع وحفظ البيانات عن أعداد الطلاب ومعدلات النجاح والرسوب	2	6
متوسطة	0,81	3,93	تغذية نظام المعلومات التربوية بالبيانات والإحصائية بشكل دوري	3	1
متوسطة	0,98	3,86	جمع وحفظ البيانات الإحصائية عن أعداد المدارس ومواقعها	4	4
متوسطة	0,69	3,76	يتم إدارة المعلومات وفق نظام محدد	5	7
متوسطة	0,83	3,66	وجود الأدلة والمطويات عن المستجدات الحديثة في التخطيط التربوي	6	11
متوسطة	0,94	3,66	تتوفر الإحصاءات المتعلقة بخطط ومشاريع التنمية	6	13
متوسطة	0,84	3,51	تتوفر البيانات والإحصاءات قبل وقت كاف	7	2
متوسطة	0,91	3,46	تتوفر إحصاءات بأعداد الذين سيلتحقون بالتعليم في الأعوام القادمة	8	9
متوسطة	0,89	3,38	تتدفق الإحصاءات التربوية من المحافظات التعليمية إلى الوزارة بسهولة	9	10
متوسطة	0,97	3,22	تتصف الإحصاءات التربوية المتوفرة بالدقة	10	3
متوسطة	0,86	3,08	تتوفر البيانات التربوية المختلفة عن النظم التربوية في الدول الأخرى	11	12
متوسطة	0,91	2,71	تتوفر الإحصاءات السكانية اللازمة لعمليات التخطيط	12	8

ن خلال الجدول رقم (7) تشير النتائج إلى ما يلي: توجد فقرتان متوسطهما الحسابي (4,01) و (4,21)، وهاتان الفقرتان تحملان رقم (5) و (6) في الاستبانة، وهذا يعني أن العمليات التخطيطية المتمثلة بهاتين الفقرتين تمارس بدرجة كبيرة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

توجد إحدى عشرة فقره تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2,74) و (3,93)، وهي مرتبة من (3-13) وهذه الفقرات تحمل الأرقام في الاستبانة (1,4,7,11,13,2,9,10,3,12,8)، ويلاحظ أن الفقرتين رقم (11) و(13) حصلتا على الرتبة نفسها، وهذا يدل على أن العمليات التخطيطية المتمثلة بهذه الفقرات تمارس بدرجة متوسطة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد العينة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لم تحصل أي فقرة في هذا المجال على تقدير منخفض، وهذا يدل على أنه لا توجد عمليات تخطيطية ضمن هذا المجال تمارس بدرجة ضعيفة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### مناقشة النتائج:

بعد حساب متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع ممارساتهم التخطيطية بأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم في مجالات الدراسة الأربعة، أظهرت نتائج الجدول (20) أن متوسطات تحقق درجة الممارسة في مجالات الدراسة الأربعة كانت متوسطة، وهذا يعني أن جميع المجالات التخطيطية تمارس بدرجة متوسطة من قبل العاملين بالأجهزة التخطيطية للوزارة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر المجالات التخطيطية ممارسة من قبل العاملين بأجهزة التخطيط التربوي في الوزارة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة هو المجال (مهام أجهزة التخطيط)، حيث جاء هذا المجال في المرتبة الأولى من بين المجالات الأربعة المحددة في استبانة الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك توصيفا واضحا للمهام التي تقوم بها أجهزة التخطيط التربوي، وأن المهام الأخرى تنصب في بوتقة هذه المهمة وتمارس لتحقيق هذه المهمة، خاصة وأن قرارات الوزارة المتضمنة لمهام واختصاصات دوائر وأقسام التخطيط التربوي في ديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية التابعة لها قد وضحت فيها الاختصاصات وبعبارات واضحة لمهام أجهزة التخطيط التربوي الأمر الذي يلزم العاملين بهذه الأجهزة بضرورة ممارسة المهام والعمليات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال بكفاءة وفاعلية، وهذا مؤشر إيجابي يدل على حرص العاملين على تنفيذ القرارات الوزارية باعتبار أنها من أولويات العمل المهني، كما تشير النتيجة إلى وجود قدر مناسب من إدراك المخطط لطبيعة عمله وما يتطلب منه من اتباع وتنفيذ تعليمات واضحة ومحددة بشأن المهام المنوطة للعاملين بمجال التخطيط. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى امتلاك المخططين للكفايات والمهارات اللازمة لممارسة العمليات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال، وقد يكون راجعا إلى حرص القائمين على الأجهزة التخطيطية بالوزارة على تنظيم البرامج والدورات التدريبية والمشغل التي تعمل على النهوض بمستويات أداء العاملين في كافة المجالات المتعلقة بالعملية التخطيطية، حيث إن هذا المجال له أثر كبير في تسيير أعمال القائمين على التخطيط التربوي. وتتفق هذه النتيجة إلى ما توصلت إليه دراسة اللزامي (2003) التي أشارت أن أعلى مجالات التخطيط ممارسة هي مجال مهام أجهزة التخطيط التربوي.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مجال (المعلومات التربوية) حصل على تقدير متوسط، وجاء في الرتبة الثانية ضمن مجالات الدراسة الأربعة. وهذا يدل على أن العاملين بالأجهزة التخطيطية يقومون بممارسة معظم المهام المتعلقة بهذا المجال بأهمية، وذلك لأهمية هذه البيانات والمعلومات في وصف وتشخيص وتحليل النظام التعليمي القائم، وتحديد الاحتياجات اللازمة للفترة الحالية والمستقبلية، وقد يكون وصول هذا المجال إلى الرتبة الثانية راجعا إلى عدم شمولية ودقة البيانات والإحصاءات والمعلومات التربوية التي تشرف على إدارتها دائرة الإحصاء بديوان عام الوزارة، خاصة أن هذه الإحصاءات والبيانات ركيزة أساسية وعنصر رئيسي في التخطيط، وأن عدم توفرها بالدقة وبالشكل المناسب والمطلوب يترتب عليها العديد من القرارات الإدارية كالتوزيع غير العادل للخدمات التعليمية.

كذلك من أسباب حصول هذا المجال على الرتبة الثانية مقارنة بالمجال الأول؛ تكليف المخططين والعاملين بديوان عام الوزارة بممارسة الأنشطة المتعلقة بمجال المعلومات التربوية، دون إشراك العاملين بقسم الإحصاء بالمحافظات التعليمية بممارستها، على الرغم من درايتهم ومعرفتهم بواقع مديرياتهم.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مجال ( الكوادر التخطيطية) قد حصل على تقدير متوسط ، وجاء في المرتبة الثالثة من ضمن مجالات الدراسة الأربعة، وهذا يدل على أن العمليات والمهام والأنشطة المتعلقة بهذا المجال تمارس بدرجة أقل مقارنة بالمجالين السابقين، وذلك قد يرجع إلى سياسة الوزارة التي تنتهجها في التعيين من أجل إتاحة الفرصة للكوادر العمالية، حيث يتم التعيين بهذه الأجهزة كوادر علمية ولكنها غير متخصصة في الجانب التخطيطية، كما أنه لا توجد مراكز تدريب ومعاهد متخصصة تعمل على تخريج كوادر متخصصة في جوانب التخطيط . وكذلك قد يعزى السبب في هذه النتيجة أيضا إلى أن التعيين لا يتم وفق أسس موضوعية، كما أنها تتلقى برامج تدريب ضعيفة المحتوى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحداد (1992) التي أشارت إلى أن التخطيط يعاني من نقص في الكوادر البشرية ذات المهارة والخبرة والتدريب.

كما تتفق أيضا مع دراسة الحجاز (2002) التي أشارت إلى أن التخطيط يعاني من مشاكل عديدة، أهمها: ضعف الكفاءة والخبرة لدى الكوادر التخطيطية، وضعف الوعي التخطيطي، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على ممارسة الكفايات التخطيطية. كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى تكليف العاملين بأجهزة التخطيط بأعمال إدارية تعوق مهامهم الأصلية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال (التنظيم الإداري) قد حصل على تقدير متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة ضمن مجالات الدراسة الأربعة، وهذا يدل على أن العمليات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال هي الأقل ممارسة مقارنة بمجالات الدراسة الثلاثة، وذلك يعود إلى حالة عدم الاستقرار التنظيمي في هذه الأجهزة نتيجة كثرة التعديلات والتغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي للوزارة وما يترتب عليه من دمج للأقسام أو فصلها، وتغيير في مسمياتها ومسميات بعض الأجهزة المختصة بالتخطيط التربوي، كذلك غياب المعايير التي تحدد الشروط المطلوبة في كل وظيفة من حيث المؤهل والخبرة الوظيفية .

تكتب المراجع بدون أرقام. كما في النماذج الثلاث الأولى. تحذف جميع المراجع الزائدة في القائمة: غير الواردة في المقال

### قائمة المراجع:

- أحمد، ماهر. (1996). دليل المدير خطوة بخطوة في مجال الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حجي، أحمد إسماعيل. (1992). دراسة تقييمية لتخطيط التعليم في مصر وخطة إصلاح نظامه، سلسلة قضايا تربوية، عالم الكتب .
- حجي، أحمد إسماعيل. (2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة: دار الفكر العربي.

- الحوسني, محمد شامس. (2008). بناء انموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان , الجامعة الاردنية، عمان .
- الخروص، عبدالله حميد. (2001). دراسة تقييمية لنظام إدارة المعلومات التربوية بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم التابعه لها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان .
- السرحدني، أحمد حمود. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- الصيعري، ناصر عبدالله. (2011). فاعلية التخطيط التربوي في تحقيق التنمية التربوية , بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان , دمشق ، كلية التربية , جامعة دمشق.
- طولة، طلال محمد. (1990). أساليب التخطيط الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد67، الرياض
- غيداء، عبدالله. (2007):مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومة في فلسطين. دولة فلسطين.
- الكردي، رنا داؤود. (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، نابلس، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- اللزامي، محمد بن عبدالله. (2003). دراسة تقييمية لأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس.
- اللواتيا، نرجس جعفر. (2005). الممارسات التخطيطية للعاملين باجهزة التخطيط التربوي , في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان , مسقط ، كلية التربية, جامعة السلطان قابوس .
- مطاوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- وهبة، هاني. (2008): واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Ahmad, Mahur. (1996). Dalil Almudir Khatwatan Bikhatwat fi Majal Al'iidarat Al'iistiratijiati. Al'iiskandariata: Aldaar Aljamieiat.
- Haji, 'Ahmad 'lismaeil. (1992). Dirasatan Taqwimiatan Litakhtit Altaelim fi Misr Wakhutat 'lislah Nizamihi, Silsilat Qadaya Tarbiyat, Ealam Alkutub.
- Huji, 'Ahmad 'lismaeil. (2002). Aiqtsadiaat Altarbiat Waltakhtit Altrbwy, Alqahrt: Dar Alfikr Alearabi.
- Alhwsny, Muhamad Shams. (2008). Bina' Anmwdhj Liltakhtit Al'iistatiji Liwizarat Altarbiat Waltaelim Bisaltanat Eamman , Aljamieih Alardiniti, Eamman .
- Alkhusus, Eabdallh Hmyd. (2001). Dirasatan Taqwimiatan Linizam 'lidadat Almaelumat Altarbawiat Biwizarat Altarbiat Waltaelim Wamudiriati Altarbiat Waltaelim Altabieih Laha fi Saltanat Eammana, Risalat Majstyr Ghyr Manshurati, Kuliyyat Aldirasat Aleulya, Aljamieih Alardinyt, Eamman.
- Alsarahani, 'Ahmad Humwd. (2010). Waqie Altakhtit Al'iistatiji fi Wizarat Altarbiat Waltaelim fi Saltanat

Eamman Min Wijhat Nazar Almudirin , Jamat Alyarmuk , Al'urduni .

Alsiyeri, Nasir Eibdalluh. (2011). Faeiliat Altakhtit Altarbawii fi Tahqiq Altanmiat Altarbawiat , Biwizarat Altarbiat Waltaelim Bisiltanat Eamman , Dimashq , Kuliyyat Altarbiat, Jamieat Dimashq.

Tulatu, Talal Mhmd. (1990). 'Asalib Altakhtit Al'iidari, Majalat Al'iidarat Aleamat, Aledd67, Alriyad

Ghayda'u, Eabdalluh. (2007):Mushkulat Altakhtit Altarbawii Ladaa Mudiri Almadaris Alhukumat fi Filastin. Dawlat Filastin.

Alkirdiu, Rana Dawwd. (2010). Darajat Tatbiq Altakhtit Al'iistratijii fi Mudiri Altarbiat Waltaelim Aldifat Algharbiat Min Wijhat Nazar Aleamiliin Fyha, Nablus, Jamat Alnajah Alwataniat , Filastin .

Allizamiu, Muhamad Bin Eabdallah. (2003). Dirasatan Taqwimiyan Li'ajhizat Altakhtit Altarbawii fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Bisiltanat Eamman Min Wijhat Nazar Aleamiliin Biha, Risalat Majstir, Saltanat Euman, Jamieat Alsultan Qabus.

Alluwatia, Nurjis Jefr. (2005). Almumarasat Altakhtit Lileamiliin Bi'ajhizat Altakhtit Altarbuii , fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Bisiltanat Eamman , Masqat , Kuliyyat Altrbyt, Jamieat Alsultan Qabws .

Matawie, 'librahim. (2003). Al'iidarat Altarbawiat fi Alwatan Alearbii, Alqahrt: Dar Alfikr Liltibaeih Walnashr Waltawzie.

Wahibati, Hani. (2008): Waqie Al'iidarat Al'iistiratijiat fi Aljamieat Alfilastiniat fi Muhafazat Ghazihi, Risalat Majsatayr Ghyr Minshurat, Aljamieat Alaislamiati, Ghazat.

## REFERENCES

Steadham, k.s. (2006). strategic management competencies among chief human resource officers in Texas public colleges. Ed.D. Texas A&M University – Commerce.