

درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية

فدى محمد بسام القحف*¹

¹ مدرّس، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم أصول التربية.

fida.kahef@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدف البحث التعرف إلى درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية، ومعرفة الفروق حول درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، حيث تكونت من أربعة محاور: (متطلبات إدارية /تنظيمية، متطلبات بشرية، متطلبات مادية، متطلبات تقنية). وبلغ حجم العينة (49) عاملاً وعاملة في مديرية التخطيط بوزارة التربية، تم اختيارهم بالطريقة المقصودة، وطُبقت عليهم استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: وجود درجة متوسطة في متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي في كافة محاور المتطلبات ماعدا المتطلبات التقنية حيث جاءت درجة توافر تلك المتطلبات بدرجة منخفضة. إضافة لعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير الخبرة. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة، في المحورين الفرعيين (المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية) في حين توجد فروق في المحورين الفرعيين (المتطلبات الإدارية-التنظيمية، والمتطلبات البشرية).

الكلمات المفتاحية: متطلبات، خطة، قطاع تربوي، وزارة التربية.

تاريخ الإيداع: 2024/2/5

تاريخ القبول: 2024/3/24



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر

بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

The Availability Degree of the Requirements of the Educational Sector Development Plan from the Perspective of the Workers at the Planning Directorate in the Ministry of Education

Feda Mohammad Bassam Al- Kahef ^{*1}

^{1*} Instructor at Damascus University, Faculty of Education, Department of Foundations of Education.

fida.kahef@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

The study aims to determine the significance of the educational sector development plan as perceived by the planning department of the Ministry of Education. Furthermore, it seeks to explore differences in perspectives on the necessity of the educational sector development plan among individuals who adapt to change, considering factors such as (years of experience and academic qualifications).

A descriptive analytical approach was employed for this study. The primary study tool utilized was a questionnaire, structured around four key objectives: (administrative/organizational requirements, essential requisites, material prerequisites, and technical specifications). The study involved a sample of (49) planning professionals, both male and female, from the Ministry of Education. These participants were carefully selected and identified. Subsequently, the questionnaire was administered to measure their perspectives on the necessary components for an effective educational sector development plan, following thorough validation procedures.

The research findings indicated a moderate level of fulfillment across all aspects of the educational sector development plan requirements, with the exception of technical requirements, which were observed to have a low level of availability. Moreover, no statistically significant differences were found in the average scores of the study sample members on the questionnaire based on the variable of experience. Regarding the variable of academic qualifications, there were no statistically significant differences in the average scores of the research sample members on the questionnaire in the (financial and technical requirement subcategories). However, differences were observed in the (administrative-organizational and human requirement subcategories).

Key words: Requirements, Plan, Educational Sector, Ministry of Education.

Received: 5/2/2024

Accepted: 24/3/2024



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a **CC BY- NC-SA**

1. المقدمة:

يعد التخطيط من أهم وسائل التطوير المستقبلية في المجتمع إذ لا تخلو أي مؤسسة من التخطيط، وذلك لعموم الفائدة المرجوة منه في إحداث التغيير المطلوب، فهو عملية منظمة، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لها، وبالتالي فنجاح أي مؤسسة ولاسيما في القطاع التربوي يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب وضع خطة محددة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها، فقد شهد العالم العديد من التغيرات التي رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة التي فرضت على المؤسسات التربوية العديد من التحديات" تمثلت في تغير الأساليب والأنماط الإدارية السائدة فيها، ولعل المؤسسات التربوية مطالبة أكثر بإجراء هذه التغيرات كونها تهتم بالعنصر البشري وتعمل على تنميته تنمية متواصلة واستثمار قدراته باعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم في المجتمع. ولكن رغم الجهود التي قامت بها وزارة التربية لتطوير الإدارة إلا أنها مازالت تعاني من بعض المشكلات كغياب الشفافية في التعامل وضعف التشاركية في صنع القرار بالإضافة لغياب المرونة واللامركزية الإدارية" (عداد والخلف، 2023، 177). ونتيجة لتطور التعليم ودخوله مرحلة مهمة في بناء المجتمعات الإنسانية وتأثره بالتطور التكنولوجي الهائل والمتسارع، ومع بروز تأثير العولمة عليه، أصبح من الضروري لوزارة التربية مواكبة هذا التطور العلمي والتقني والمهني وذلك بتوفير وتطوير خطط البرامج المعدة لذلك، حيث تعبر خطط القطاع التربوي عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في المؤسسة التربوية في محاولة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، والعمل على تطويرها. وهذا ما دعا إليه "مؤتمر التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية" الذي أقامته وزارة التربية بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في قصر المؤتمرات، حيث ناقش المؤتمر الإستراتيجية الوطنية المستقبلية للتربية في سورية، وتكامل منظومتها التربوية والتعليم العالي والتربية الفاعلة الجديدة، وتطبيق معايير الجودة على مكونات العملية التعليمية (رئاسة مجلس الوزراء، 2019، عن الانترنت). ونظراً لأهمية خطط تطوير القطاع التربوي في تطوير مخرجاته دعماً لخطط التنمية، فإن الحاجة لتحديد درجة توافر متطلبات تطبيقها أصبح أمراً ضرورياً، لمحاولة توفيرها وتطوير خطط برامج التطوير المعدة لذلك وحل الإشكاليات التي تواجهها مستقبلاً. وانطلاقاً مما سبق فإن هذا البحث يأتي ليكشف عن درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي، الأمر الذي قد يسهم في تحسين المخرجات التي تسعى إليها الوزارة في الجمهورية العربية السورية بحيث تكون متوافقة مع ما تهدف إليه كماً ونوعاً.

2. مشكلة البحث:

يعد التخطيط التربوي السبيل لإصلاح المجتمع وإطلاق طاقاته وتوجيهه لتحقيق أهدافه المرجوة. لذلك كان لا بد من دعم وتطوير خطط القطاع التربوي في الجمهورية العربية السورية، لبناء مجتمع منتج، فالتطوير سمة من سمات هذه المرحلة التي نعيشها، وهو مطلب رئيسي للعملية التربوية المتجددة باستمرار. لذا لا بد من أن يسعى القطاع التربوي للتطوير المستمر بأسلوب مخطط ومنظم بمشاركة العاملين والعناصر التي تتميز بالإبداع، والتركيز على نقاط القوة وأولويات التطوير وتضمينها في الخطة المحددة لإحداث التطوير في جميع جوانب العملية التربوية، وهذا ما أوصت به العديد من الدراسات كدراسة الزبيدي (2021) ودراسة أيوب (2022) التي أوصت بالعمل على استدامة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح التخطيط، والعمل على رصد المزيد من المخصصات المالية للاستعانة بخبراء في مجال التخطيط، بالإضافة لدراسة اليامي (2018) التي أكدت على ضرورة إعداد إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في ضوء رؤية 2030 من أجل تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وفي الجمهورية العربية السورية أدرك المسؤولون في وزارة التربية أهمية تطوير خطة القطاع التربوي كونها وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أجل ذلك قامت وزارة التربية بمناقشة خطة تطوير القطاع التربوي لثلاثة أعوام قادمة حيث تم التأكيد على

أهمية بناء الخطة على أسس منطقية وضرورة تلبينها للأهداف العامة وارتباط الرؤية بالبنود التنفيذية والمواءمة في الخطط وتوحيدها (ecdr، 2023، عن الانترنت) وعلى الرغم من أن إعداد خطة تطوير القطاع التربوي هدفها واضح إلا أن الهدف الحقيقي هو ضمان التطبيق الناجح لها. ويمكن القول أن اتصاف المجتمعات بالتغير السريع قد تجعل نجاح خطط تطوير قطاعها التربوي يتوقف على درجة توافر متطلبات تطبيقها، فيجب العمل على استمرار توفير تلك المتطلبات التي تدعم نجاح عملية التخطيط، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال المقابلات التي قامت بها مع بعض العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية حيث بينت بأن التطوير لا يمكن ما لم تتاح فرص النمو المهني والمشاركة في طرح مجالات التطوير للعاملين بها وفي اتخاذ القرارات ، وهذا ما أكدت عليه دراسة شلهوب (2023) التي بينت أن إزدياد الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في العصر الحالي و التغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك ونمط العلاقات بين البشر، يتطلب استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة حيث تتعرض العملية التعليمية للعديد من الأزمات سواء كانت مادية أم إدارية أم بشرية ، بالإضافة لدراسة الحجرية وآخرون(2013) التي أكدت على أن المتطلبات التشريعية ومتطلبات نشر التقنية وتقديم الدعم اللازم والمتطلبات المادية تمثل مطلباً مهماً وبدرجة كبيرة، بالإضافة لدراسة الحايك (2018) التي بينت أن متطلبات نجاح التخطيط تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة، وتحديد الطرق التي تمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات، في ظل توفير الميزانية الكافية، وبما يتفق والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فضلاً عن وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأولويات التنظيمية، وتخصيص الموارد المطلوبة للقيام بأنشطة التخطيط ، ووضع نظام خاص بالمساءلة من أجل متابعة وتقييم تطبيق التخطيط، وتحديد المسؤوليات وتوجيه المساءلة لأي فرد في المؤسسة مسؤولاً عن تطبيق التخطيط في حال تقصيره، إذاً أصبحت الحاجة لوضع خطط لتطوير القطاع التربوي، بشكل يتناغم مع الإمكانيات المتوفرة ضرورة ملحة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاطلاع على درجة توافر متطلبات تلك الخطط التي مازالت في طور النشوء لتكون متماشية وفق متطلبات العصر .

وبناءً على ما سبق ذكره تصاغ مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

3. أهمية البحث: ما درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

يستمد البحث أهميته من أهمية خطة تطوير القطاع التربوي في رفع سوية العمل ومتابعته بما يواكب التطورات العالمية المستمرة، والتي يمكن إجمالها في الجوانب الآتية:

1- إن نجاح القطاع التربوي في تحقيق أهدافه يظهر من خلال العملية التخطيطية، ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بمتطلبات خطة تطوير القطاع التربوي في وزارة التربية ضرورة ملحة، حيث تسعى وزارة التربية إلى تحقيق الارتقاء بثقافة المواطن ومهاراته ومعارفه ليكون قادراً على مواجهة تحديات العالم المتغير، فخطة القطاع التربوي هي أسلوب التفكير الذي يرمي إلى تحديد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة، وهو وسيلة المجتمع لتحقيق التقدم، فالخطة قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة منها ما لم تتوافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها.

2- دور خطة القطاع التربوي في تطوير النظام التعليمي، والذي لن يتحقق إلا عن طريق توفير متطلبات تطبيقها فرفع سوية الخطة هي حجر الأساس في أي عملية تطوير، فخطة تطوير القطاع التربوي تعد من المفاتيح الأساسية في نهوض المجتمع، ومن هنا تبرز ضرورة الاطلاع على درجة توافر متطلبات تلك الخطة مما سيكون له أثر في تحقيق الأهداف المرسومة للعملية التربوية.

3- يأتي هذا البحث للكشف عن درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي، وتقديم المقترحات التي قد تساعد في العمل على توفير تلك المتطلبات، وبالتالي تحقيق أهداف تلك الخطة. ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر المعنيين بالتخطيط في وزارة التربية والباحثين في هذا المجال، لتلك المتطلبات فعدم توفرها قد يؤدي الى الحد من فاعلية الخطة المحددة.

4. أهداف البحث: يهدف البحث التعرف إلى:

1- درجة توافر المتطلبات الإدارية/ التنظيمية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

2- درجة توافر المتطلبات البشرية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية .

3- درجة توافر المتطلبات المادية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

4- درجة توافر المتطلبات التقنية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

5- الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية تبعاً لمتغيري (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)

5- أسئلة البحث: سيجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة توافر المتطلبات الإدارية/التنظيمية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

2- ما درجة توافر المتطلبات البشرية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية ؟

3- ما درجة توافر المتطلبات المادية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

4- ما درجة توافر المتطلبات التقنية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

6- متغيرات البحث : تتحدد متغيرات البحث بالآتي:

1- المتغير المستقل: عدد سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات، 5-10سنوات، أكثر من 10 سنوات. - المؤهل العلمي: معهد، إجازة جامعية، دراسات عليا.

2- المتغير التابع: آراء أفراد عينة البحث حول درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

7- فرضيات البحث: تم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

8- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **المتطلبات:** هي الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما، والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً. (بدوي، 1977، 42)
- وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: الحاجات التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية والتقنية المتوفرة لتطبيق خطة تطوير القطاع التربوي وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي.
- **التطوير:** هو التخطيط المستمر للمؤسسة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير في بيئة المؤسسة والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق أهداف المؤسسة. (مختار ورشيد، 2019، 76) وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه: إحداث تحسين في مجال إعداد الخطة التربوية لوزارة التربية وتنفيذها وتقييمها لتحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر كفاءة.
- **خطة القطاع التربوي:** خطة منهجية مبنية على أهداف محددة ووفق مدة زمنية لتطوير العمل المؤسساتي. (ecdr، 2023، عن الانترنت)

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها:.. الخطة التربوية المحددة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للتربية في الجمهورية العربية السورية ضمن الوقت المحدد والتكاليف المطلوبة للتنفيذ .

9- الإطار النظري:

1- خطة تطوير القطاع التربوي بوزارة التربية:

يقع التخطيط التربوي في صلب عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بوصفه أداة التنمية ووسيلتها، ولذلك يجب أن يستند إلى خطة تربوية واضحة، وبذلك يكون التخطيط التربوي وضع خطة للتربية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق رسم أهداف تربوية تحقق هذه الغاية وعن طريق رسم وسائل توصل إلى هذه الأهداف (عامر، 65، 2007). كونه العملية المنوطة بتكوين الخطط، والخطة هي تحديد واضح للأهداف والأنشطة والجدول الزمني المطلوبة لتحقيق الأهداف في ظل الظروف المتوقعة (معهد الكويت للأبحاث العلمية، 2007، 10). ويشكل وسيلة تتيح للمخططين التربويين بوضع خطة تربوية منهجية للأنشطة التي ينبغي على النظام التربوي أن يقوم بها لتحقيق الأهداف التربوية في حدود الإمكانيات المتاحة. وقد تزايدت المبادرات لتطوير خطة القطاع التربوي لضمان الاستمرار والتطور والبقاء، وهذا ما أكد عليه مؤتمر التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية المنعقد تحت شعار رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن، وهو مكون من عدة محاور وهي: المحور الأول: الفلسفة التربوية والاستراتيجية الوطنية المستقبلية في سورية. المحور الثاني: الأدوار المتغيرة للمعلم والمتعلم في القرن الحادي والعشرين. المحور الثالث: تطوير المناهج التربوية ومكوناتها ودورها في تعزيز بناء الوطن والإنسان. المحور الرابع: تطوير التعليم المهني والتقني المحور الخامس: نحو بيئة مدرسية محفزة وراعية لمدسة أجيال المستقبل. المحور السادس: الارتقاء

جودة التعليم ومتطلباته. المحور السابع: واقع رياض الأطفال وآفاق تطويرها. المحور الثامن: التقويم من منظور مستقبلي. (وزارة التربية، 2019، 2).

فالخطة المستقبلية التي تسعى الوزارة لتطبيقها تنطلق من عدة محاور ومنها ربط التعليم المهني بسوق العمل وخدمة المجتمع والتركيز على قانون المراتب الوظيفية الذي يرفع من مستوى أداء المعلم والإطار العام للقطاع التربوي وبناء الوعي الوطني ودور المعلم في قيادة العملية التربوية وتشكيل الهوية الوطنية والقومية ووقاية الوطن في الأزمات. والخطة تتضمن أيضاً المبادئ والأسس التي تستند إليها العملية التربوية وسبل بناء متعلم يحمل عقلاً ديناميكياً ويمتلك قوة وإرادة التغيير والتغلب على المشكلات وكذلك بناء منظومة التفكير التحليلي للعمل التربوي وتحفيز الأفكار المبدعة والمنتجة، والاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة واستثمارها في خدمة المجتمع والمحتوى التعليمي. وقد تم التأكيد فيها على أهمية الشراكة بين وزارة التربية ونقابة المعلمين ومنظمة طلائع البعث واستعداد اتحاد الشبيبة لتنفيذ أي عمل يصب في مصلحة الطالب ومستقبله. بالإضافة إلى ضرورة البدء بخطة واقعية لصناعة جيل وطني واع من خلال التربية القيمية وخصوصاً بعد الحرب التي تعرضت لها سورية مع التأكيد على الدور الريادي والوطني للمعلم الذي يقود العملية التربوية بوصفها أمانة ومسؤولية. وعلى ضرورة تنفيذ أنشطة متنوعة في المدارس لاكتشاف المهارات وحالات الإبداع والابتكار بين الطلاب وتعزيز البحث العلمي ونشر التوعية الإعلامية بين الجيل الجديد ليتمكن من كشف أساليب وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي في تحليل الحقائق. والتأكيد على ضرورة التشارك مع وزارة الثقافة لتحسين الجيل الجديد من الغزو الثقافي وتعزيز دور المسرح وخاصة الذي يحمل رسائل وقيما وطنية والتعاون مع الأسرة ودعم الطلاب الملتحقين بالتعليم المهني وعرض مخرجاتهم عبر وسائل الإعلام. مع التشديد على ضرورة العمل على تأهيل المعلم وتطوير المناهج التربوية والتنسيق مع الشركاء في العملية التربوية لبناء الإنسان القادر على مواجهة التحديات كافة وجيل يمتلك منهجية تحليل المعلومة لترجمتها فكرياً وموضوعياً وخاصة بضوء كثافة المعلومات واستثمارها لخدمة الوطن. (damaseyes، 2022، عن الانترنت).

وانطلاقاً من دور وزارة التربية في تطوير جودة العملية التربوية التي تحقق بناء جيل قادر على تحسين حياته ومجتمعه، وفق معايير الانتماء والمواطنة والتنمية المستدامة وتحسين العلاقات الإنسانية، عقد اجتماع في مبنى وزارة التربية لمناقشة خطة تطوير القطاع التربوي للأعوام الثلاثة القادمة وتضمن النقاش عرضاً للوضع التربوي الراهن، ومحور جودة التعليم، إضافة إلى بنود تتعلق بتعزيز القدرات البشرية، وتطوير العمل الإداري والمؤسسي، وتطوير المناهج والتقويم والتدريب، وتعويض الفاقد التعليمي. كما تم التأكيد على أهمية بناء الخطة على أسس منطقية، وضرورة تلبيتها للأهداف العامة وارتباط الرؤية بالبنود التنفيذية والمواءمة (ecdr، 2023، عن الانترنت) في كل الخطط وتوحيدها.

إذاً نجاح خطة تطوير القطاع التربوي يتطلب عناية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة حيث يساعد توفير متطلبات تطبيق تلك الخطة على تحقيق الأهداف وتلافي الهدر حتى تتمكن وزارة التربية من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

2- متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي:

يكتسب التخطيط للقطاع التربوي أهمية كبيرة في العملية التربوية فنجاح العملية التربوية يعود إلى التخطيط الناجح، حيث برزت أهمية التخطيط أكثر بعد التطور الرقمي والوضع الوبائي في العالم. (inga & cardenas, 2021,189) ولكي تكون خطة تطوير القطاع التربوي ناجحة لابد من توفير متطلبات تطبيقها لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتتوزع متطلبات التخطيط على أربعة محاور رئيسية وهي:

1- المتطلبات البشرية: وتضم الخبراء والكوادر المدربة. فمن أهم المتطلبات البشرية وجود جهاز تخطيط متخصص لإعداد الخطة ، بالإضافة الى فريق عمل متخصص لتنفيذ الخطة ، والاستعانة بخبراء متخصصين في مجال التخطيط (mensah,2020, 12).

2- المتطلبات التنظيمية: وتضم الخطط التنفيذية والأهداف والرؤية والرسالة.

3- المتطلبات الإدارية: وتتضمن خطة إدارة المخاطر، والتقييم الدوري لمراحل تنفيذ الخطة، ووجود الخطط التطويرية.

4- المتطلبات المادية: وتشمل مخصصات مالية لتنفيذ الخطط، ونظام حوافز ومكافآت، ومستلزمات تقنية، وبنية تحتية مجهزة بضرورة إنشاء قواعد بيانات (أيوب،2022،18)

إذاً يعدّ توفير متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي أمراً بالغ الأهمية لنجاح وزارة التربية في تحقيق أهدافها المرجوة ، إذ يجب أن تكون الخطة مرتبطة بحساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف التي سبق تحديدها، وتتضمن السبل اللازمة لبلوغها في ضوء الإمكانيات المتاحة، لتحقيق التنمية المتوازنة في المجتمع.

وكأي خطة في أي مجال، يحتاج التطوير إلى ما يأتي:

1- **موارد مالية:** يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للانفاق على الدراسات الاستراتيجية، والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.

2- **مهارات إدارية:** يجب أن يكون العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ذوي مهارة عالية في التخطيط.

3- **أنظمة المعلومات:** يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد القادة في التخطيط.

4- **صياغة الرؤية المستقبلية بطريقة واقعية، أي ممكنة التحقق وليست خيالية**

5- **تحديد الأهداف بطريقة قابلة للقياس والتحقق (الزهراني والعامري، 114، 2017)**

وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن جميع هذه المتطلبات ضرورية لتحقيق أهداف خطة تطوير القطاع التربوي ولإسيما الدعم البشري والمالي الذي يعد من أهم المتطلبات خاصة في الأنظمة التطويرية التي تحتاج إلى تجهيزات عديدة، وموازنة ضخمة.

10- إجراءات البحث الميدانية:

أولاً- حدود البحث: تمّ تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود الآتية:

1- **الحدود الزمانية:** تمّ تطبيق هذا البحث خلال الربع الأخير من العام 2023م.

2- **الحدود المكانية والبشرية:** تشمل العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

3- **الحدود العلمية:** متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي

ثانياً: منهج البحث:

نظراً لما يتطلبه البحث من بيانات ومعلومات خاصة بمجتمع البحث، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن بواسطته جمع الحقائق الواقعية والمعلومات عن الموضوع المدروس، وذلك من خلال استبانة لاستطلاع آراء العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية حول درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي، ومن ثم تفرغ البيانات وتصنيفها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته.

ثالثاً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية، والبالغ عددهم (64) عاملاً وعاملة (مديرية التخطيط والتعاون الدولي، 2023). ونظراً لقلّة عدد أفراد المجتمع الأصلي تمّ إجراء البحث على جميع أفراد المجتمع الأصلي، باستثناء أفراد العينة الاستطلاعية البالغة (15) عاملاً وعاملة، وبذلك تكون عينة البحث عينة مقصودة (49) عاملاً وعاملة لشمولها أفراد المجتمع الأصلي، والجدول الآتي يبيّن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث.

الجدول (1): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

سنوات الخبرة	العدد	المؤهل العلمي	العدد
أقل من 5 سنوات	9	معهد	13
من 5-10 سنوات	6	إجازة جامعية	30
أكثر من 10 سنوات	34	دراسات عليا	6
المجموع الكلي	49		49

رابعاً: أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث في تعرف درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية، تمّ إعداد استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي وفق الخطوات الآتية:

1. **تحديد هدف الاستبانة:** الكشف عن درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

2. **إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:** تمّ إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة (الحجيرة وآخرون، 2013) ودراسة (الزهراني والعامري، 2017) ودراسة (الحايك، 2018). وفي ضوء ذلك أعدت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (40) بند، موزعة على أربعة محاور: المحور الأول: المتطلبات الإدارية- التنظيمية بـ (12) بند. المحور الثاني: المتطلبات البشرية بـ (11) بند. المحور الثالث: المتطلبات المالية بـ (9) بنود. المحور الرابع: المتطلبات التقنية بـ (8) بنود وتم تحديد بدائل الإجابة بـ (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

3- **دراسة الخصائص السيكومترية لاستبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي:**

أولاً: **صدق الاستبانة:** قامت الباحثة بالتحقق من صدق استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي وفق الطرائق الآتية:

1- الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في المجال التربوي (كلية التربية، مديرية التخطيط (وزارة التربية)) (الملحق 3) لإبداء ملاحظاتهم فيما يأتي: ملائمة الاستبانة لرصد درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي ، ملائمة البنود للمحاور الفرعية للاستبانة، سلامة الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة، إضافة أو حذف أو اقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة على بنود الاستبانة بما يتناسب وموضوع البحث.

وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم حذف بعض البنود وكان عددها بند واحد. وكذلك تم إضافة بعض البنود وكان عددها بندان. وبذلك أصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (41) بنوداً، موزعة على أربعة محاور المحور الأول: المتطلبات الإدارية- التنظيمية ب (13) بنوداً. المحور الثاني: المتطلبات البشرية ب (12) بند. المحور الثالث: المتطلبات المالية ب (8) بنود. المحور الرابع: المتطلبات التقنية ب (8) وتم تحديد بدائل الإجابة ب (مرتفعة، متوسطة، منخفضة). (الملحق 2)

2- الصدق البنائي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية خارج عينة البحث الأساسية بلغ عدد أفرادها (15) عاملاً وعاملة، ثم حُسبت معاملات ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ومعاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض، ويوضح الجدولان الآتيان معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (2): معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

المتطلبات البشرية						المتطلبات الإدارية-التنظيمية					
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند
.000	.606**	21	.000	.727**	14	.000	.722**	8	.000	.710**	1
.000	.644**	22	.000	.617**	15	.000	.790**	9	.000	.690**	2
.000	.699**	23	.000	.666**	16	.000	.611**	10	.000	.602**	3
.000	.637**	24	.000	.806**	17	.000	.818**	11	.000	.627**	4
.000	.800**	25	.000	.600**	18	.000	.655**	12	.000	.773**	5
			.000	.775**	19	.000	.709**	13	.000	.607**	6
			.000	.739**	20				.000	.801**	7
المتطلبات التقنية						المتطلبات المالية					
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البند
.000	.744**	38	.000	.712**	34	.000	.797**	30	.000	.787**	26
.000	.684**	39	.000	.735**	35	.000	.807**	31	.000	.741**	27
.000	.676**	40	.000	.667**	36	.000	.786**	32	.000	.692**	28
.000	.672**	41	.000	.622**	37	.000	.689**	33	.000	.827**	29

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه تراوحت بين (0.600-0.827)، وكانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

الجدول (3): معاملات ارتباط محاور الاستبانة مع بعضها البعض

المتطلبات الفرعية	المتطلبات البشرية	القيمة الاحتمالية	المتطلبات المالية	القيمة الاحتمالية	المتطلبات التقنية	القيمة الاحتمالية
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	.757**	.000	.824**	.000	.830**	.000
المتطلبات البشرية	—	—	.815**	.000	.779**	.000
المتطلبات المالية	—	—	—	—	.844**	.000

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها البعض تراوحت ما بين (0.757-0.844) وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن المحاور الفرعية للاستبانة متسقة مع بعضها البعض، ويعطي مؤشراً على الصدق البنائي للاستبانة.

3- الصدق التمييزي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة البحث السيكمترية، ثم حسبت درجاتهم، ورتبت تنازلياً، وتم أخذ أعلى (27%) وأدنى (27%) منها، ثم حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على المحاور الفرعية للاستبانة، واستخدام اختبار مان ويتني لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (4): نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة

المتطلبات الفرعية	العدد	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z قيمة	القيمة الاحتمالية	القرار
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	4	العليا	6.50	26.00	2.323	.020	دال عند (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			
المتطلبات البشرية	4	العليا	6.50	26.00	2.352	.019	دال عند (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			
المتطلبات المالية	4	العليا	6.50	26.00	2.397	.017	دال عند (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			
المتطلبات التقنية	4	العليا	6.50	26.00	2.337	.019	دال عند (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (z) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي رتب درجات المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، مما يشير إلى صدق الاستبانة بدلالة محك المجموعات الطرفية (الصدق التمييزي).

ثانياً: ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة وفق الطريقتين الآتيتين:

- 1- الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرونباخ: تم استخدام معادلة ألفا-كرونباخ لدرجات عينة البحث السيكمترية على المحاور الفرعية للاستبانة، وتراوحت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.812-0.886) وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.
- 2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: حسب معامل ثبات التجزئة النصفية للمحاور الفرعية للاستبانة، ثم صحح معامل الثبات بمعادلة سبيرمان براون، وتراوحت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.819-0.897)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تشير إلى اتصاف الاستبانة بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول (5) معاملات الثبات الناتجة:

الجدول (5): معاملات ثبات الاستبانة بطريقة (ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية)

المحاور الفرعية	عدد البنود	ألفا-كرونباخ	التجزئة النصفية
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	13	.886	.897
المتطلبات البشرية	12	.869	.875
المتطلبات المالية	8	.812	.819
المتطلبات التقنية	8	.836	.850

أظهرت نتائج الدراسة السيكمترية لاستبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي أنها تتصف بمؤشرات جيدة جداً للصدق والثبات تجعل استخدامها ممكناً في البيئة المحلية وفق حدود عينة البحث المتمثلة بالعاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية.

11- نتائج البحث وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر المتطلبات الإدارية-التنظيمية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات توافر المتطلبات الإدارية-التنظيمية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية على الاستبانة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة التوافر باستخدام القانون الآتي¹:

$$0.66 = \frac{1-3}{3} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (6): درجة توافر المتطلبات الإدارية-التنظيمية لخطة تطوير القطاع التربوي والقيم الموافقة لها

درجة التوافر	القيم المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي الرتبي لكل درجة
مرتفعة	3	3 - 2.33
متوسطة	2	2.32 - 1.67
منخفضة	1	1.66 - 1

¹ تم اعتماد هذا القانون في أثناء الإجابة عن جميع أسئلة البحث

ولتحديد درجة توافر المتطلبات الإدارية-التنظيمية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (المتطلبات الإدارية - التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (7): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (المتطلبات الإدارية-التنظيمية)

البند	محور (المتطلبات الإدارية-التنظيمية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	الواقعية في صياغة الرؤية التي تساعد على تحقيق أهداف خطة تطوير القطاع التربوي	2.63	487.	مرتفعة
2	وضع نماذج متابعة دورية تقيس درجة تحقق أهداف خطة تطوير القطاع التربوي	1.98	750.	متوسطة
3	تحديد نقاط القوة في الخطط السابقة للاستفادة منها في تطوير الخطة	2.27	700.	متوسطة
4	تحديد نقاط الضعف في الخطط السابقة لتطوير أداء الخطة	2.24	723.	متوسطة
5	توفير قنوات اتصال بين الوزارة والدوائر الإدارية	1.86	842.	متوسطة
6	تحديد مسؤوليات المنفذين لخطة تطوير القطاع التربوي	2.12	696.	متوسطة
7	مراعاة التجديد في الخطة المحددة لتطوير القطاع التربوي	2.27	531.	متوسطة
8	المرونة في التشريعات والأنظمة المعمول بها	1.67	555.	متوسطة
9	وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات الطارئة	1.55	765.	منخفضة
10	قناعة القائمين على التخطيط بأهمية تطوير القطاع التربوي	2.33	474.	مرتفعة
11	التزام الوزارة بالجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطة	2.39	492.	مرتفعة
12	إشراك العاملين في الدوائر الإدارية في إعداد خطة تطوير القطاع التربوي	1.78	621.	متوسطة
13	توفير البيانات اللازمة لتطوير خطة القطاع التربوي	2.27	446.	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور (المتطلبات الإدارية-التنظيمية)	2.10	390.	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (المتطلبات الإدارية-التنظيمية) تراوحت بين (2.63) كحد أعلى للبند: (الواقعية في صياغة الرؤية التي تساعد على تحقيق أهداف خطة تطوير القطاع التربوي) وهو بدرجة توافر مرتفعة، و(1.55) كحد أدنى للبند: (وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات الطارئة)، وهو بدرجة توافر منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (2.10) وهي بدرجة توافر متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة حرص وزارة التربية على توجيه خطتها نحو تحقيق أهدافها في الواقع، بالإضافة إلى أن المخطط قد يتعامل مع بيانات تربوية مختلفة في حاجاتها ومن هنا تبرز مشكلة الأولويات التي سيبدأ بها والاحتمالات التي سيواجهها.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة توافر المتطلبات البشرية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

لتحديد درجة توافر المتطلبات البشرية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (المتطلبات البشرية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (8): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (المتطلبات البشرية)

البند	محور (المتطلبات البشرية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
14	تشكيل فريق عمل متخصص لتنفيذ خطة تطوير القطاع التربوي	2.24	.804	متوسطة
15	الاستعانة بخبراء داخليين متخصصين في مجال التخطيط	1.59	.762	منخفضة
16	الاستعانة بخبراء خارجيين متخصصين في مجال التخطيط	1.78	.823	متوسطة
17	توفير مدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الخطة	1.65	.522	منخفضة
18	تشجيع العاملين الاطلاع على تجارب الدول في مجال تطبيق الخطط	1.65	.879	منخفضة
19	تطوير مهارات العاملين القائمين على إعداد الخطة	1.55	.867	منخفضة
20	تشجيع العاملين على تقديم مبادرات تسهم في تطوير خطة القطاع التربوي	1.96	.538	متوسطة
21	تشجيع العاملين العمل بروح الفريق لإحداث التطوير	2.35	.522	مرتفعة
22	تشجيع العاملين على حضور مؤتمرات متعلقة بالتخطيط	1.86	.816	متوسطة
23	اهتمام الوزارة بمستجدات التخطيط المتعلقة بالكوادر البشرية	1.76	.855	متوسطة
24	دعم التطوير المهني والأكاديمي للعاملين في مجال التخطيط	1.61	.671	منخفضة
25	إعداد جهاز تخطيط متخصص لإعداد الخطة	1.94	.827	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور (المتطلبات البشرية)	1.83	.527	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (المتطلبات البشرية) تراوحت بين (2.35) كحد أعلى للبند: (تشجيع العاملين العمل بروح الفريق لإحداث التطوير) وهو بدرجة توافر مرتفعة، و(1.55) كحد أدنى للبند: (تطوير مهارات العاملين القائمين على إعداد الخطة)، وهو بدرجة توافر منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (1.83) وهي بدرجة توافر متوسطة. وربما تعود تلك النتائج إلى قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط التي قد خضع لها العاملون وهذا ما لاحظته الباحثة على أرض الواقع.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة توافر المتطلبات المالية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

لتحديد درجة توافر المتطلبات المالية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (المتطلبات المالية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (9): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (المتطلبات المالية)

البند	محور (المتطلبات المالية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
26	رصد مكافآت للعاملين المشاركين في أبحاث مميزة في مجال التخطيط	1.63	.636	منخفضة
27	امتلاك سياسة واضحة لتحديد المصادر المالية المرتبطة بالتخطيط	1.90	.684	متوسطة
28	توفير مخصصات مالية كافية لتنفيذ الخطة	1.65	.522	منخفضة
29	مراجعة الوزارة الدورية لإيراداتها ونفقاتها ومقارنتها بالموازنة السنوية المخصصة لها	2.57	.577	مرتفعة
30	رصد مخصصات مالية محددة للاستعانة بخبراء في مجال التخطيط	1.57	.500	منخفضة
31	تقديم مكافآت مادية للعاملين المتميزين في صياغة الخطة	1.57	.677	منخفضة
32	توفير ميزانية للقيام بدورات تدريبية في مجال التخطيط	1.78	.823	متوسطة
33	توفير ميزانية كافية لصيانة أجهزة الحاسوب	1.59	.814	منخفضة
	الدرجة الكلية لمحور (المتطلبات المالية)	1.78	.400	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (المتطلبات المالية) تراوحت بين (2.57) كحد أعلى للبند: (مراجعة الوزارة الدورية لإيراداتها ونفقاتها ومقارنتها بالموازنة السنوية المخصصة لها) وهو بدرجة توافر مرتفعة، و(1.57) كحد أدنى للبندين: (رصد مخصصات مالية محددة للاستعانة بخبراء في مجال التخطيط)، و(تقديم مكافآت مادية للعاملين المتميزين في صياغة الخطة) وهما بدرجة توافر منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (1.78) وهي بدرجة توافر متوسطة. وربما تعود تلك النتيجة إلى ضعف كفاية مخصصات الوزارة المالية للاستعانة بخبراء أو تقديم مكافآت مالية، مما يجعلها تكتفي بما لديها من العاملين القائمين على إعداد الخطة.

نتائج السؤال الرابع: ما درجة توافر المتطلبات التقنية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية؟

لتحديد درجة توافر المتطلبات التقنية لخطة تطوير القطاع التربوي من وجهة نظر العاملين في مديرية التخطيط بوزارة التربية تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (المتطلبات التقنية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (10): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (المتطلبات التقنية)

البند	محور (المتطلبات التقنية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
34	توفير المستلزمات التقنية اللازمة لتنفيذ الخطة	2.00	.707	متوسطة
35	توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته التي يمكن استخدامها في تطبيق الخطة	2.02	.721	متوسطة
36	توفير شبكة محلية في الوزارة لربط كافة الأقسام بعضها مع بعض	1.43	.707	منخفضة
37	استبدال الأجهزة القديمة بأجهزة حديثة لمواكبة التطور	1.49	.820	منخفضة
38	توفير عنصر فني كمبيوتر لصيانة أجهزة الحاسب	1.49	.767	منخفضة
39	توفير البيئة المادية المناسبة التي تشجع العاملين على الابتكار	1.55	.843	منخفضة
40	تكيف الوزارة مع التطورات التكنولوجية التي تحدث في العالم	1.57	.890	منخفضة
41	وجود استراتيجية للانتقال إلى الإدارة الالكترونية في التخطيط	1.53	.739	منخفضة
	الدرجة الكلية لمحور (المتطلبات التقنية)	1.64	.664	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبوية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (المتطلبات التقنية) تراوحت بين (2.02) كحد أعلى للبند: (توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته التي يمكن استخدامها في تطبيق الخطة) وهو بدرجة توافر متوسطة، و(1.43) كحد أدنى للبند: (توفير شبكة محلية في الوزارة لربط كافة الأقسام بعضها مع بعض)، وهو بدرجة توافر منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (1.64) وهي بدرجة توافر منخفضة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى عدم التنسيق بين وزارة التربية والاتصالات لتحسين البنية التحتية لديها، فالبنية التحتية تحتاج إلى بنية خاصة من أجهزة وبرامج وماتزال الامكانيات ضمن الوزارة في هذا المجال محدودة.

فرضيات البحث: تمّ التحقق من صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

نتائج الفرضية الاولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (11): قيم الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور الفرعية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	أقل من 5	9	27.56	2.12	.237
	(5-10)	6	24.67	1.90	.360
	10 فأكثر	34	27.76	2.14	.423
	المجموع	49	27.35	2.10	.390
المتطلبات البشرية	أقل من 5	9	20.67	1.72	.386
	(5-10)	6	20.50	1.71	.443
	10 فأكثر	34	22.53	1.88	.575
	المجموع	49	21.94	1.83	.527
المتطلبات المالية	أقل من 5	9	13.22	1.65	.323
	(5-10)	6	13.33	1.67	.246
	10 فأكثر	34	14.71	1.84	.434
	المجموع	49	14.27	1.78	.400
المتطلبات التقنية	أقل من 5	9	12.56	1.57	.625
	(5-10)	6	11.00	1.38	.565
	10 فأكثر	34	13.59	1.70	.693
	المجموع	49	13.08	1.64	.664

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (12):

الجدول (12): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	بين المجموعات	.292	2	.146	.962	.390	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6.992	46	.152			
	المجموع	7.285	48				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	.270	2	.135	.474	.625	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	13.083	46	.284			
	المجموع	13.353	48				
المتطلبات المالية	بين المجموعات	.338	2	.169	1.057	.356	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7.343	46	.160			
	المجموع	7.680	48				
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	.581	2	.291	.650	.527	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	20.570	46	.447			
	المجموع	21.151	48				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية للاستبانة (0.962، 0.474، 1.057، 0.650) عند القيم الاحتمالية (0.390، 0.625، 0.356، 0.527) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي: تُقبل الفرضية الصفرية؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وربما يعود ذلك إلى أن العامل الذي مازال في بداية طريقه المهني يطمح لتحقيق أهداف الخطة وإثبات ذاته ويسعى للإحاطة بمتطلبات تطبيقها، في حين أن العاملين ذوي الخبرة الأكبر فهم قد يشغلون مناصب وهم في قلب العملية التخطيطية، ويقع على عاتقهم مساعدة الوزارة في تطبيق الخطة وتوفير متطلباتها، مما يجعل الفروق بين العاملين حول تحديد درجة توافر تلك المتطلبات ضئيلاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أيوب (2022) التي بينت عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية حول متطلبات التخطيط تبعاً لمتغير الخبرة.

نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (13) قيم الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	معهد	13	30.54	2.35	.309
	إجازة جامعية	30	26.50	2.04	.387
	دراسات عليا	6	24.67	1.90	.353
	المجموع	49	27.35	2.10	.390
المتطلبات البشرية	معهد	13	25.92	2.16	.520
	إجازة جامعية	30	21.10	1.76	.508
	دراسات عليا	6	17.50	1.46	.209
	المجموع	49	21.94	1.83	.527
المتطلبات المالية	معهد	13	15.38	1.92	.472
	إجازة جامعية	30	13.80	1.73	.359
	دراسات عليا	6	14.17	1.77	.429
	المجموع	49	14.27	1.78	.400
المتطلبات التقنية	معهد	13	15.62	1.95	.740
	إجازة جامعية	30	12.27	1.53	.618
	دراسات عليا	6	11.67	1.46	.579
	المجموع	49	13.08	1.64	.664

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (14):

الجدول (14): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	بين المجموعات	1.166	2	.583	4.383	.018	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6.119	46	.133			
	المجموع	7.285	48				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	2.401	2	1.200	5.041	.010	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10.952	46	.238			
	المجموع	13.353	48				
المتطلبات المالية	بين المجموعات	.357	2	.178	1.121	.335	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7.324	46	.159			
	المجموع	7.680	48				
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	1.803	2	.902	2.143	.129	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	19.348	46	.421			
	المجموع	21.151	48				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية للاستبانة (4.383، 5.041، 1.121، 2.143) عند القيم الاحتمالية (0.018، 0.010، 0.335، 0.129) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحورين الفرعيين (المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية) وأصغر منه بالنسبة للمحورين الفرعيين (المتطلبات الإدارية-التنظيمية، والمتطلبات البشرية) وبالتالي:

- تُقبل الفرضية الصفرية بالنسبة للمحورين الفرعيين (المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية)؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية) في استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وربما تعود تلك النتيجة إلى وجود العاملين في مكان عمل واحد وتلقيهم تدريبات تقنية موحدة بغض النظر عن الشهادة التي يحملونها، بالإضافة إلى تلقيهم أجور متقاربة دون تمييز أصحاب الأفكار الإبداعية قد يجعل الفروق بين العاملين في تحديد درجة توافر المتطلبات المالية والتقنية ضئيلاً.

- تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحورين الفرعيين (المتطلبات الإدارية-التنظيمية، والمتطلبات البشرية)؛ أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المتطلبات الإدارية-التنظيمية، والمتطلبات البشرية) في استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (15): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور الفرعي	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	0.101	2	46	.904	متجانسة	شيفيه
المتطلبات البشرية	0.524	2	46	.596	متجانسة	شيفيه

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة؛ حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيهذين المحور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بالنسبة للعينات المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (16): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي	فرق المتوسطات	القيمة الاحتمالية	القرار
المتطلبات الإدارية-التنظيمية	معهد	جامعة	.311*	دال لصالح المعهد
	معهد	دراسات عليا	.452*	دال لصالح المعهد
	جامعة	دراسات عليا	.141	غير دال
المتطلبات البشرية	معهد	جامعة	.402*	دال لصالح المعهد
	معهد	دراسات عليا	.702*	دال لصالح المعهد
	جامعة	دراسات عليا	.300	غير دال

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المتطلبات الإدارية-التنظيمية، والمتطلبات البشرية) في استبانة درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بين الأفراد ذوي المؤهل العلمي (معهد) والأفراد ذوي سنوات الخبرة (إجازة جامعية، ودراسات عليا) لصالح الأفراد ذوي المؤهل العلمي (معهد). وربما تعود تلك النتائج إلى رغبة الأفراد ذوي المؤهل العلمي (معهد) بتقوية صلاتهم بميدان عملهم والإحاطة بكافة جوانب العملية التخطيطية إحاطة كاملة في سعي منهم لإثبات ذاتهم وتقدير جهودهم بغض النظر عن الشهادة التي يحملونها، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية- دراسات عليا) قد يمارسون عملهم بشكل روتيني دون تجديد معلوماتهم مع ازدياد مشاغلهم وتضاءل دافعيتهم والقناعة بما لديهم من معلومات حول العملية التخطيطية ، الأمر الذي قد يسمح بوجود فروق حول تحديد المتطلبات التنظيمية - الإدارية والبشرية لصالح الأفراد ذوي المؤهل العلمي (معهد)

12- النتائج العامة للبحث:

وبناءً على النتائج السابقة توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- وجود درجة متوسطة في درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي في كافة المتطلبات ماعدا المتطلبات التقنية حيث جاءت درجة توافر تلك المتطلبات بدرجة منخفضة، وقد جاءت درجة توافر متطلبات خطة تطوير القطاع التربوي بالترتيب الآتي: (إدارية-تنظيمية، بشرية، مالية، تقنية) .
- 2- بالنسبة لدرجة توافر المتطلبات الإدارية - التنظيمية ، جاءت ، وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات الطارئة بدرجة منخفضة، أما بالنسبة للمتطلبات البشرية فقد جاء تطوير مهارات العاملين القائمين على إعداد الخطة بدرجة منخفضة ، وبالنسبة للمتطلبات المالية فقد جاء رصد مخصصات مالية محددة للاستعانة بخبراء في مجال التخطيط بدرجة منخفضة من بين تلك المتطلبات، بالإضافة إلى توفير شبكة محلية في الوزارة لربط كافة الأقسام بعضها مع بعض، وجود إستراتيجية للانتقال إلى الإدارة الالكترونية في التخطيط؛ كانت درجة توافرها بدرجة منخفضة بالنسبة للمتطلبات التقنية.
- 3- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير الخبرة، في المحورين الفرعيين (المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية) ، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة في المحورين الفرعيين (المتطلبات الإدارية-التنظيمية، والمتطلبات البشرية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح الأفراد ذوي المؤهل العلمي (معهد).

13- مقترحات البحث:

- 1- التركيز على استخدام التقنيات المتطورة في العمل التخطيطي، وذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة وذلك بتوفير البرامج التقنية كتقنية Microsoft project
- 2- تصميم دليل عمل يحدد للقائمين على التخطيط كيفية مواجهة المشكلات الطارئة.
- 3- زيادة الموارد المالية المخصصة للاستعانة بخبراء وذلك بتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في القطاع التربوي.
- 4- إنشاء مركز للتدريب في مجال التخطيط التربوي بحيث تقام دوراته بشكل مستمر لتطوير مهارات القائمين على إعداد الخطة.
- 5- إحداث تعاون بين وزارة التربية والاتصالات لتحسين البنية التحتية للوزارة وذلك بإنشاء شبكة موحدة لربط كافة الدوائر مع زيادة سرعة الانترنت.
- 6- توفير أجهزة الحاسوب واستبدال الأجهزة القديمة التي تساعد في العملية التخطيطية، بالإضافة لرصد ميزانية لاستعانة بفني صيانة للأجهزة الحاسوبية.
- 7- الاستفادة من آراء الخبراء من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين في مجال التخطيط في مجال تطوير خطة القطاع التربوي.
- 8- وضع استراتيجية واضحة للانتقال إلى الإدارة الالكترونية، وذلك بإيجاد بنية تحتية قوية من أجهزة وبرامج ومهارات، وتحليل جميع الأعمال الإدارية وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. أيوب، إحسان محمد عطا.(2022). درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المعيار الأول للاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة(عمان) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
2. بدوي، أحمد زكي.(1977). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان. بيروت.
3. الحايك، أريج .(2018). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان
4. الحجربة . نعمة بنت محمد حمد وآخرون.(2013). المتطلبات اللازمة لتطبيق الإشراف الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية. 26(3): 511-533
5. رئاسة مجلس الوزراء.(2019). مؤتمر التطوير التربوي. تاريخ الدخول 2023/4/10 PMINISTRY.GOV.SY
6. الزهراني، عبد الواحد بن سعود، والعامري، زبران خلفه.(2017). متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني 2020 بمدارس محافظة العريصات من وجهة نظر القادة والمعلمين. مجلة العلوم التربوية. السعودية. (2):105-148.
7. الزبيدي، مها سالم فرج .(2021). درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الناعور. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.6(2):725-746
8. شلهوب ، مهاني .(2023). درجة وجود الأزمات التعليمية التي ظهرت بعد جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي في جرمانا. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. 39 (2) : 170-185
9. عامر، طارق عبد الرؤف محمد .(2007). التخطيط التربوي والخريطة المدرسية. ط1. زهراء الشرق. القاهرة.
10. عداد، علي. الخلف. غسان (2023). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي في محافظة حماه. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. 39 (3): 157_175
11. مختار، يونس، رشيد، زوزو.(2019).التطوير التنظيمي في المؤسسة(مفهومه، خصائصه، أنواعه). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة. 11(2): 75- 82
12. معهد الكويت للأبحاث العلمية .(2007). تعلم التخطيط في ساعات مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي. إدارة السياسات والتخطيط. الكويت.
13. اليامي، هادية علي .(2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 2(26):32-49
14. وزارة التربية.(2019). مؤتمر التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية. دمشق.

15. damaseyes.com (2022). خطة مستقبلية لتطوير القطاع التربوي تاريخ الدخول 2023/2/12 damaseyes-news.com
16. Ecdr (2023). مناقشة خطة تطوير القطاع التربوي لثلاثة أعوام قادمة ، تاريخ الدخول 2023/7/6 Ecdr.gov.sy
17. Inga, E., & Cárdenas, J. (2021). Planning and strategic management of higher education considering the vision of latin america. *Education Sciences*, 11(4), 188-190
18. Mensah, J. (2020). Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic Planning. *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), 9-25.