

تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر

إعداد

رقية عدنان فرحان المعاينة

إشراف

الأستاذ الدكتور أممار مصطفى الكيلاني

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

آب، 2006

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللّٰهِ عَلَيْكَ عَظِيْمًا "

صدق الله العظيم

(سورة النساء ، آية 113)

تفويض الجامعة

أنا رقية عدنان فرحان المعاينة

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا يتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : رقية عدنان فرحان المعاينة

التوقيع :

التاريخ : 2006/8/21

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر".

وأجيزت بتاريخ 21/8/2006

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الأستاذ الدكتور حسن الحياوي

الدكتور سلامة طناش

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

التوقيع

رئيساً

عضواً

عضواً

عضواً ومشرفاً



شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له، الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي وأعانني على إنجاز هذه الأطروحة،
وخروجها إلى أرض الواقع.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى معلمي وأستاذي وقدوتي الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني الذي
أشرف على هذه الأطروحة، ولم يبخل بجهد أو نصيحة أو رأي، وكان مثلاً للعالم المتواضع.
كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور راتب السعود والأستاذ الدكتور حسن
الحياري والدكتور سلامة طناش على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

ولا يفوتني كذلك أن أتقدم بالشكر الجزيل للجنة محكمين أداة الدراسة على ما بذلوه من جهد وما
قدموه من آراء ومعلومات سواءاً من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، أم من الجامعة الأردنية.
كما أتقدم بالشكر إلى الأسرة التربوية سواء في مركز الوزارة أم مديرات التربية التابعة لها، من مديري
الإدارات العامة ومديري التربية والتعليم والمديرين المختصين، أفراد مجتمع دراستي الذين ما بخلوا علي
بالوقت والجهد في تعبئة الاستبانة بكل دقة وأمانة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لديوان الوزارة الذين قدموا لي
الدعم في توزيع الاستبانات واستعادتها من الميدان في أقصر وقت ممكن، وبخاصة السيد رائد الرواشدة، وإلى
السيد عباس طلافحة الذي ساعدني في التحليل الإحصائي لنتائج هذه الأطروحة من الجامعة الأردنية.
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من أسهم في إخراج هذه الأطروحة وسهوت عن ذكره.

إهداء

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه، إلى أُمي الغالية غاليتي وصاحبة الفضل علي بعد الله عز وجل، أطال الله في عمرها.

إلى أخي الوحيد إسماعيل صديق دربي وعائلته، وأخواتي جميعا أمل تؤام روجي عبير الغالية ورابعة الرائعة وأريج الحبيبة وفاطمة صغيرتي العزيزة، وإلى أزواجهم وأبنائهم، إلى ابن أخي عدنان، وإلى عائلتي جميعا وإلى جميع أصدقائي وصديقاتي من الأسرة التربوية الذين أكنوا الحب لي دائما وانتظروا خروج هذه الأطروحة إلى حيز الوجود .

فهرس المحتويات

ج	تفويض الجامعة.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	إهداء.....
ز	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ط	قائمة الأشكال.....
ي	قائمة الملحقات.....
ك	الملخص.....
١	الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها.....
١	المقدمة:.....
٤	مشكلة الدراسة:.....
٦	هدف الدراسة وأسئلتها:.....
٦	أهمية الدراسة:.....
٧	تعريف المصطلحات:.....
٩	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....
٩	أولاً: الأدب النظري.....
٣٥	ثانياً: الدراسات السابقة.....
٤٢	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
٤٢	منهجية الدراسة:.....
٤٣	مجتمع الدراسة:.....
٤٦	إجراءات الدراسة:.....
٤٦	المعالجة الإحصائية:.....
٤٨	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
٩٠	الفصل الخامس مناقشة النتائج.....
٩٦	التوصيات.....
٩٨	المراجع.....
١٠٤	الملحقات.....

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والمركز الوظيفي.	63
2	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس	64
3	توزع مجالات أداة الدراسة وعدد الفقرات التابعة لكل مجال.	65
4	معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة.	66
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في كل مجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.	71
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال تصميم بيئة العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً.	73
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال الإدارة مرتبة ترتيباً تنازلياً.	74
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال تنمية الأفراد مرتبة ترتيباً تنازلياً.	75
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال البيئة الثقافية والمادية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	76
10	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية حسب متغير المؤهل العلمي لإجابات أفراد الدراسة لجميع مجالاتها وبشكل عام.	78
11	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية حسب متغير المركز الوظيفي لإجابات أفراد الدراسة لجميع مجالاتها وبشكل عام.	79
12	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية حسب متغير الجنس لإجابات أفراد الدراسة لجميع مجالاتها وبشكل عام.	80
13	خطة عمل لتخطيط وتقييم الخدمات التربوية المقدمة.	95

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
30	نموذج ديفيد David للتخطيط الإستراتيجي.	1
32	نموذج محمد رشاد الحملوي للتخطيط الإستراتيجي.	2
33	النموذج الأول لديفس وإليسون Davis & Ellison للتخطيط الاستراتيجي.	3
34	النموذج الثاني لديفس وإليسون Davis & Ellison للتخطيط الاستراتيجي.	4
35	النموذج الثالث لديفس وإليسون Davis & Ellison للتخطيط الاستراتيجي.	5
36	نموذج كومف Kumpf للتخطيط الإستراتيجي.	6
83	توضيح نظام دعم تقديم الخدمات.	7
101	مصفوفة SWOT عناصر القوة والضعف/الفرص والمخاطر بالمنظمة.	8
113	العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف.	9
115	عناصر وضع البرامج اللازمة لتحقيق الاستراتيجية الموضوعة.	10
121	الاستراتيجية المقترحة لزيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر.	11

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
144	أسماء محكمي أداة الدراسة.	1
145	الاستبانة/أداة الدراسة .	2
150	كتاب تسهيل المهمة إلى أفراد عينة الدراسة.	3

تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر

إعداد : رقية عدنان المعاينة

إشراف الأستاذ الدكتور أمار مصطفى الكيلاني

الملخص

هدفت الدراسة تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها؟
- هل هناك فروق في درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس؟
- ما التصور الارجونوميكي المقترح لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها؟
- ما الاستراتيجية الإدارية التربوية المناسبة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى وتطوير وتغيير العمل الإداري المتعلق بهم في ضوء مفهوم هندسة البشر- (الارجونوميكا) Ergonomics؟

تألف مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، البالغ عددهم (153)، توزعت أداة الدراسة عليهم جميعاً، وتم استرداد (144)، بمعدل (94%) شكلت أفراد الدراسة.

تم بناء أداة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، احتوت أربعة مجالات: تصميم بيئة العمل وتنمية الأفراد والبيئة الثقافية والمادية والإدارة، بمعدل (72) فقرة لجميع مجالات الدراسة، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة محكمين، وثباتها باستخدام كرنباخ الفا.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الأداة.
 - هنالك فروق تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس، ولصالح الدكتوراه والمديرين العامين والذكور في جميع المجالات.
 - تم اقتراح تصور ارجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها، في المجالات الأربعة السابق ذكرها.
 - تم تطوير استراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر (الارجونوميكا)، وقد تناول كل مرحلة من مراحلها على حده.
- وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:
- تبنى المسؤولين منهجية الارجونوميكا في وزارة التربية والتعليم لما لها من أثر كبير نحو حماية الموظفين وزيادة الرضى الوظيفي لهم، لتؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مع تغطية جوانب جديدة في منهجية الارجونوميكا، مع تبني هذه الاستراتيجية لتطبيقها على أرض الواقع.

**Developing an Educational Administrative Strategy to Increase the
Employees' Efficiency of the Middle Management of the Jordanian
Ministry of Education Based on Ergonomics Methodology**

Prepared by : Rokia Adnan Al Ma'aytah

Supervised by : Prof.Dr. Anmar Kaylani

ABSTRACT

This study aimed at developing an educational administrative strategy in order to increase the employees efficiency of the middle management of the Ministry of Education in Jordan, based on Ergonomics methodology, through answering the following questions:

- What is the degree of administrative efficiency possessed by the middle educational management in the Ministry of Education based on administrative input?
- Are there differences in the degree of the administrative management possessed by the middle management in the Ministry of Education, attributed to the scientific qualification, the position and gender variables?
- What is the proposed Ergonomics to plan and evaluate the services of the middle management within the Ministry of Education?
- What is the suitable educational administrative strategy that increases the employees' efficiency at the middle educational managements, which may develop and change their administrative work based on Ergonomics methodology?

The population of the study consisted of the directors of the educational departments and the managers at the headquarters of the Ministry of Education as well as the affiliated directorates in the Kingdom (N= 153), as the instrument of the study was distributed to all of them, where (144) questionnaires were returned, (94%) that formed the sample of the study.

An instrument was developed to measure the degree of the administrative efficiency possessed by the middle management directorate in the Ministry of Education, based on the input, the instrument contained four field: the design of work environment, and personnel development, cultural and physical environment, and the management. The instrument consisted of (72) items for all of the study fields.

To insure validity of the instrument, it was offered to a group of referees. However, the reliability factor was insured by using Cronbach Alpha equitation.

The results of the study were as follows:

- The efficiency degree possessed by the middle educational departments in the Ministry of Education, based on the input was low on all of the study fields.
- There were differences attributed to the scientific qualifications variable, and the occupational position and the gender, for the benefit of PhD and the general managers and males.
- An Ergonomics was proposed to plan and evaluate the services of the middle management in the Ministry of Education, on the four fields.
- A strategy was developed to increase the employees efficiency, to develop and change the administrative work based on the concept of Ergonomics, as each stage was handled separately.

The study concluded with the following recommendations:

The officials are recommended to adopt the Ergonomics methodology, due to its positive effect to protect the employees and increase their job satisfaction, so as to increase their productivity and to adopt this strategy and apply it on the field.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

تعمل التربية على تهيئة الفرد لكي يكون عضواً عاملاً في مجتمعه، محققاً لأغراضه بما يعود على الفرد نفسه بالسعادة والرفاهية، إذ تسعى بالعناية والرعاية لجميع أفراد المجتمع على حد سواء، ومن ثم يعمل المسؤولون عن التربية على توفير العملية التعليمية والتربوية بكفاءة لتحقيق أغراضها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود بيئة بشرية آمنة وسليمة بالنسبة للعمل والعامل، والتي تكون قادرة على اختيار ما هو مناسب.

وبسبب ما حدث من التغيرات والأحداث المفاجئة في الماضي، والتي أدت إلى إرباكات وتحديات متفاوتة على مستوى الدول والمنظمات، وبخاصة المنظمات والمؤسسات التربوية، كان لا بد من التغيير والتطوير التنظيمي بحيث تكون عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمات للتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك بإحداث تأثير في متغيرات المدخلات والأنشطة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرتها على حل المشكلات والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية، فالتغيير يعين على إيجاد مقدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً (العميان، 2004).

ولإجراء التغيير التربوي لا بد من تحليل نقاط الضعف والقوة في النظام التربوي وتحليل المجالات التي يجب إجراء تغيير وتطوير عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية والمشاركة المجتمعية، وهذا يتطلب تحديد المجالات والخطط الإجرائية المطلوبة والأنشطة الداعمة لتحقيق الهدف والمتعلقة بالسياسات والمهام وآليات صنع القرار، لتحقيق التنمية البشرية وترسيخ الثقافة المؤسسية الداعمة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة وإنجاز رسالة وزارة التربية والتعليم.

والتطوير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي ولا يحدث سهواً أو مصادفة وإنما توجد أسباب تدعو لذلك، منها الحفاظ على الحيوية الفاعلة لتجديدها وانتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل وأيضا تنمية القدرة على الابتكار الذي يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة،

وهذا كله يؤدي إلى إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء لمعالجة العيوب والأخطاء والتطوير الشامل والتمتكمال، حتى يؤدي إلى توافقٍ مع متغيرات الحياة وزيادة القدرة على التكيف والتوافق معها من أجل زيادة مستوى الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية (الدهان،1992).

إذاً المهمة الرئيسة والأساسية للمنظمة التربوية المعاصرة هي البقاء متقدمة ومتفوقة على التغيير، ومحاولة للخروج بالنظم التربوية من قوالبها التقليدية وجعلها في وضع يتلاءم مع مؤسسات المجتمع، وهذا يستدعي تطوير استراتيجية تربوية متطورة للسنوات القادمة، قادرة على استباق المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات قبل حدوثها، قادرة على مواجهة التحدي المتعلق بالقيادة والإدارة الفاعلة للألفية الجديدة، ببذل الجهد من أجل الاختيار بين السبل والطرق المتعددة لتقود مسيرة هادفة لتحقيق التقدم والنمو للعملية التربوية لمختلف أبعادها، فهي البديل المناسب والاختيار الموفق لتحقيق هدف نبيل (عفيفي،1990).

يمكن وصف الاستراتيجية بشكل عام بأنها خطة لما تنوي المنظمة أن تفعله في المستقبل ليس لمجرد التنبؤ به وإنما تشكيله، إذ تكون قادرة على مواجهة المخاطر التي قد تهدد المنظمة بوسائل شتى، ونموذجاً للعمل الفعلي، ومنظوراً يتم فيه تحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية والعوامل المؤثرة، إذ لا بد من تحليلهما بما يتضمن من فرص متاحة ومخاطر وتهديدات محتملة ونقاط قوة ونقاط ضعف، ثم بلورة رؤى طموحة تقود الاستراتيجية الموضوعية، وتوجهها ضمن رسالة محددة الأبعاد وأهداف استراتيجية واضحة المعالم ومبررات وآليات تكفل الوصول إلى تلك الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ومنظوراً مستقبلياً بحيث تتضمن أفكاراً مجردة في عقول الناس تؤثر فيهم ويتمنون تحقيقها في المستقبل (العبيسي،2004).

وهذا يمكن أن يتم من خلال منهجية الارجونوميكا Ergonomics ، الذي تناول بالدراسة الطاقة والشغل في النشاط البشري وبتصميم العمل البشري وهندسته (Pheasant,1992).

كما تدرس الارجونوميكا Ergonomics العمل والبشر— الذين يؤدونه والأساليب التي تؤدي بها والأماكن التي يتم فيها العمل، أي يعنى بهندسة البشر— التي تعنى بتصميم بيئة العمل، وهو نشاط يهتم بكل التغييرات المنشودة لتحسين مستوى الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم الطبيعية والاجتماعية المشروعة، أي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظم تفاعلات البشر— وأمطها، فهي تعبير واضح ومنهجي لتنمية البشر— اجتماعياً (Hedge,1992).

وقد أشار فيزانت (Pheasant,1992) إلى أن الارجونوميكا Ergonomics تهتم بما يلي:

- البشر الذين يؤدون والأساليب التي يستخدمونها في الأداء والإصابات التي يتعرضون لها نتيجة الاستمرار في العمل.

- البيئة التي تتم فيها ممارسة هذا النشاط البشري.

- القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تتم من خلالها ممارسة هذا العمل.

وقد أدى تعقد الأوضاع المعاصرة إلى أن تكون الارجونوميكا Ergonomics بمكوناتها المادية والبشرية ذات توجه تتشابك فيه العلوم المختلفة بحيث تتكامل فيها العلوم الإنسانية مع الطب والصحة الصناعية والكيمياء وعلوم الحاسب الآلي والهندسة، إذ تركز الارجونوميكا Ergonomics على العمليات البيولوجية والنفسية التي يمكننا عن طريقها تنظيم علاقات انسجامية مع البيئة، وذلك من أجل تحسين التوافق بين البشر وما ينتجونه والأماكن التي يعيشون فيها(Hedge,1992).

وسوف يتم الاعتماد في الدراسة على عدد من الأسس الارجونوميكية كالتوالد الإبداعي والأصالة المعلوماتية(المادية والمعنوية) والإدراك والوعي والقيم الجمالية والدافعية ومستوى التعزيز والكفاءة والفاعلية والأبعاد الأخلاقية والتجديد والتخطيط المتجدد والاتساق، ولتحقيق تلك المعطيات لا بد من تطوير جذري في فلسفة الإدارة ومناهجها وأساليبها من خلال الاستعانة بأدبيات الإدارة التي أصبحت ميداناً خصبا لتطوير الإدارة التربوية والمدرسية، إذ أن الفجوة باتت ضيقة جدا (فُليّه،2003).

ولتوظف منهجية الارجونوميكا Ergonomics في الإدارة التربوية لا بد من رصد الواقع الثقافي المادي والمعنوي، من خلال رؤية البدائل المادية والقيمية الملائمة وأيضا رؤية المدخلات البيئية والثقافية المختلفة، وهندسته من أجل وضع البرامج الملائمة التي ترتبط بالجذور وبالالاتجاهات والتغيرات العلمية، وترتبط بفلسفة المجتمع وأهدافه من بناء الإنسان، وكان لا بد من تطوير استراتيجية يمكن من خلال مدخلاتها المادية والبشرية وما يرتبط بها من معلومات سواء أكانت نقاط القوة أم الضعف، أم ما يمكن النظر إليه على أنه فرص يجب الإفادة منها نقاط قوة أم نقاط ضعف من ناحية، أم مخاطر وتحديات يجب مواجهتها والتصدي لها للارتقاء وتطوير العمل التربوي من ناحية أخرى (Obolensky,1995).

وعليه فإن الارجونوميكا Ergonomics تمثل مجالا علمياً يضع في الاعتبار تحسين الإنتاجية والصحة والسلامة، كذلك راحة جموع الأفراد، حسبما يكون التفاعل المؤثر بين الأفراد والتقنيات التي يستعملونها والبيئة التي يوجدون فيها.

وما كان الاهتمام بالموظف، والذي يستأثر جهوداً كبيرة من الحكومات والهيئات من أجل التحسين والتطوير، فإن أي بناء لهم لا يأخذ في اعتباره توجيههم للتكيف والانسجام مع البيئة التي يعيشون فيها ويهيئ لهم فرص الكشف عن العلاقات المتبادلة والروابط القائمة بينهم والظواهر المحيطة به، فإن ذلك يعد بناءً ناقصاً وبعيداً عن الاتجاهات التربوية السليمة، لأن من حق كل موظف أن يستثمر كل ما لديه من مقدرات وطاقات تحقيقاً لذاته كإنسان، بحيث يتم تهيئته وبنائه كي يسهم بنشاط وإيجابية في عمله ويشعر بهويته ويحقق ذاته وفق إمكانياته داخل مجتمعه وخارجه لتأدية رسالته كاملةً غير منقوصة.

كل هذا يتطلب تزويدهم بالعديد من المهارات التي تعينهم على التكيف مع الثقافة المعاصرة والسياق الثقافي المعاصر، ومن هنا كانت الحاجة إلى إعادة تقييم الأساليب والممارسات المعمول بها والعمل على تعديلها وفقاً للمعطيات البيئية والجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية للموظفين العاملين من خلال إدخال منهجية الارجونوميكا Ergonomics.

وعليه، فيؤمل أن يكون هذا المدخل الحديث مدخلاً يثري الأساليب الإدارية، ليحقق الرضى الوظيفي ويزيد في الإنتاجية، ويسعى بصورة أفضل إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للحاضر والمستقبل، ويكون قادراً على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. إن ما تقدم، سوغ للباحثة تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة

الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء منهجية هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics.

مشكلة الدراسة:

تدل الشواهد على أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعاني منذ فترة طويلة من أزمة جعلتها أحد العوامل المؤثرة سلبياً في تدهور حالة النظام التعليمي، رغم أنها من المفروض أن تكون المدخل الرئيس للإصلاح وتطوير التعليم، ويتمثل ذلك في ضعف المخرجات التعليمية وعدم التوازن بين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية وكثرة التابعين وقلة تولد القادة وقصور في الخدمات التربوية والتأهيلية والتفاوت في توزيعها وارتفاع الكلفة الاقتصادية وعدم تكافؤ الفرص وسوء في التخطيط الذي يتميز بالمركزية والفوقية، مع قلة في توظيف نظم المعلومات وتكنولوجياها وإخفاق كثير من الأساليب الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة، التي اكتفت بحل المشكلات ذات الفجوات الصغيرة بين ما هو واقع وبين ما هو مرغوب فيه، أي تغيير سطحي وروتيني للعمليات، قصير نسبياً وضيق ووظيفي، فيه العناصر المساهمة هي الرقابة الإحصائية وليس تكنولوجيا المعلومات

(Pereira & Aspinmall, 1997)، الأمر الذي يتطلب إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية وإعادة النظر في ثقافة المنظمة وفي طرق العمل التي تتبعها بهدف تحقيق قفزة نوعية للإدارة في مستويات الأداء وخدمات المستفيدين بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية للمتغيرات العالمية واعتبار أن العنصر- البشري أهم موارد المنظمة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف والمنافسة وتعميق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفصيلها بما يتفق مع ميول التجدد والابتكار والتركيز على المستقبل بدلا من الماضي (Hammer & Champy, 1993)، كما تطلب الأمر أيضاً السعي نحو امتلاك ميزة استراتيجية من خلالها يتم التمكن من تحقيق الأهداف المنشودة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر المتسارع، الأمر الذي يجعلنا أمام تحدٍّ حقيقي لإعادة هيكلة الموارد والإمكانات والسياسات والبرامج والإجراءات، فضلاً عن الجوانب السلوكية بما يتفق مع المدخل المنظومي، الذي يرى أن التغيير في النظم الفرعية يقود إلى التغيير في المنظمات الرئيسة.

وقد أشارت الخطط التربوية بصورة عامة إلى تطوير الكفاءة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم في إدارة التطوير من خلال إدخال أنظمة إدارية متطورة وتوفير الظروف والحوافز التي تساعد على توجيه الظروف والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية في مختلف مستوياتها التنظيمية، بدءاً من إدارات المركز في وزارة التربية والتعليم المتمثلة في مديري الإدارة والمديرين المختصين ومروراً بمديريات التربية والتعليم ممثلة بمديري ومديرات التربية والمديرين المختصين، لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لما لهذه الإدارات من دور كبير في تشخيص الحاجات وتحديد الأولويات وتنظيم البرامج والعمل على تطوير الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتطوير نظام إداري ناجح، من خلال بلورة أهداف كل وحدة إدارية وكل جهة معنية، بشكل قابل للقياس، ثم ترجمتها لأهداف فرعية وأساليب ووسائل إجرائية وتطوير معايير ومؤشرات تمكن من قياس الإنجازات المتحققة، بالإضافة إلى وضع المنهجية المتطورة للمتابعة والتقييم.

وعليه فإن الغرض من الدراسة هو تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر- (الارجونوميكا) Ergonomics.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة تعرف درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، وتعرف بعض الإحصائيات المتعلقة بمجتمع الدراسة، أيضاً وتطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها؟

- هل هناك فروق في درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس؟

- ما التصور الارجونوميكي المقترح لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها؟

- ما الاستراتيجية الإدارية التربوية المناسبة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى وتطوير وتغيير العمل الإداري المتعلق بهم في ضوء مفهوم هندسة البشر- (الارجونوميكا)

? Ergonomics

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الجهات التالية:

- القيادات التربوية أينما وجدت، إذ أن تطوير الاستراتيجيات لدى القيادات التربوية تساعد في توفير

المعيار الذي تستخدمها في عملية صناعة القرارات الصائبة، كما يكون لها القدرة على التجاوب مع

الظروف البيئية المختلفة، كما يساعدها على وضع الخطط لمواجهة المنافسين، بالإضافة إلى المساعدة في

التفكير بعيد المدى، والاقتصاد في استخدام الموارد، والتقليل في حالات المخاطرة.

- أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: إذ تلقي الدراسة الضوء على منهجية جديدة تركز على العمليات

البيولوجية والنفسية التي يمكننا عن طريقها تنظيم علاقات انسجامية مع البيئة، وذلك من أجل

تحسين التوافق بين البشر

- وما ينتجونه والأماكن التي يعيشون فيها، من خلال اكتشاف المقدرات المعرفية والحسية للطلبة ومقدرتهم على التعلم والاستيعاب.
- أصحاب القرار: إذ تأمل الباحثة تَبَيَّنَ صاحب القرار أينما وجد، للاستراتيجية الصادرة عن الدراسة، وتعميمها، مما يزيد من أهميتها النظرية والعلمية، في عصر دينامي متغير، وذلك للتعامل مع مستقبل كثير التحديات.

تعريف المصطلحات:

تبت الباحثة تعريف المصطلحات التالية:

- التطوير الإداري Administrative Development:

هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المنظمة ككل للتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة (ياغي، 2002، ص.184).

أما إجرائياً: يقاس من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك التي تحصل عليه الفقرة من درجات المقياس المحددة بالأداة من خلال حصر- مجموعة التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته، أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه، ولا يتم ذلك إلا بإرادة الإنسان ورغبته الصادقة.

- الاستراتيجية الإدارية Administrative Strategies:

سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى اختيار أفضل الوسائل والبدائل الفاعلة لتساعد في تحقيق أهداف المنظمة، جوليك (Guleck,1980).

- كفاءة العاملين Employees Efficiency:

قدرة نظام المعلومات المستخدم في الوصول للأهداف المراد تحقيقها، والفوائد المتوخاة من استخدامه، وتقاس من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك بالدرجة التي تحصل عليها الفقرة من درجات المقياس المحددة بالأداة، أي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات وتحقيق أكبر عدد من المخرجات، إذ تهتم بالجانب الكمي والرياضي.

- الإدارة الوسطى Mid-Administration:

هم المديرون العامون والمختصون في الوزارة ومديرو ومديرات التربية والمديرون المختصون في مديريات التربية والتعليم، الذين يقومون باتخاذ قرارات محددة لمهامهم الوظيفية على مستوى أقل مما هو عليه في الإدارة العليا، ومتعلقة بمديرياتهم ويرفعون التنسيبات اللازمة للإدارة العليا، وهذه الإدارة تشرف على رؤساء الأقسام في الوزارات والمناطق التعليمية والذين يشكلون الإدارة التنفيذية، إذ تصدر قرارات تعمل الإدارات التنفيذية على تنفيذها.

- الارجونوميكا Ergonomics:

هندسة النشاط البشري وهو تطبيق العلوم البيولوجية للإنسان والعلوم الهندسية على العامل وبيئة العمل المحيطة به من أجل الوصول إلى أقصى- ارتياح ورضى للعامل مما يعنى في الوقت نفسه رفع الإنتاجية (اونج،1992،ص.13).

حدود الدراسة

شملت الدراسة الحدود التالية:

- حدوداً في حجم مجتمع الدراسة : إذ اقتصرت الدراسة على مديري الإدارات والمديرين المختصين في وزارة التربية والتعليم وجميع مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم (153).
- حدوداً في أداة البحث: اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة التي قامت الباحثة ببنائها مفيدة من الأدب النظري السابق.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة: التطوير التربوي ، الاستراتيجية، الارجونوميكا، بهدف تكوين خلفية مناسبة حول الموضوع، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بالنتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، وقد قُسمت الدراسة ما تم التوصل إليه في هذا الشأن إلى قسمين:

أولاً: الأدب النظري

يتكون الأدب النظري المتضمن في الدراسة من ثلاثة عناصر، هي: التطوير الإداري التربوي، والاستراتيجيات، و الارجونوميكا، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

1- التطوير الإداري التربوي:

تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطوراً سريعاً في مجال التربية والتعليم، مفيداً في ذلك من تطور مفاهيم الإدارة في ميادين الصناعة وإدارة الأعمال والإدارة العامة، وعليه فإن التطور الإداري التربوي هو أساس كل تطور حضاري وتربوي، ولا يمكن أن يحدث تطوراً بالفعل من غير تجديد إداري، لذلك أصبح تطور الإدارة التربوية أمراً ملحاً، وقد تأثرت الإدارة في المجال التربوي بما شهدته فروع الإدارة في المجالات الأخرى، من حيث استخدام النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة، فأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة التربوية، بما يمكنها من تسيير العملية التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة، وقد تجلّى هذا الاهتمام في محاولات إعادة هياكلها وتنظيماتها الإدارية وتشريعاتها التربوية، واستخدام المنهجيات الحديثة، وأساليب اختيار وتأهيل القادة من العاملين في الإدارات التربوية.

وسوف يتم الحديث عن التطوير الإداري التربوي في عدة محاور مختلفة منها ما يلي:

أ- أسباب التطوير الإداري التربوي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشكلات محيطة بها، وأنه لا يمكن حلها أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات

في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر فيه في مواجهة مشاكلها، وكما أوردتها العميان (2004)

كما يلي:

- فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- زيادة حماسة أفراد الإدارة ومقدرتهم في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة به.
- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة.
- بناء مناخ محابٍ للتطوير والإبداع.

ب- عناصر التطوير الإداري التربوي وخطواته :

تحتاج عملية التطوير الإداري التربوي إلى عناصر أساسية كما أوردتها الخطيب (2001) وهي

كما يلي:

- شمولية عملية التطوير: إذ لا بد أن يشمل التطوير والتجديد في السياسات والأهداف الإدارية والتنظيم الإداري، والموارد البشرية والمادية، والمناهج الدراسية، وأساليب التدريس، وطرق التوجيه، والإرشاد الطلابي.
- التطوير عملية استمرارية: أي أنها لا تحدث مرة واحدة وإنما عملية مستمرة، وأن عملية التغيير لا تتوقف أبداً، وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ أهداف معينة.
- التطوير عملية ديمقراطية: أي أن التطوير يتشكل من نسيج متآلف تشترك فيه جميع الفئات المعنية بالتعليم دون أن تصادر إحدى الفئات آراء وأفكار ووجهات نظر الفئات الأخرى.
- يعتمد التطوير التربوي المنهجية العلمية: وذلك عن طريق استقصاء الواقع ومشكلاته ومراعاة الأولويات التي تبدو أكثر أهمية وضرورة وإلحاحاً للتطوير.
- توفر الخطط ذات الأجل الطويلة والمتوسطة والقصيرة: تعتبر هذه الخطوة خطوة متقدمة في السعي لتنفيذ الأولويات وتحقيق الأهداف الموضوعية وترجمتها إلى واقع عملي.
- يعتمد التطوير التربوي على التجريب: وذلك وفق خطة علمية تتصف بالمرونة وقابلية التعديل ووضوح الرؤية.

هذا وقد أجمل العميان (2004) خطوات التطوير الإداري التربوي بالتالية:

- معرفة مصادر التطوير: وقد يكون مصدر التطوير بيئة المؤسسة الخارجية كالتغيير في هيكل العمل، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير المناخ المؤسسي السائد الذي نقصد فيه الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو ببرودة وتعقيد الأمور في المؤسسة.
- تقدير الحاجة إلى التطوير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- تشخيص مشكلات المؤسسة: إذ أن المشاكل يمكن أن تتعلق بأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة ونسبة الغياب ودوران العمل، وغيرها من المشاكل.
- التغلب على مقاومة التطوير: المقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، أو سوء فهم التغيير، أو متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، أو إحساس الموظفين بأنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، أو التعود على تأدية الأعمال بطريقة معينة، بالإضافة إلى الرغبة في الاستقرار والخوف من معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
- تخطيط الجهود اللازمة للتطوير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التطوير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- وضع استراتيجيات التطوير.
- تنفيذ الخطة خلال فترة معينة.
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

2- الاستراتيجيات :

يعتبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أحد العوامل الرئيسة لفاعلية إدارة أي منظمة، إلا أن التسارع الكبير في التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، جعل من قدرة أي منظمة على التكيف مع هذه التغيرات بشكل مقبول العامل الرئيس في البقاء والاستمرار، والمهمة الأساسية للمنظمة المعاصرة، هي البقاء متقدمة ومنتفوقة على التغيير، وهذا يستدعي الأخذ باستراتيجيات قادرة على استباق المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات قبل حدوثها، وهذا يساعد على تشكيل السياسات الخاصة بالمؤسسات التعليمية واستخدام الموارد بحكمة أكثر.

وسوف يتم الحديث عن الاستراتيجيات في عدة محاور مختلفة منها ما يلي:

أ- مفهوم الاستراتيجية Strategy Concept:

إن كلمة استراتيجية ترجع أصولها إلى الكلمة اللاتينية Strategies وتعني جنرال عسكري Military General وهذه الكلمة مكونة من جزأين هما: Stratus وتعني الحرب، وكلمة Ago وتعني أن يقود، وفي ذلك الوقت كانت الكلمة تعني فن وعلم توجيه القوات المسلحة، وفي الوقت الحاضر يستخدم هذا المصطلح في مجال الأعمال ليصف كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها ورسالتها، ويوجد لدى غالبية المنظمات العديد من الخيارات التي تحقق أهدافها ورسالتها، والاستراتيجية هي التي تقرر ما هو الخيار الذي سيستخدم، إذ تتضمن تحديد مسارات البديلة وتقييمها لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، ثم يتم اختيار البديل الذي يوضع موضع التطبيق (الحملوي، 1993، ص. 15).

وقد عرفها عفيفي (1990) بأنها الجهد المبذول من أجل الاختيار بين السبل والطرق المتعددة لبلوغ الأغراض التربوية التي تبلور بعض الأهداف النهائية.

فهي لا تستخدم لتحديد الأهداف النهائية، ولكنها تنطلق من هذه الأهداف المرسومة في إطار التنبؤات الطويلة الأمد، وفي حالة عدم وجود مثل هذه التنبؤات فإنها تنطلق من بعض الاتجاهات المختارة من السلطة السياسية في الدولة، وتسمح باختيار أهداف بسيطة تتضمن في آن واحد التناسق والتلاحم في عملية التنمية كما تتضمن اتجاهاتها.

والاستراتيجية بهذا المعنى، تتضمن صياغة مجموعة من المسالك والبدايل أو الاختيارات لتحقيق مجموعة مختارة من الأهداف، كما تتضمن مجموعة من الأساليب التي تساعد على المقارنة والموازنة بين هذه البدائل والاختيارات (عفيفي، 1990).

وقد عرفها بدوي (1993) بأنها فن القيادة ووضع الخطط وتنسيقها وتحقيق الأهداف والقوة والاتجاه الرئيس للحركة.

وقد تناول مدبولي (2001، ص. 26-27) مفهوم الإستراتيجية بالتحليل كما يلي:

- الإستراتيجية بوصفها "خطة" Strategy as A plan وتتضمن ما تنوي المنظمة أن تفعله في المستقبل.
- الإستراتيجية بوصفها "حيلة" Strategy as A ploy وتعني أن الاستراتيجية قادرة على مواجهة المخاطر التي قد تهدد المنظمة بوسائل شتى.

- الإستراتيجية بوصفها "وضعاً" Strategy as A position وتتضمن تحديد موقع المؤسسة في البيئة الخارجية والعوامل المؤثرة.

- الإستراتيجية بوصفها "منظوراً مستقبلياً" Strategy as A perspective وتتضمن فكرة مجردة في عقول الناس تسيطر عليهم ويتمنون تحقيقها في المستقبل.

ب- وظائف الاستراتيجية:

تتضح وظائف الاستراتيجية كما أوردها عفيفي (1990) فيما يلي:

- تحويل السياسة إلى مجموعة من القرارات المشروطة بظروف الزمان والمكان.
 - تقرير سير العمل واتجاهاته بالنسبة للمواقف المختلفة التي قد تنشأ في المستقبل.
 - ترجمة أغراض السياسة إلى مصطلحات إجرائية تبرز معنى المرامي الحقيقية.
 - حصر الموارد وتحديدتها.
 - وضع المعايير التي تقوم عليها عملية صناعة القرارات، والاحتمالات المختلفة التي قد توجه سير العمل.
 - إمداد المخططین بما يفيد في إدراك المسالك المختلفة التي تخدم في تحقيق أغراض هذه السياسة.
- ولهذا تعتبر الاستراتيجية الحلقة الوسطى بين السياسة التعليمية، بما تتضمنه من أغراض وبدائل من ناحية والتخطيط بأساليبه وبرامجه من ناحية أخرى.

وقد أوضح القطامين (1996) أن الهدف من بناء الاستراتيجيات هو ما يأتي:

- تفعيل قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداماً فعالاً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تقليل المخاطر التي تؤدي إلى عرقلة عمل المنظمة إما بمواجهتها وإزالتها أو بتحديد تأثيراتها على إستراتيجية المنظمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على الإدارة الفاعلة للتغيرات التي يصعب السيطرة المباشرة عليها.

ت- التفكير الاستراتيجي وخصائصه :

توجد عدة تعريفات للتفكير الاستراتيجي كما أوردها الغنام (1983، ص 6-9) منها:

- الاختيار والمفاضلة بين البدائل المطروحة بأسلوب علمي وتقنيات حديثة ويراعي عند الاختيار الظروف المستقبلية المختلفة.

- منهجية متقدمة في التفكير، يتم بمقتضاها طرح البدائل الاستراتيجية أو خطوط السير التي توصلنا إلى غاية أو هدف من الأهداف، والاختيار الأفضل لأحد هذه البدائل.

إذاً التفكير الاستراتيجي طريقة يمكن التنبؤ بها لكي يندمج المشاركون في العمل، إذ يتحلى الفرد الذي يشارك ويندمج إستراتيجياً بمجموعة من المواصفات يجب أن يتصفوا بها، مثلاً يجب أن يكون نشيطاً *Active*، مندمجاً *Involved*، متصلاً *Connected*، ملتزماً *Committed*، يقظاً *Alert*، محفوراً *Stimulated*. ويمكن اعتبار هذه الصفات نوعاً من الفوضى المحسوبة لأعمالهم التي تقود تفكيرهم والتي تمكنهم من التأمّل في ممارساتهم أثناء أدائهم للعمل، إذ ليس المهم جمع معلومات مرتبطة بالحدث ولكن الأهم هو قيادة هذا الحدث في الوقت الحالي.

ومن أبرز خصائص التفكير الاستراتيجي كما أوردها محمد (2002) ما يلي:

- النظرة الكلية للمؤسسة *Holistic View*: وتعني عدم النظر إلى كل جزء على حدة، ولكن يجب أن تتم الرؤية في ضوء ارتباطه بالأجزاء الأخرى .

- التركيز على النوايا الاستراتيجية *A Focus on Intent*: وتعني الاهتمام بالأهداف المراد تحقيقها، وبالوسائل التي تعين على ذلك، والعمل على تجنب المعوقات التي تحول دون تحقيقها تارة، والمواجهة تارة أخرى.

- التفكير في الوقت المناسب *Thinking in Time*: يهتم التفكير الاستراتيجي بسد الفجوة نتيجة حدوث فراغ بين ما هو موجود اليوم وما ينبغي أن يكون موجوداً غداً (المستقبل)، لذا يجب على المفكر الاستراتيجي أن يتدخل في الوقت المناسب.

- فرض الفروض أثناء ممارسة النشاط *Hypothesis-Driven*: ينبثق الفرض ويختبر أثناء ممارسة المؤسسة للأنشطة، ولا يوجد فرض واحد صحيح أو ثابت دائماً، ولكن تتميز الفروض بأنها ذات طبيعة نقدية، وفي ضوء التفكير الاستراتيجي يتم التعديل وتحسين الفروض وليس طرح أفكار جديدة.

- استثمار الفرص الذكية *Intelligently Opportunistic*: لكي تؤدي المؤسسة دورها بكفاءة وبفاعلية فإن عليها أن تواجه الصعاب والمخاطر عن طريق وضع استراتيجيات بديلة *Alternative Strategies* تتغير بتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة.

ث- الإدارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي نهجٌ في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية.

تتكون مراحل الإدارة الاستراتيجية كما أوردتها القطامين (1996) من أربع مراحل وهي:

i. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: إذ تهدف هذه المرحلة إلى رسم رؤية للمؤثرات في الحاضر، لتشكيل

مستقبل مثالي للمنظمة ثم عملية الاختيار الاستراتيجي من خلال تحليل علمي وموضوعي للوجوه التالية:

- البيئة: تتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية

فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المنظمة أربعة عوامل

استراتيجية هي: الفرص المتاحة، والمخاطر في البيئة الخارجية، وعوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة

الداخلية.

- القدرة الإستراتيجية: إذ تكمن قوة المنظمة وضعفها في مقدرتها على التأمل والتفكير وجمع المعلومات عن

مصادر العمل مثل البيئة الفيزيائية للمنظمة والإدارة والبيئة الاقتصادية والموارد المالية، إذ تعتبر هذه

البيانات من المصادر الداعمة للقدرة الاستراتيجية للمنظمة، ومنها تستطيع المنظمة فهم وتفسير وربط بين

قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة مع المعلومات من خارج المنظمة المستقاة من التجارب الشخصية

والتقارير والبحوث والاجتماعات واللقاءات واللجان والمذكرات والإداريين والاستشارات وأية مصادر أخرى،

ومنها تحدد حالة المنظمة الاستراتيجية.

- ثقافة المنظمة: تحتاج إدارة التخطيط الاستراتيجي إلى الاهتمام بنوع الثقافة السائدة في المنظمة من

مجموعة التقاليد والقيم والأعراف والمناخ العام للمنظمة، لأنها تكشف عن الخصائص والعلاقات بين

الموظفين، إذ أن المنظمة القوية المبدعة الناجحة تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة تغرس اتجاهات إيجابية ولا

يأتي هذا إلا باحترام المصادر البشرية.

- توقعات أصحاب المصالح: إذ تعمل المنظمة على حصر أصحاب المصالح وتعمل على رصد اهتمامات

وتوقعاتها كل مجموعة.

ii. مرحلة التخطيط الاستراتيجي: تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي: صياغة رسالة المنظمة،

وأهدافها، وخططها الاستراتيجية، وسياساتها المختلفة.

iii. مرحلة التنفيذ: تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

iv. مرحلة الرقابة الاستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسبما خُطت لها وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء، مع إحكام الرقابة الفاعلة عند التنفيذ. إذ تستطيع المنظمة عن طريق الإدارة الاستراتيجية تعرف الفرص وترتيبها وفقاً للأولويات واستثمارها بأفضل صورة ممكنة، ومنها يمكن النظر لمشكلات الإدارة بنظرة موضوعية، مع استثمار الوقت والموارد بصورة أكثر فاعلية، ومحاولة تكوين قنوات اتصال أكثر كفاءة .

ج- التخطيط الاستراتيجي:

ترجع البدايات الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي إلى المجال العسكري ثم انتقل التخطيط الاستراتيجي من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي في بداية الخمسينيات، وانتشر وذاع صيته في الستينيات حتى منتصف السبعينيات.

ومن ناحية أخرى ظهر في الخمسينيات نموذج سوات SWOT المكون من أربع كلمات : نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص المتاحة Opportunities التهديدات (المخاطر التي تهدد المنظمة) Threats للتخطيط الاستراتيجي، وفي الستينيات أدخلت عليه بعض التعديلات الخاصة بالتحليل الكمي والكيفي، وفي بداية الثمانينيات ظهرت بعض النماذج مثل: النموذج القيمي لتوزيع الأسهم Shareholder Value Model ، وفي نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات دخلت مفاهيم جديدة مثل النوايا الاستراتيجية Strategic Intent، والكفاءات الأساسية Core Competencies، والمؤسسة المبنية على السوق Market-Focused Organization، وفي نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي واجه التعليم العديد من التحديات الداخلية والخارجية مثل: تدهور الأوضاع الاقتصادية، التطور التكنولوجي السريع، التغيير في التركيبة السكانية، تقادم البرامج والمناهج التي تقدم في الجامعات والمدارس، كل هذه التحديات وغيرها أدت إلى أن تستعين المؤسسات التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي لمواجهتها.

ورغم النجاحات التي حققها مدخل التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات التعليمية إلا إنه قد حقق أيضاً بعض الإخفاقات.

ويعرف أرنالد (Arendal,2000) التخطيط الاستراتيجي على أنه "علم يهتم بكل العناصر الرئيسة والفرعية للمؤسسة من حيث الأهداف والمحتوى والطريقة والتقييم والمتابعة والتغذية الراجعة" أي أنه يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف تسير الأمور في هذه المؤسسة التعليمية؟
 - ماذا ينوي المخططون من تعديل هذه المؤسسة التعليمية(تخطيط النوايا الاستراتيجية)؟
 - ما العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تؤثر على تلك المؤسسة التعليمية؟
 - لماذا يراد تحسين هذه المؤسسة التعليمية؟
 - كيف يمكن تحسين هذه المؤسسة؟
 - من الذي يجب أن يقوم بعملية التحسين؟
 - متى يجب البدء بعملية التحسين؟
 - متى يجب الانتهاء من عملية التحسين؟
- ويمكن تعريفه كما أورده عبد الرزاق وغويش (1994، ص.99) على أنه " العملية التي تتصور بها المنظمة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل " أي يتم تحديد الأهداف بدقة للعمل على تحقيقها من خلال عمليات ناجحة تتحقق عن طريق التخطيط الاستراتيجي الجيد.
- التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بتحديد توجهات المستقبل بعيدة المدى، والعوامل المؤثرة باستمرار على أنشطة تلك المؤسسة، إذ أن هذه العملية تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم، وهنا يتضح أن التخطيط الاستراتيجي "فكر" بينما الإدارة الاستراتيجية "تنفيذ"، إذاً فهي أداة إدارية تساعد في رفع كفاءة المؤسسة التعليمية إلى أقصى درجة ممكنة، وذلك عن طريق حسن استثمار طاقات العاملين بها بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتم عملية التقييم والمتابعة بشكل مستمر للمؤسسة في ضوء الأهداف، والتحديات البيئية المنافسة من المؤسسات الأخرى، أي أنها تهتم بشكل كبير بتحويل الأداء العادي إلى أداء عال(Greenley,1986).
- إذاً لا يمكن الوصول بالمؤسسة إلى الحالة المثالية ومقارنتها بالواقع الحالي إلا بعد سد الفجوة من خلال التخطيط الاستراتيجي،

فهو عملية تبصر لحاضر المؤسسة وعملية بصيرة لمستقبلها وهو عملية استبصار لمقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المشابهة، ويمكن اعتباره عملية تخطيط للتخطيط أو تحليل للتحليل.

ح- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالعديد من الخصائص من أبرزها كما أورده عابدين (2003) ما يلي:
- منهجيته العملية التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها هذا النمط من التفكير الاستراتيجي، والمتمثلة أساساً في استجابتها المسبقة للمشكلات بعد التنبؤ بها وأبعادها، وسياستها في المستقبل وما ينجم من ذلك من حلول جذرية لها، بدلاً من الاستجابة الفورية أو الآنية لها، وإجراء تحسينات للتخفيف من حدتها.
- ربط الفكر بالعمل والتطبيق، استكمالاً لدورة التغيير وتقييمه، فضلاً عن التطوير المستمر لذلك الفكر وذلك العمل، ويكون اتجاه العقل في التفكير من الخارج إلى داخل العقل Out side-in Mind Set.
- المزوجة أو التوحد بين الإدارة بنشاطها اليومي ومشكلاتها الآنية، واهتمامها بتحسين أداء المؤسسة وإنتاجها، وبين التخطيط بنظرة المستقبلية وتركيزه على تطوير عمل المؤسسة وإحداث التغيير الأساسي فيها، وفيما يعنىها من حولها.
- التوجه الديمقراطي، وتبني مبدأ المشاركة.
- التحول من لغة الكلام عن التغيير إلى فعل التغيير وصنعه في المؤسسة، وفي عملها، وفي تأثيرها، وفي المجتمع الذي توجد فيه.
- توقع شكل المستقبل في فترة زمنية قد تمتد من 5-15 سنة، ويهتم بزمن المستقبل مباشرة أكثر من اهتمامه بالزمن الماضي والحاضر.
- تحليل البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة حالياً، والتوقع بما ستكون عليه في المستقبل.
- رسم صورة مكبرة ومرنة للمستقبل في ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية وفي نفس الوقت ضرورة وضع خطة أو إطار عمل لتحقيق الأهداف والرغبات في المستقبل من الآن.
- يحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى من خلال وضع إطار عمل وذلك عن طريق تحليل الوضع المؤسسي الراهن وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتستطيع مواجهة التحديات المحلية والعالمية والأحداث الطارئة وتحسين استثمار الفرص المتاحة؛ وبالتالي تستطيع تحقيق رؤيتها ورسالتها وتحقيق التنمية.

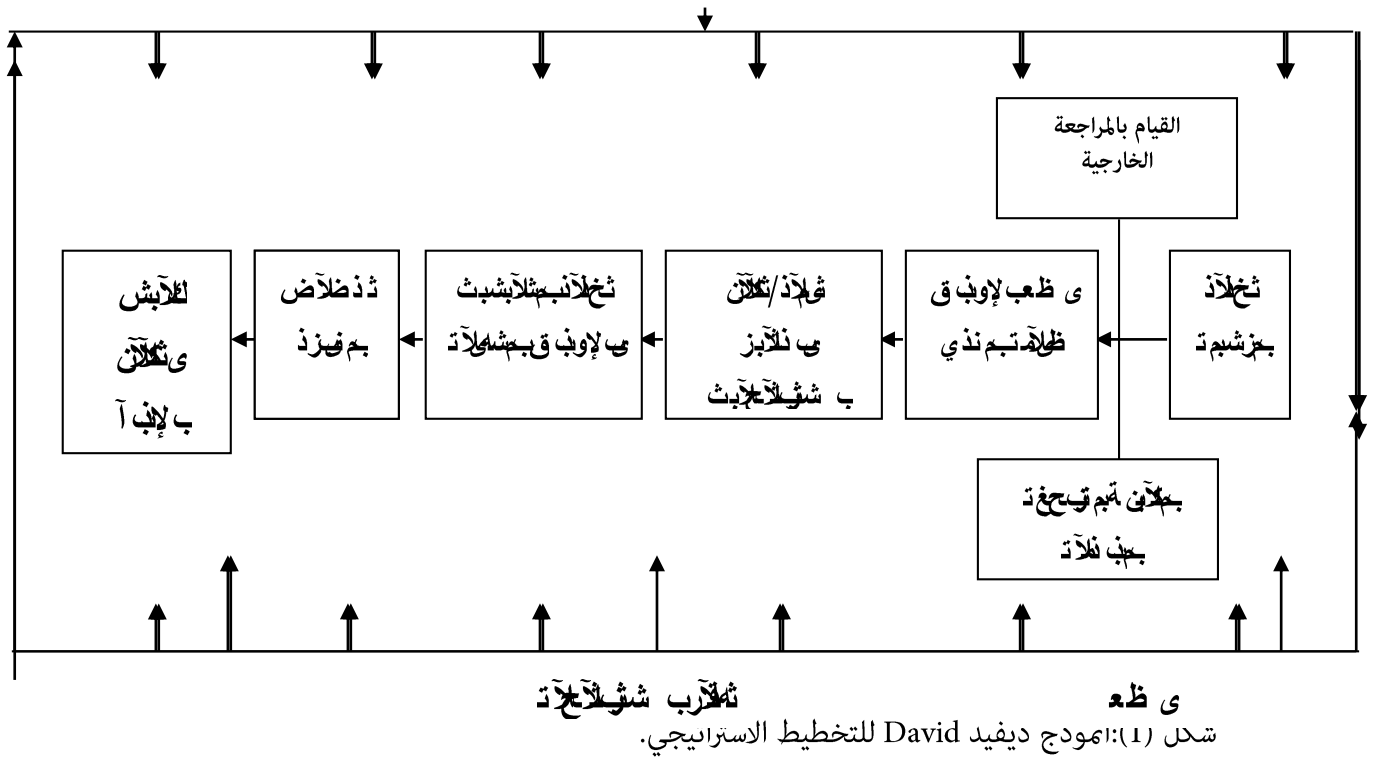
- يهتم بالتحليل الكيفي أكثر من التحليل الكمي ويقاد بالأفكار.
- يعتمد على التحليل الذاتي المستمر والديناميكي للمؤسسة.
- يهدف إلى تغيير طريقة تفكير المؤسسة وأسلوب إدارتها وخلق بيئة مبدعة للتعلم.
- يهدف إلى دمج فلسفة المؤسسة وثقافتها وقيمها داخل جميع العمليات المختلفة والمراحل المتنوعة في المؤسسة.

خ- بعض نماذج الاستراتيجيات:

لا يوجد نظام واحد لوضع الاستراتيجيات يجب على المؤسسة أن تتبناه، إذ أن من الضروري تصميم نظم للاستراتيجيات تناسب خصائص كل مؤسسة على حدة وطالما أن المنظمات تختلف عن بعضها بعضاً فإن ذلك يستدعي اختلاف نظم التخطيط أيضاً، وعلى الرغم من ذلك هناك سمات عامة مشتركة لنظم وضع الإستراتيجيات، إذ سوف يتم عرض بعض الاستراتيجيات التي تم تبنيها من بعض المؤسسات:

الأمودج الأول: أمودج ديفيد David للتخطيط الاستراتيجي عام 1988 .

- أوردت العارف (2002) ثلاث مراحل رئيسة للتخطيط الاستراتيجي لهذا الأمودج وهي:
 - وضع الاستراتيجية: تتضمن تحديد الرسالة، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة التعليمية، ووضع أهداف طويلة الأجل ثم يتم بعد ذلك توليد وصياغة وتقييم واختيار الاستراتيجية.
 - تنفيذ الاستراتيجية: تتضمن تحديد السياسات والأهداف السنوية، وتخصيص الموارد اللازمة.
 - تقييم الاستراتيجية: تتضمن قياس وتقييم الأداء ثم تتم عملية التغذية الراجعة.
- يتميز هذا الأمودج بأنه يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، حيث قسم المراحل الثلاثة إلى: الأوضاع والتنفيذ والتقييم للإستراتيجية على جميع مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي، كما يتميز باهتمامه بالتغذية الراجعة، كما أنه بسيط وواضح كما هو موضح في الشكل (1).



Source: David,F,R. (1988). How Companies define their mission, Long - rang planning . No.3.P.40.

في العارف، ناديا (2002). التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص.56.

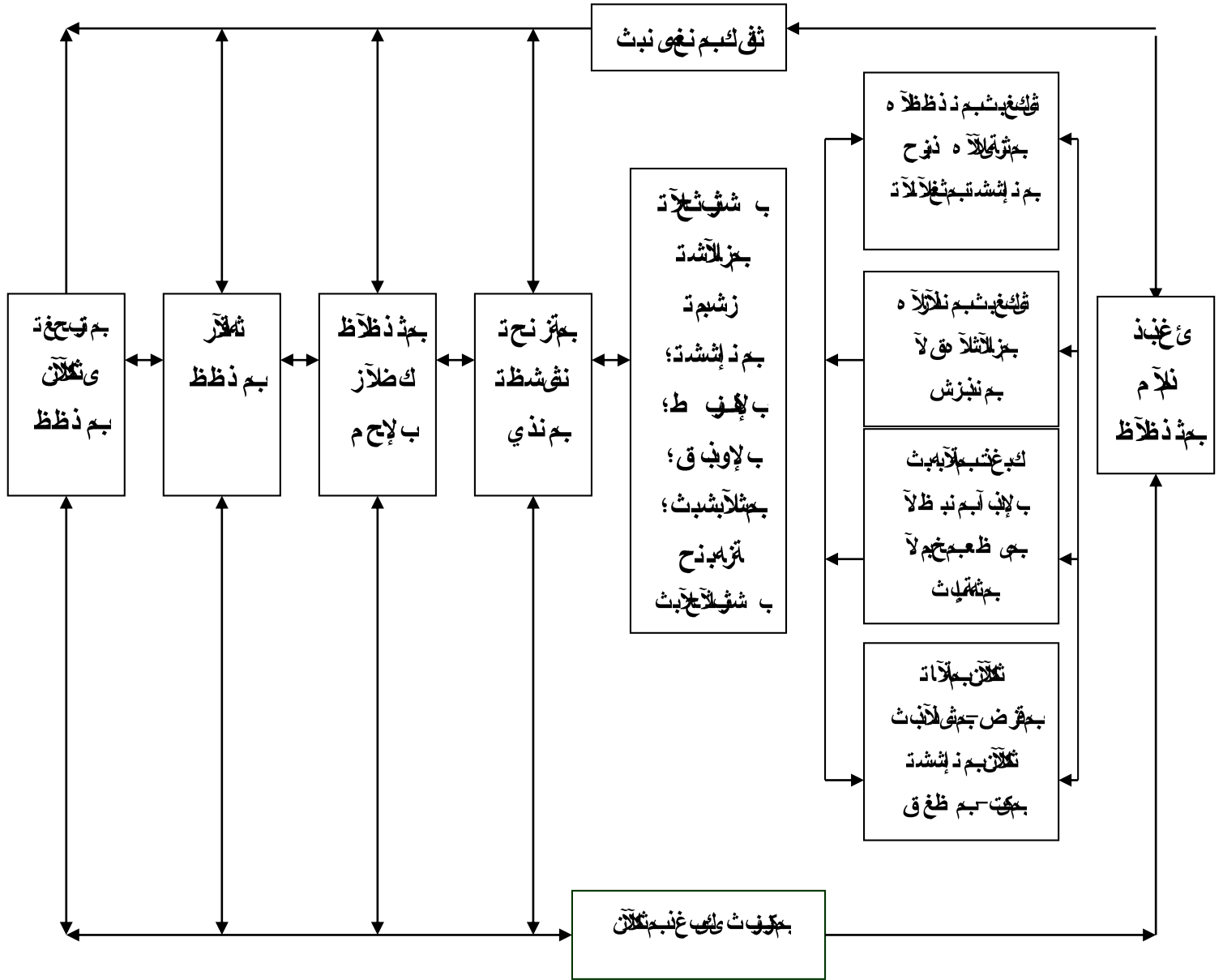
الأنموذج الثاني: أنموذج محمد رشاد الحملاوي للتخطيط الاستراتيجي عام 1993 .

إذ أوضح الحملاوي (1993) أنه لا بد من إعداد دليل للتخطيط، ثم تتم عملية التخطيط الاستراتيجي والذي يتضمن:

- توقعات للمخططين التربويين وتوقعات لمديري المدارس وقواعد بيانات وتقييمات للبيانات الخارجية والداخلية وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- الاستراتيجية الرئيسية (رسالة المؤسسة، الأغراض، الأهداف، السياسات، برنامج الاستراتيجيات).
- تشتق خطة متوسطة الأجل ثم خطة قصيرة الأجل.
- تنفيذ الخطط، ومراجعة وتقييم الخطط.

يتميز هذا الأنموذج بأنه متعدد الاتجاهات، لذا تتم فيه عملية تدقيق وتغذية راجعة مستمرة ومنظمة، كما أن الخطط قد قسمت إلى خطة طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل

كما هو موضح في الشكل (2).



الأمودج الثالث: الأمودج المعدل لديفس وإليسون Davis & Ellison للتخطيط الاستراتيجي عام

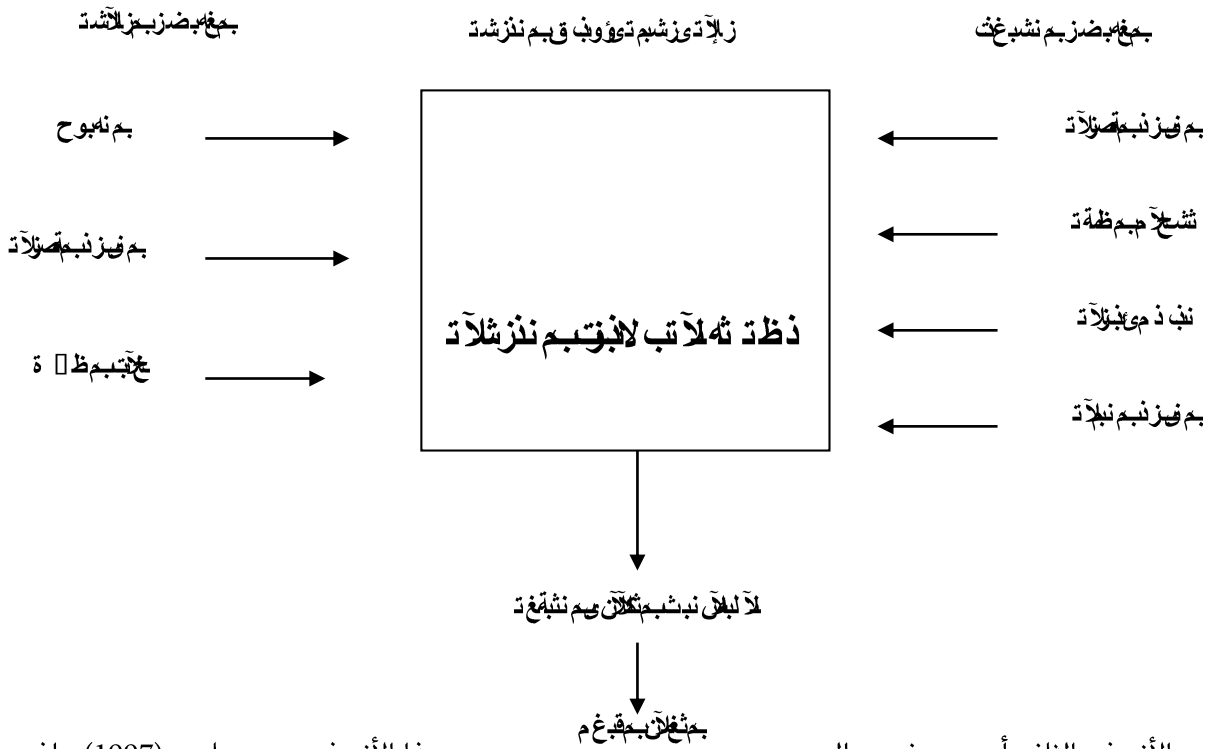
1999.

أورد ديفس وإليسون Davis & Ellison ثلاثة نماذج متطورة للتخطيط الاستراتيجي:

الأمودج الأول: أورده ديفس وإليسون (Davis & Ellison, 1992)،

وفيه تم إيراد العناصر التالية:

- رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وبخطة تنمية الإدارة المدرسية.
- العناصر المساعدة: الموارد المادية وتسجيل الطلبة والمدخل الإدارية والموارد المالية.
- العناصر الرئيسة: المناهج وتطويرها والموارد البشرية وحياة الطلبة ورعايتها.
- آليات التقييم والمتابعة حتى يتم التوصل إلى التعلم الفاعل، كما مدرج في الشكل (3).



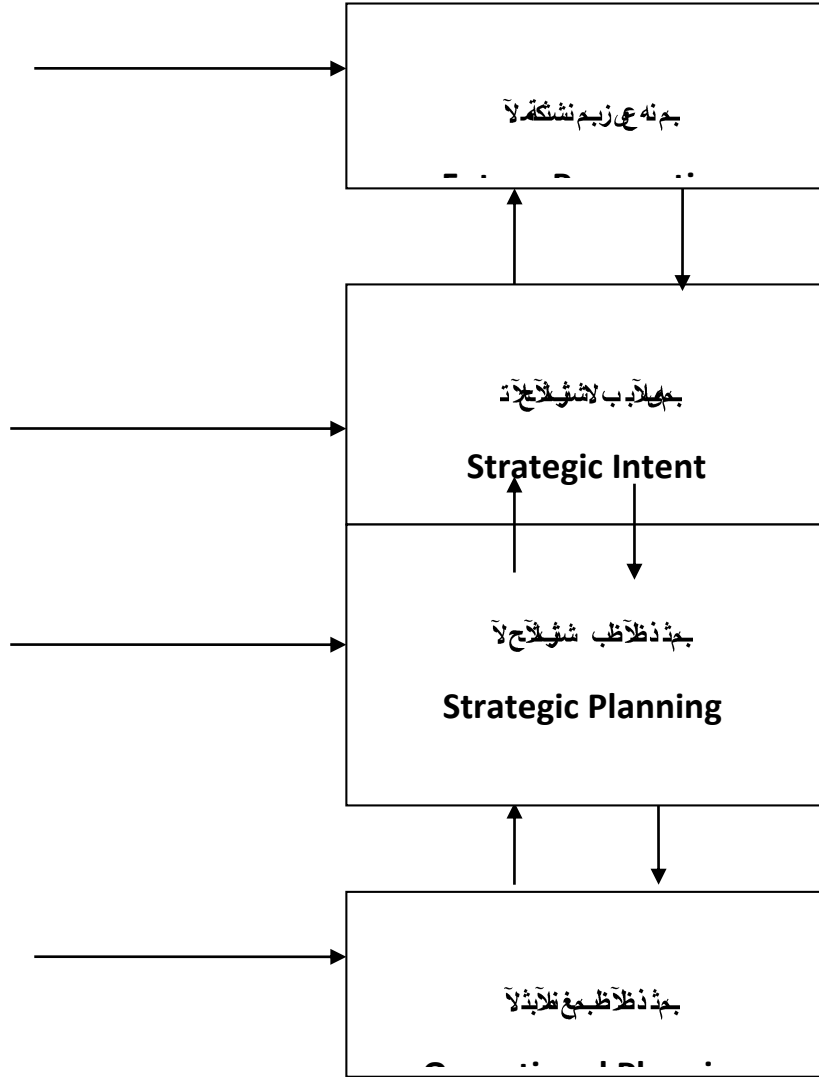
الأمودج الثاني: أورده ديفس وإليسون، وهذا الأمودج صمم عام (1997)، إذ

صدم (3) بيه فورج لإم م لآش و لآش ه Davis & Ellison م ذظاظب شولآج لآ.

Source: Davis, B. & Ellison, L. (1992). **Financial Times Management**, London: Rutledge, P.9.



النموذج الثالث: أورده ديفس وإليسون (Davis & Ellison,1999)، وهذا النموذج صمم عام (1999)، وهو نموذج معدل للنموذج الأول والثاني، ويتكون من أربع مراحل: مرحلة المنظور المستقبلي، مرحلة النوايا الاستراتيجية، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ومرحلة التخطيط العملي، وهو كما مدرج في الشكل (5).

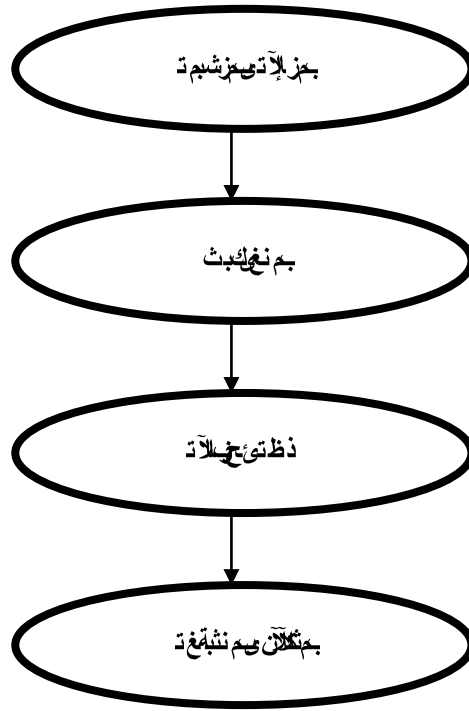


صدم (5) ب لآ فورج بجم ج ملاقش لآشوه Davis & Ellison م نذ لآظب شو لآح لآ.

وات Source: Davis,B.& Ellison,L (1999). **Strategic Direction and Development of the School** ,London: Rutledge, P.19.

– تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإجرائية التي يجب أن تحقق.

- تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف وتلك الرؤى.
 - البحث عن مدخل أو طريقة لحل تلك المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف.
 - تجهيز الخطة الإجرائية.
 - التقييم والمتابعة لخطة التنفيذ مع مراعاة عامل الوقت.
- يتميز هذا النموذج بتحديد المعوقات تحديداً دقيقاً يسهل وضع حلول أو بدائل لها كما هو موضح في الشكل (6).



صدم (6): وه فورح في ذق Kumpf مـذ ذظلاب شـشـلاج لآ.

Source: Kumpf.W.A. (2004). Strategic Planning, **A share Journal** , Vol. 4, Issue.1,P.70.

سوف يتم التطرق إلى موضوع الارجونوميكا Ergonomics ضمن المحاور التالية:

أ- ماهية الارجونوميكا Ergonomics

ظهر مفهوم الارجونوميكا Ergonomics في علم المنطق عند اليونان وبخاصة في كتابات

هوميروس عن المواطنة،

وحديثاً يعتبر كهندسة للنشاط البشري ومن الوسائل التعليمية التي تعتمد عليها الصناعات المختلفة في تطوير إنتاجها وتحسينه وجعله أكثر راحة للأفراد، كذلك فإنها مع ما تؤدي إليه من زيادة الإنتاج وتحسين جودته تحمي العامل من إصابات العمل وحوادثه، ومن الإصابة بأمراض المهنة أو التشوهات التي كانت تصيب العمال.

كما يطلق عليها أيضا "العوامل البشرية" وتمثل مجالا علميا يضع في الاعتبار تحسين الإنتاجية - الصحة - السلامة، وكذلك راحة جموع الأفراد حسبما يكون التفاعل المؤثر بين الناس والتقنيات التي يستعملونها والبيئة التي يعملون فيها (ميشكاكي، 1992).

لذلك تعتبر الارجونوميكا Ergonomics كهندسة للنشاط البشري، أحد فروع العلم التطبيقي الذي يشارك فيه كل من المهندسين وعلماء النفس والمخططين، ويهتم بتصميم المعدات والآلات والأجهزة والمصنوعات وتهيئة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل، تلك التهيئة التي تتم في ضوء المعرفة والإمكانات الحسية أو المقدرات الحسية للعامل ومقدرته على التعلم والاستيعاب، فهي فن التعامل مع العنصر البشري (عيسوي، 1990).

ب- موجّهات وشروط الارجونوميكا

الاستثمارات الارجونوميكية في تصميم العمل البشري لديها الإمكانيات لرفع الإنتاجية وذلك بزيادة ناتج قوى العمل بالنسبة للفرد الواحد، وذلك بتخفيض تكلفة العمل غير المباشر، لذا من الممكن تحديد موجّهات الارجونوميكا على النحو التالي كما أورده عيسوي (1990):

- قدرة الإنسان على الإبصار أو الرؤية وحدودها.
- درجة سعة المجال البصري للفرد.
- القدرة على السمع - درجة دقتها ومعرفة أكبر وأصغر مثير صوتي يتحمّله الإنسان.
- القدرة على الكلام.
- قدرة الإنسان على الحركة أثناء أداء العمل.
- مقدرته على التحكم.
- درجة احتمال الفرد للتعب.
- القدرة على إدراك الحركة والزمن.

- ظروف العمل الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والحرارة والبرودة والضوضاء.

أما شروط تطبيق الارجونوميكا فهي ترتبط بوجود اختلافات سيكولوجية بين الأفراد ترجع إلى وجود فروق فردية بينهم في قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم واستعداداتهم، وكذلك في مقدار ما يوجد لديهم من دافعية وحماسة لأداء العمل ودرجة ذكاء كل منهم ومقدار خبرتهم المهنية (عيسوى،1990).

ت- منهجية الارجونوميكا

يولي القادة والعلماء في جميع أنحاء العالم أهمية كبرى في تطوير نظم الإدارة في التربية كمفهوم رئيس وجوهري في التنمية المجتمعية الشاملة وتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية وتحقيقاً لديمقراطية التعليم، وإعمالاً لحقوق الإنسان التي تنادي بضرورة تطوير سبل العيش والبيئة. وعليه فإن المنظمات في العالم أصبحت تواجه ضغوطاً للتغيير، وقد قدم دروري (Drury,1997) تحليلاً للحركة المتجهة نحو التغيير والتي سميت "الحركة النوعية" ولإنجاح هذه الحركة تم تطبيق منهجية الارجونوميكا Ergonomics ، فالتغيير والارجونوميكا Ergonomics خطان يسيران بشكل متوازن إذ كلاهما يشجع المستوى الاستراتيجي والتحليل المنظم، ويركز بشكل أساس ورئيس على تصميم الأنظمة الاجتماعية.

التفكير الإداري الحالي مثل شركات التعلم Learning Corporation التي أسسها Senge عام 1990 وإعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering التي أسسها هامر وشامبي Hammer and Champey عام 1993 يتجاوز تفكير الأنظمة التي كانت سائدة، حيث قدمت نصائح مفيدة وهامة في عمليات التغيير، والتي كانت تسعى إلى إعادة التفكير بشكل أساس وذلك لإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية بهدف تحقيق تطوير جوهري وليس تطويراً هامشياً في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة، الخدمة والسرعة (Hammer and Champey,1993).

أما في الارجونوميكا التطبيقية فإنه يتم التحرك نحو نظرة أكثر استراتيجية للتفاعل مع المنظمة، حيث يركز الأسلوب الارجونوميكي على أسلوب المشاركة بحيث يتم دمج النشاطات على مستوى الموظفين مع تلك الموجودة على مستوى الإدارة العليا مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية متزايدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، علاوة على تطبيق أسلوب الهيكلية الحرة نسبياً في الإدارة ب

حيث تنزل صناعة القرار إلى مستويات التقسيم والمنظمة ومجموعة العمل، وهي تطبق عادة مع فريق متعدد المهارات على أنواع الحلول الموجودة بشكل عام، والمتضمنة عمليات التغيير والتقييم وتقوية العمال المبدعين ويؤكدون أيضاً على التكنولوجيا كجزء مفيد من الحلول الممكنة.

ولتطبيق منهجية الارجونوميكا لا بد من الخطوة الأولى وهي الحصول على دعم الإدارة، وقبل ذلك يجب تثبيت أن هناك حاجة إلى التغيير في المنظمة وأن الارجونوميكا هي الاستجابة المناسبة، بالإضافة إلى تحليل الأرقام والاتجاهات ، والمناقشات مع المنظمات الأخرى والتنسيق بين المنظمات الممارسة للارجونوميكا وهيئات الأمان التنظيمية، إذ يمكن مناقشة الآثار لتطبيق منهجية الارجونوميكا بمحاور متعددة تتعلق بالروح المعنوية للموظفين، وعدد الحوادث المتوقعة، وتعويضات الموظفين، وتكاليف المنظمات المتعلقة بالحوادث والإنتاجية، والروح الجديدة من الالتزام من قبل الإدارة.

أورد دروري (Drury,1999) المظاهر الأساسية لبداية تطبيق منهجية الارجونوميكا على الشكل

التالي:

i. المسؤولية الكلية Overall Responsibility

حيث يتم تأسيس لجنة يكون لها المسؤولية الإجمالية للتنفيذ، ويمكن أن يدعى هيكل الإدارة "الحكم الذاتي المقيد" Controlled Autonomy بمعنى أن كل قسم يعمل على حده شريطة أن يحققوا أهداف المنظمة المنصوص عنها في الخطة السنوية، بحيث يتم إعداد آلية تعطي كل قسم صوتاً ضمن الهيكل المتفق عليه، بحيث تسمح بتطوير سياسات وبرامج أمن متناسقة وحديثة، وعليه يجب العمل على تأسيس فريق مهمة إدارة المخاطر Risk Management Task Force، مع موظفين قسم رئيسيين يصبحوا المنفذين الأساسيين لبرامج إدارة المخاطر ضمن منهجية الارجونوميكا، إذ يتم المصادقة عليه وتثبيته من قبل الإدارة العليا، وبعد ذلك يتم اختيار وتنظيم الأعضاء في لجان أو مجموعات مهام، يمثل كل منها برنامج محدد أو منطقة معينة، وتقوم هذه اللجان ببيان المهمات، وبيان أهدافها ضمن تنسيق معين لتحقيقها، إذ تلعب دوراً مهماً في تأسيس بنود الأمن في المنظمة ضمن منهجية ارجونوميكية، تكون مهمتها الأساسية ما يلي:

- خلق بيئة ارجونوميكية آمنة تفي باهتمامات الموظفين في المنظمة والحفاظ عليها.
- توفير فرص للمناقشة الحرة لحل المشكلات الأمنية، وتوفير فرص اتصال بناءة في المنظمة وأساليب وقائية تخدم مصلحة الموظفين.

- جعل النشاطات الأمنية الارجونوميكية جزءاً أساسياً من إجراءات التشغيل في المنظمة.

ii. دعم الإدارة Management Support

إن هذه النقطة هي الأصعب في تطبيق المنهجية الارجونوميكية في المنظمة، لأنه بدون دعم حقيقي من الإدارة العليا، لن يكون هناك نجاح جوهري، إذ يحتاج الدعم أن يكون مرئياً وليس مجرد قول فقط، وهذا يعني أن الرئيس عليه أن يدعم الجهود، وأيضاً أعضاء فريق المهام التي عليها أن تقنع كل رئيس قسم بفريق المنهجية الارجونوميكية، من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات للتركيز على أهمية تطبيق المنهجية الارجونوميكية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وليس كونها أهداف تسعى إلى تحقيق الأهداف الأمنية والصحية.

iii. تطوير منهجية الارجونوميكا Development of the Ergonomics Method

إن الالتزام بتأسيس منهجية ارجونوميكية، شكّلت الحاجة لتعريف العناصر الأساسية، وأيضاً إلى تطوير وتوفير مواد دعم كافية، من خلال نقل تكنولوجيا الارجونوميكا إلى المنظمة، وهذا يتم من خلال كادر فريق المهمة ضمن إجراءات تشغيلية قياسية وعلى امتداد المنظمة، وقد أورد دروري (Drury,1999) العناصر الأساسية لمنهجية الارجونوميكا كما يلي:

- فريق الارجونوميكا Ergonomics Team : يعمل الفريق ضمن لجنة الأمن لمناقشة ومراجعة أهداف الارجونوميكا، والتغييرات المرغوبة واتجاه المنهجية على أساس شهري، يشتمل الفريق على مدير المنظمة، ورؤساء الأقسام والعاملين في الأقسام والمساهمين الخارجيين عند الحاجة، إذ يعمل هذا الفريق كقوة محفزة على مستوى المنظمة لضمان استمرارية الجهد المستمر.

- تحليل موقع العمل Worksite Analysis: يتم التركيز في هذه المنهجية على الارجونوميكا الهندسية، وذلك من خلال التركيز على وظائف هندسية لملاءمة الموظفين من أجل تحسين سلامة الموظف، إذ يتم تحليل موقع العمل بهدف تحديد وقياس عوامل الخطر الموجودة في الوظائف، لإعادة تصميمها لتقليل عوامل الخطر فيها، ولتوفير قياسات كمية يتم فيها تقديم تصاميم بديلة من خلالها.

- منع المخاطر والتحكم بها Hazard Prevention and Control: من خلال تطوير خطة عمل وذلك بزيادة تحليل موقع العمل عبر الملاحظة العامة، وتحليل الفيديو الموضوع، أو الصور، أو الرسومات أو مسودات لتقييم المخاطر التي يتعرض لها الموظفون أثناء أداء الأعمال المختلفة، من خلال رصد أماكن الجلوس والوقوف،

ووضع المدير، ومكان العمل القائم مثل نسبة ارتفاع الغرف التي تؤدي بها الأعمال، والمهام التي تؤدي من قبل الموظف، وتحركات الموظف بشكل جيد، والتحكم بالبيئة، تعديلات الإضاءة، والهيئات الرقابية الإدارية، مثل تدوير الوظيفة، والقياسات الوقائية، بالإضافة إلى اقتراحات الموظفين التي يتم الأخذ بها أيضاً.

- الإدارة الطبية Medical Management : تتم ممارسة الإدارة الطبية بالتعاون مع الارجونوميكا الهندسية في كل فرع من المنظمة لتقليل أو تخفيض خطورة الأذى من خلال الاهتمام الخاص المبكر والمعالجة الوقائية، إذ أن مزودي الرعاية الصحية هم جزء من كل فريق ارجونوميكي في كل فرع، بحيث يتفاعلون ويتبادلون المعلومات بشكل روتيني من أجل الوقاية والعلاج من المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا لها، حيث يتم تزويد المنظمة بالتطورات الطبية الخارجية عن المنظمة من خلال فريق المهمة التي تزود كل قسم بما يستجد من المعلومات الحديثة المطورة، إذ تشمل إجراءات الإدارة الطبية في كل منظمة على: الاهتمام الخاص المبكر، والمعالجة الوقائية، والمراقبة المنظمة للموظفين في العمل وفي خلال الاستراحات.

- التدريب والتربية Training and Education: تعتبر عملية التدريب من العمليات المستمرة في كل قسم في المنظمة والمهمة لضمان أن جميع الموظفين من الإدارة العليا إلى الموظفين يمتلكون فهما للارجونوميكا وقيمتها كمنهجية للمنظمة، إذ تساعد هذه المعرفة على القبول المستمر وضمان النجاح لإنجاز الأعمال المختلفة، ليصبحوا مورد ارجونوميكي إضافي مفيد على مستوى المنظمة، حيث يتم التدريب على مستويين، مستوى ممثلين من كل قسم حيث يزودا بعروض تقديمية لمبادئ الارجونوميكا الأساسية، وورش عمل لزيادة الخبرة في إجراءات تحليل العمل، وكيفية التقييم، لتصبح هذه الفئة مجهزة لتدريب الكوادر على مستوى الأقسام وهو المستوى الثاني.

- مواد الدعم Support Material: إذ يتم تطوير مواد الدعم من فريق المهمة في خطة عمل في المرحلة الأولى، والعمل على تزويدها إلى كل فرد لتلبية احتياجات المنظمة، مثل تزويد الأقسام والمديريات بأجهزة فيديو تيب Videotape شريط تلفزيوني لتوفير المعلومات العامة، وتزويد الإدارة والأقسام بالخطط بحيث تكون دليلاً مرجعياً لجميع العاملين.

- نقل التكنولوجيا Technology Transfer: الهدف الأساسي لهذه العملية هو نقل تكنولوجيا الارجونوميكا إلى جميع موظفي المنظمة لكي تكون الارجونوميكا جزءاً أساسياً من إجراءات التشغيل القياسية مع البرامج الأمنية الأخرى، إذ يتم من خلالها جدولة الأعمال ضمن عمل تكنولوجيا حتى يتم التوصل إلى تقليل الجهد وتوفير في الوقت وإجراء التعديلات اللازمة لتطوير العمل.

- التدريب على مستوى المنظمة Organization- Level Training: إذ أن الخطوة الرئيسية في نقل التكنولوجيا هو التدريب الارجونوميكي على مستوى المنظمة، حيث يتم تزويد ممثلين من كل قسم لسلسلة من الدورات ، حيث تشتمل على ورش عمل لخبرة متوافرة في إجراءات تحليل العمل، وإجراءات التقييم، بالإضافة إلى برامج يتم اختيارها من قبل اللجان المختارة.

9- التدريب على مستوى القسم Division- Level Training: وهي نفس الفقرة السابقة ولكن على مستوى القسم في المنظمة.

iv. تقييم منهجية الارجونوميكا Evaluation of Ergonomics Method

يأتي التقييم عادة في كل مراحل تطبيق منهجية الارجونوميكا لفترة لا تقل عن 3 أعوام للعمل على تقييم نموه وفاعليته حتى يتم تعديله وتطويره بما يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.

وعليه تم اختراع برامج معينة مثل برنامج تدقيق الحسابات وذلك من أجل قياس تأثير منهجية الارجونوميكا وتحديد الاحتياجات المستقبلية لها، ضمن الإدارة وكل قسم، وفيها تأكيد بشكل متكرر على الإدارة بالحقيقة (افعل ، دقق، صحح)، إذ أن هذه المنهجية الجديدة تعتمد على عملية التغيير المبنية على القياس، مع أن الحركات الحالية مثل إدارة الجودة الشاملة بعيدة عن التقنيات الكمية، إذاً القياس بشكل عام أساس لعملية التغيير والتأكد من حدوثه، والمنظمة الناجحة هي التي تبدأ باستخدام قياسات تفصيلية لمقارنة أعمالها في المنظمة نفسها ومع المنظمات الأخرى، والتغيير المقصود هنا هو التغيير المادي على مكان العمل أو إجراء جديد أو مساعدة للتوظيف سواء تحسناً بيئياً أم تغييراً تنظيمياً، وقد تبني بعض المؤسسات أسلوب عدّ التغييرات النسبية التي يتم تحقيقها وتحسينها في العديد من أماكن ومتطلبات العمل في المنظمة.

الارجونوميكا التطبيقية ينبغي أن تكون جزءاً من عملية مستمرة في التغيير والتطوير حيث تتغير متطلبات القياس حسب العملية، ويكون السؤال هنا هل مرت المنظمة بتغييرات بارزة في المتغيرات التي يعتبرها ذات أهمية استراتيجية؟، بمعنى يجب أن تصل المؤسسة إلى نظام تقييم أكثر شمولية.

وللقيام بعملية تدقيق الحسابات تم تطوير أساليب لجمع المعلومات المناسبة من خلال استخدام التكنولوجيا والاستبانات والمقابلات المباشرة مع الرؤساء والموظفين خلال زمن معين، بحيث يضمن إعادة تصميم مكان العمل والمساعدات الوظيفية وتغيير الأساليب وتعديل مكان العمل حتى يلائم الموظفين والآليات المستخدمة والتغييرات التنظيمية

مثل أوقات الراحة المتكررة والتدوير الوظيفي والحماية الشخصية، والإدارة الطبية والإدارة المالية والخبرة الداعمة والحاجات المختلفة مثل الحاجة للتعامل بشكل كامل وبخاصة ذوي المعرفة مع تطوير الحلول للمشاكل التي يتعرض لها الموظفون، وهذا كله يؤدي إلى هدف سام هو زيادة الإنتاجية مع ضمان تطوير أمن الموظف وسلامته.

وخلاصة القول أن التغيير الارجونوميكي عملية يتم فيها التركيز على المدخلات مثل تشكيل الفرق، تدريب أصحاب الأعمال والمهين، تنظيم اجتماعات شهرية و سنوية إلى التركيز على العملية مثل التحليل وتكوين الحل وأيضاً بدء التركيز على المخرج مثل تنفيذ وتتبع التحسينات، وبهذا يتم التركيز على ثلاثة أصناف من التغييرات كما أوردها برجهام (Brigham,1995) وهي:

- تغييرات منتظمة: إذ يتطلب التغيير التنظيمي الأول هو التزويد بالطاقم الوظيفي الارجونوميكي الذي يتوفر فيه شروط الاتصال الجيد سواء مع نفس الفريق أم مع المزودين.
- تغييرات التحليل: إن بعض أدوات التحليل الحالية مثل المسح السنوي وتحليل خطورة الوظيفة هي أكثر الطرق التي تستغرق وقتاً وجهداً من أصحاب الوظائف، ومن المفروض إجراء البحوث لإيجاد الطرق الأسهل لعمليات التحليل، والتي تستغرق وقتاً أقل.
- تغييرات الحل: وذلك بسبب أن بعض الحلول اتجهت إلى كونها مفرطة في الاستخدام ومنها تحتاج المؤسسة إلى تكوين بدائل حلول أكثر تطوراً ومواكبة للظروف القائمة.
- وعليه فإن منهجية الارجونوميكا منهجية تطبق على منظمات لها هيكل حديث ومسطح يكون داعماً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها للوصول إلى راحة الموظفين وزيادة في الإنتاجية.

ث- الارجونوميكا والبيئة المرئية

تلعب ارجونوميكا البيئة دوراً هاماً في تحسين تصميم بيئات العمل، ويمكن لأسلوب المنظومات الشامل المستخدم لترتيب ظروف العمل أن يجمع اتجاهات متفرقة في البحوث ويساعد على التنبؤ بكيفية توفير الظروف الصحية والمنتجة للعاملين في مختلف الظروف.

ورغم حداثة ارجونوميكا البيئة إلا أنها سوف تلعب دوراً متنامياً الأهمية نظراً لأن الهيئات المختلفة متعطشة لتحسين نوعية بيئة العمل لأن المجتمعات تتطلع إلى نشر- وتعميم النشاط البشري وما يستتبع ذلك من تأثير على أماكن أكثر بعداً وخطورة فوق سطح الأرض وخارجها (Drury,1992).

ومن بين مصادر الإرهاق وعدم الراحة للعامل، تصميم مكان العمل، والتصميم السيئ وأوضاع العمل الثابتة والتي تسهم في تكوين مشكلات عديدة في مكان العمل، لذلك فإن التنظيمات العالمية المخصصة لحماية حقوق العمال ، إذ تقوم بفرض غرامات كبيرة لظروف في حالة عدم توفر الظروف المناسبة للعاملين لإنجاز أعمالهم (Green,1992).

والبيئة المرئية لا تعني شيئاً واحداً، ولكن تعني العديد من الأشياء المتداخلة المتشابكة المحسوسة والمعقولة البسيطة والمعقدة القريبة والبعيدة التي تؤثر في بناء الفرد وتعديل في اتجاهاته وقيمة وأساليب سلوكه المتعددة الأوجه، وتشمل الجانبين التاليين:

– جانباً اجتماعياً يضم مجموعة من الأفراد وما اصطالحوا عليه من عادات وتقاليد واتجاهات لتنظيم حياتهم وما اتفقوا عليه من عُرف وقانون ومعايير خلقية لتوجيه سلوكهم.

– جانباً فيزيائياً يضم ما تجود به الطبيعة على الإنسان من مصادر للثروة.

فالعناصر غير الإنسانية تُكوّن البيئة الطبيعية أما العناصر الإنسانية فتكوّن البيئة الاجتماعية، ومن ثمّ فإن البيئة المرئية تعد نمطاً من أنماط التنظيم الاجتماعي تحقق مصالح مشتركة، إذاً فهي تتكون من مجموعة من الأفراد يجتمعون سوياً ويعيشون في منطقة محددة ويشتركون في ميراث تاريخي موحد وتخدمهم مجموعة معينة من المؤسسات ويتبعون إلى حد ما نمطاً متجانساً من الحياة، ولديهم وعي بوحدتهم وقدرة على أن يعملوا بصورة تعاونية (Green,1992).

فالارجونوميكا تعتبر التنمية الاجتماعية، نشاطاً يهتم بكل التغييرات المنشودة لتحسين مستوى معيشة الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم الطبيعية والاجتماعية المشروعة، ويرجع ذلك إلى اعتبار الارجونوميكا علم هندسة العلاقة بين الإنسان والبيئة، أو هندسة بناء الإنسان ثقافياً وفقاً لمعطيات البيئة ومتغيراتها وهي هنا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظم تفاعلات البشر وأنماطهم.

ج- أبعاد الارجونوميكا

- تتناول الارجونوميكا العديد من المداخل لإعادة بناء وتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة الثقافية والمادية، والمتغيرات الحاكمة ويسهم في تحقيق ذلك الأبعاد التالية كما أوردها فُليّه (2003) :
- إعادة تدوير وتشكيل سلبيات مدخلات البيئة الثقافية وما تواجهه من متغيرات، وذلك من خلال رصد الواقع الثقافي الحالي السائد وحصر ما فيه من مدخلات سلبية تؤثر على المنظمة في أداء الأعمال .
 - إعادة هندسة الأرض التي يتفاعل عليها الإنسان من خلال إيجاد موجبات قيمه جديدة، لأن هذه القيم التي يتشربها الأفراد هي التي تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعليمه.
 - إيجاد لغة مثلي للاتصال من خلال مداخل اللغة المتنوعة التي تتفق ولغة وبيئة التفاعل.
 - التشكيل والتوجيه القيمي في ضوء معطيات الثقافة البيئية ومتغيراتها الناجمة عن التفاعل الإنساني ومشكلاته.
 - الحد من المتغيرات الثقافية السلبية المؤثرة على الإنسان.
 - إيجاد بيئة مثالية للإنسان من خلال بنائه واكتشافه لذاته وإمكاناته ومقدراته.
 - فهم وإدراك دور المؤثرات الإعلامية المرئية والمسموعة، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في بيئة الإنجاز الارجونوميكية.
 - إدراك مكانة اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء معطيات البيئة المعنوية والثقافية ووحدة العلاقة بين الإنسان والبيئة.
 - تهيئة علمية للتخطيط والمتابعة والملاحظة للبيئة الإنسانية والمادية وما يطرأ عليها من تغيرات.
 - فهم أفضل لمتابعة التغيرات الكونية المحيطة بالإنسان والمتحركة نحو أرضية جديدة للتفاعل الإعلامي.
 - الإسهام في مساعدات نوعية جديدة لمجتمعات البشر على الأرض.
 - إدراك ورصد التحول الإنساني القيمي من يوم إلى آخر من خلال المناشط الأرضية.
 - زيادة سعة وفعالية المناشط الإبداعية للإنسان وما يرتبط بها من قضايا إبتكارية، إذ أن الإبداع المنشود هنا هو درجة استجابة الأفراد للتغيرات البيئية .

ح- ديناميكية مراحل الارجونوميكا

- الارجونوميكا هي منهج أكثر يسراً، وهي محور تقدمي لاستثمار الفرص المتقدمة بنوع من الأصالة، وهي مدخل للبحث عن البدائل باستخدام معطيات سابقة

التدوير ومعطيات الثقافة الدائمة وإشكالياتها ومعطيات الأرض القديمة وتصورات المستقبل في ضوء المتغيرات الكونية، ويتم ذلك من خلال إرساء القيم والاستثمار الأمثل للموهوبين والبرامج والفهم للإسهامات المعلوماتية العالمية، ومما هو جدير بالذكر أن مصطلح الارجونوميكا قد دخل دائرة الاستثمار المعلوماتية في العالم في عام 1995.

أما المراحل التي تمر بها الارجونوميكا كما أوردتها فُليّيه (2003) فهي كما يلي:

- 1- رصد الواقع الثقافي المادي والمعنوي.
 - 2- رؤية بدائل الإحلال المادي والقيمي .
 - 3- رؤية المدخلات البيئية الثقافية المختلفة .
 - 4- وضع استراتيجيات التخطيط وهندسته .
 - 5- وضع البرامج ووضع أساليب الرصد والمتابعة.
 - 7- أجهزة رصد التغيير.
 - 8- تحقيق البرنامج.
- خلص الأدب النظري إلى التطرق إلى موضوع التطوير الإداري التربوي، من خلال ذكر أسبابه وعناصره الأساسية والخطوات التي يمر بها، من معرفة مصادر التطوير إلى تقدير الحاجة إليه، إلى تشخيص مشكلات المؤسسة، والتغلب عليها، ثم تخطيط الجهود اللازمة للتطوير الإداري، ووضع إستراتيجيات التطوير، ثم تنفيذ الخطة، مع متابعتها وتقييمها باستمرار، ثم تم التطرق إلى موضوع الاستراتيجيات، من عرض مفهومه ووظائفه، مع عرض ما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي وخصائصه، ثم الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، ثم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، مع ذكر بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي للإفادة من عرضها.

أما موضوع الارجونوميكا فهو الموضوع الثالث الذي تم التطرق إليه، من خلال عرض ماهية الارجونوميكا، وموجهاته، وشروط تطبيقه، ثم تمّ عرض منهجية الارجونوميكا، والمظاهر الأساسية لبداية تطبيق هذه المنهجية ، ثم التطرق لأبعاد وديناميكية مراحل الارجونوميكا، التي تم الإفادة منها بشكل كبير في بناء الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة: الاستراتيجية، الارجونوميكا، والعلاقة بينهما.

أولاً: دراسات تتعلق بالاستراتيجيات

أجريت بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالاستراتيجيات منها:

- دراسة بعنوان "الاستراتيجية وإدارة المصادر في المدارس الأساسية: الدليل من تقارير التفتيش الخاصة بأفستيد OFSTED" قام بها جلوفر و بنت (Glover and Bennet,1997)، وهي دراسة تحليلية للتقارير الواردة من مكتب المعايير التربوية عن 120 مدرسة أساسية خاضعة لمعايير الإدارة المنطقية، والتطوير المتعلقن المضمن في الإرشادات المدرسية، وقد بينت الدراسة أن المدارس الأساسية كانت أبطأ من القطاع الثانوي في تقبل مديريها للاستراتيجية والتخطيط التطويري بعيد المدى، مع الأخذ بعين الاعتبار أساس الأحكام الموضوعية، وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك بعض التضارب في تطبيق المعايير من قبل المراقبين وبخاصة في مسائل إدارة المصادر، ومع ذلك فإن المدارس تمتلك عمليات تخطيط مناهج جيدة، ومصادر جيدة تؤهلها للمنافسة.

- دراسة بعنوان "من السيمفونية إلى الجاز: مفهوم الاستراتيجية في التعليم" قام بها بيل (Bell,1998)، قدمت الدراسة معلومات عن نشأة فكرة الاستراتيجية وانتشارها، كتقنية تمكن المدارس والمنظمات من التحضير للمستقبل، مبينة استخدام الاستراتيجية للتنبؤ، ومناقشة انبثاق خطط تطويرية مدرسية ومستكشفة توضح إلى أي درجة يمكن أن تكون الخطط التطويرية استراتيجية.

- دراسة بعنوان "نموذج خطة شاملة لاستراتيجية تعليمية طويلة المدى" قام بها والتر ومانجولد (Walter and Mangold,2000)، هدفت وصف أنموذج برمجة خطي متعدد الفترة مصمم لمساعدة مدير المدرسة في التخطيط وصنع القرار لفترة خمس سنوات، إذ أن تقنية برمجة الهدف يتم توظيفها حتى تلائم تعدد الأهداف والموازنات الهامشية الموجودة في مثل هذه العملية، ويتضمن الأنموذج أهداف توظيف للكلية وعقبات في المهنة، وأعباء تدريس وأعباء مساق وعقبات التثبيت والميزانية، إذ تمت مناقشة عدة أساليب لتقييم المعايير المختلفة للأنموذج وتمت مناقشة نتائج أمثلة صغيرة تعرض أثناء الأنموذج.

- دراسة بعنوان "تحسين كفاءة الطالب الذاتية في الإدارة الاستراتيجية: التأثيرات النسبية للحالات والنماذج المقلدة" قام بها تومبسون وداس (Tompson and Dass, 2000)، أوضحت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية وفي أوج استخدامها كمساق يدرس في معظم الجامعات، قد صممت لتعليم مهارات التفكير والتحليل الاستراتيجي بشكل أكبر من الحقائق والمفاهيم، ولذلك فإن على التربويين امتلاك بعض الثقة في أن طلبتهم يتعلمون لتطبيق استراتيجية الكفاءة الذاتية، والتي تعزز اهتمام الفرد بالواجب والإصرار والرغبة في بذل الجهد ودعم الأداء الوظيفي، وقد بحثت الدراسة في نسبة إسهام أسلوبي المحاكاة ودراسة الحالة في تحسين الكفاءة الذاتية عند الطلبة في الإدارة الاستراتيجية، وباستخدام بيانات الاختبار القبلي والبعدي لمجتمع تكون من 252 طالباً، توصل الباحثان إلى أن نتيجة المحاكاة كانت ذات مغزى أفضل في تحسين الكفاءة الذاتية من أسلوب دراسة الحالات.

- دراسة بعنوان "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأتمات اتخاذ القرار" قام بها الحراشة (2003)، هدفت تعرف مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أتمات اتخاذ القرار، وإلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي، ودرجة أتمات اتخاذ القرار، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نوع التفكير الإستراتيجي الشمولي وأتمات اتخاذ القرار (الحدسي والمشارك والتراكمي) وعلاقة سلبية، ذات دلالة إحصائية بين أنواع التفكير الإستراتيجي (التجريدي والتشخيصي والتخطيطي) ونمط اتخاذ القرار الرسمي، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي وكانت لصالح المديرين العامين، ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

- دراسة بعنوان "بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية" قام بها العبسي (2004)، هدفت إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية استناداً إلى الأدب النظري وإلى الواقع التخطيطي الحالي في المدارس الثانوية الأردنية، وقد تبين أن معظم المدارس تعتمد على الخطة السنوية التطويرية، وأن نسبة قليلة جداً تعتمد على الخطة الاستراتيجية، وأكدت الدراسة الحاجة الماسة إلى وجود دليل تربوي للتخطيط التربوي الذي خلصت إليه الدراسة إليه.

ثانياً: دراسات تتعلق بالارجونوميكا

أجريت بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالارجونوميكا منها:

- دراسة بعنوان " ارجونوميكا الوظيفة وتصميم العمل " قام بها دروري (Drury,1992)، والتي أظهرت أن التطبيق المنظم للارجونوميكا في الصناعة يمكن أن يساهم في جهد مشترك لأعلى جودة، وأكثر كفاءة وبيئة آمنة، إذ تحتاج إلى تحليل التفصيلات في مهمات البشر- وقوانين الأمن والبيئة والاحتواء الحقيقي للإنسان في عملية التصميم.

- وفي دراسة بعنوان " ارجونوميكا البيئة: دراسة بيئة العمل البشري " قامت بها هيدج (Hedge,1992)، هدفت تعرف العوامل البيئية الخاصة بالعمل التي تؤثر في صحة العامل وارتياحه وإنتاجيته، والتي تشمل تأثيرات الظروف الحرارية ونوعية الهواء داخل المكان وإضاءة المكاتب والصوتيات وتكنولوجيا المكاتب وتصميم أماكن العمل، إذ أوضحت أن الارجونوميكا تبحث في مبادئ خلق بيئة عمل مألولة وصحية للبشر- والحفاظ عليها، كما أن ارجونوميكا البيئة تحرص على المزج بين كل من Ecology - العلوم البيئية (أي دراسة الكائنات والأعضاء الحسية وعلاقتها ببيئتها) و Ergonomics الارجونوميكا (أي علم الشغل أو هندسة البشر).

- وفي دراسة بعنوان " الارجونوميكا (هندسة البشر) والتنمية الصناعية " قام بها شاهنفاز (Shahnavaz,1992)، والتي أوضحت أن برنامج تدخل الارجونوميكا يمكن أن يكون من أكثر الوسائل كفاءة في مجال فريق العمل داخل الدول النامية صناعياً عن طريق خلق البيئة الأكثر مناسبة وأماناً بالنسبة للعمل، كما لها دور هام في اختيار التكنولوجيا الجديدة أو المنقولة وكذلك في التطبيق الأمثل لها.

- وفي دراسة بعنوان " الارجونوميكا وتصميم العمل البشري " قام بها فيزانت (Pheasant,1992)، والتي اهتمت بالإصابة الارجونوميكية التي تنشأ عن طبيعة مهمة الشخص العملية والتي تحدث عندما تزيد مطالب تلك المهمة عن مقدرات الشخص وتعني أيضاً بمسببات نوعين شائعين من الإصابات الارجونوميكية وآثارها الاجتماعية والاقتصادية وهما: إصابات الظهر والمشكلات العضليوكلية التي تؤثر على الرقبة والكتف والأطراف العليا والتي توصف عادة بأنها إصابات التوتر المتكرر RSI .

- دراسة بعنوان " إرجونوميكا : البيئة المدرسية، مدخل متجدد للبحث في البيئة " قام بها صالح (1996)، هدفت إلى الوصول لمواصفات عناصر ومدخلات النظام التعليمي من خلال تناول الارجونوميكا مدخلا للتجديد التربوي في مجال التربية البيئية، بما يتضمنه علم الارجونوميكا من أساليب بحثية، وما توصل إليه من صياغة وتحديد للمعايير والمقاييس المحددة للمواصفات والخصائص العلمية لعناصر بيئات النشاط الحياتي للأفراد وبذل المحاولات لتطبيقها في مجال البيئة العلمية المدرسية، والتأكيد على تقوية العلاقة العلمية البحثية بين المفاهيم الثلاثة: الارجونوميكا، البيئة المدرسية، التربية البيئية.

- وفي دراسة بعنوان "بنائية فكرية مقترحة لتنمية القيم الجمالية للأطفال ساكني المقابر مجابهة لإشكاليات ملوثات التنشئة الاجتماعية في ضوء مفهوم الارجونوميكا" قام بها غراب (1997)، هدفت إلى وضع استراتيجية لتوظيف الارجونوميكا بمدخلاتها المادية والبشرية وما يرتبط بها من معلومات ومفاهيم للارتقاء ببيئة أطفال المقابر والتفكير في إعادة استقطابهم ودمجهم في بيئة جديدة يخطط لها علمياً في ضوء عدد من الأنساق، وتمثلت في وضع أسس لمكون البناء الأخلاقي والقيمي للطفولة لإثراء دافعية ترسيخ القيم الجمالية وتشكيل سلوكيات الطفل حضارياً في محاولة متوقعة لإعادة دمج اجتماعياً في المجتمع الإنساني.

- وفي دراسة بعنوان " ارجونوميكا التربية الخاصة:مدخل لتربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء مفهوم إعادة هندسة العمليات" قام بها حافظ والزهوري (1998)، هدفت إلى معرفة اتجاهات ومدخل تربوية حديثة في تربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، تناولت ارجونوميكا تربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، أيضاً تناولت إعادة هندسة العمليات ونظم العمل لتحقيق متطلبات تربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية تربوية في ضوء مفهوم الارجونوميكا.

- وفي دراسة بعنوان " العلاقة بين الارجونوميكا والضغوط المنظرية " قام بها مايلز (Miles,2001)، والتي أظهرت الدور المتزايد للارجونوميكا في الممارسات في أماكن العمل، فهي تربط بين مهيات العمل ومكان العمل والعمال، بما في ذلك متضمنات اقتصادية للارجونوميكا من تقليل نسبة الغياب، أعلى إنتاجية للعمل، تقليل الكلفة الدوائية، حيث تضمنت الدراسة تأثير الارجونوميكا على العامل وحاجاته الجسدية والنفسية من خلال البيئة المحيطة، وفيها يتضمن علاقة إيجابية بين التدريب الارجونوميكي

مع التنظيم والضبط وملاءمة الإنسان للبيئة المحيطة به والتحكم الكامل بحيث تتوسط العلاقة بين التدريب المرضى وعدم الرضى عن العمل.

- وفي دراسة بعنوان "عمليات صنع القرار في ممارسات الارجونوميكا: قواعد المشروعات والمخططات وخلفيات أصحاب المهن " قام بها بيجورسش (Piegorisch,2002)، إذ تزود الدراسة بالأساس للمخرجات المستقبلية وقوة تأثير الممارسات الارجونوميكية في موقع العمل، وفيها يتم تحديد المواقع والتي تكون فيها بعض قوانين الممارسة غير مكتملة مع كيفية حل المشاكل من قبل أصحاب المهن العمليين في الممارسة، بحيث يركزون على أهمية عوامل أصحاب المهن التي تتضمن الشخصية، تطور الحياة، وإدراك دور الموظف في حقل الارجونوميكا، وتوفير مورد للعلماء الذين يعتمدون على إطار ربط المناهج بكيفية استخدام الارجونوميكيين للمعلومات في الممارسة بشكل فعلي وبشكل خاص في منطقة تطوير المهارات في الحكم المهني وحل المشكلات.

- وفي دراسة بعنوان " الارجونوميكا في إدارة الجودة الشاملة: كيف تستطيع الارجونوميكا أن تحظى بالقبول في الإدارة" قام بها لي (Lee,2005)، والتي هدفت لوصف كيف ولماذا تستطيع الارجونوميكا أن تعزز وترقى في إدارة الجودة الشاملة، إذ أنهما في خطان متوازيان، والتقديم هو اقتراح يتضمن تطبيق الارجونوميكا في إدارة الجودة الشاملة باستخدام دائرة ارجونوميكا مكونة من ثماني خطوات، وقد طُبقت ونوقشت سابقاً في كوريا، وقد أوضحت أنه في تطبيق هذا المنحى، تصبح جميع العمليات تقيم أولاً من العاملين، والعمليات التي كانت تعرف بأنها صعبة محتملة الجدول والمناقشة، الآن يمكن تحليلها عن طريق تشكيل لجنة من جماعة العاملين لتضع الأولويات لحل المشكلات، إذ تعمل الارجونوميكا على تحسين عمل الفريق ليصبح أكثر أمناً وصحة للعاملين، بالإضافة إلى أن عمليات الإدارة والهندسة تصبح أكثر تجديداً وابتكاراً وإبداعاً، كما أنها تقلل التكلفة، وتسعى إلى أن تكون فاعلة تحسن مكان العمل وتعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة الأمان في المؤسسة.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالاستراتيجيات الارجونوميكية

- دراسة بعنوان " وسائل واستراتيجيات للمسايرة مع منظمة حقوق العامل الارجونوميكية" قام بها ديفز (Davis,1995)، والتي ناقشت مقترح الإدارة الصحية والأمن الوظيفي في الولايات المتحدة،

الذي ينص على أن الشركات تطور وتنفذ استراتيجيات عملية فيما يتعلق بالارجونوميكا والإدارة الصحية ويضم الاستراتيجيات العملية للارجونوميكا، وأهداف العمل الارجونوميكية والأتمتة الاختيارية والتكاليف المتوقعة للالتزام بالارجونوميكا والتوصيات العملية للارجونوميكا

- وفي دراسة بعنوان " استراتيجيات ارجونوميكية وتأثيرها لإنجاز العمل المنتج للعاملين الكبار في السن " قام بها ماساهارو (Masaharu,2000)، وفيها يقترح الارجونوميكا في استراتيجية الإدارة الصناعية كسياسة للإنتاج المؤسسي- والتوظيف في الدول ذات السكان ذوي العمر المتقدم ومعدلات ولادة منخفضة، وتضم الدراسة مناقشة للاستخدام الفاعل للعمل مع العاملين الكبار في السن، ويصور مفهوم استراتيجية الارجونوميكا لتحقيق عمر إنتاجي وتفاصيل فيما يتعلق بمعادلة العمر الوظيفي.

- وفي دراسة بعنوان " استراتيجيات عملية لتطوير الارجونوميكا " قام بها واين (Wynn,2003)، والتي قدمت إستراتيجيات عملية لتطوير الارجونوميكا الوظيفية في الولايات المتحدة وتضمنت أهمية الارجونوميكا الوظيفية في تطوير أداء الموظفين وحسن بيئة العمل، وتعزيز الأداء الإنساني، ومنع مناطق الخلل ذات العلاقة بالعمل وتفاصيل فيما يتعلق بأهداف الارجونوميكا. خلصت الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- امتلاك المدارس الأساسية في OFSTED لعمليات تخطيط مناهج جيدة، مع توفر مصادر جيدة تؤهلهم للمنافسة.
- الحث على تبني فكرة الاستراتيجية كتنقية في تمكن المدارس والمنظمات من التحضير للمستقبل.
- دور الأداة الاستراتيجية في تعليم العاملين مهارات التفكير والتحليل وتحسين الكفاءة الذاتية عند الطلبة.
- التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين نوع التفكير الاستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار (الحدسي، والمشارك، والتراكمي)، وعلاقة سلبية مع القرار الرسمي.
- التوصل إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية.
- أهمية تطبيق منهجية الارجونوميكا لزيادة كفاءة العاملين وتحسين بيئة العمل.
- أهمية توفر بيئة ارجونوميكية خاصة بالعمل للمحافظة على العاملين.

- أهمية تناول الارجونوميكا مدخلاً للتجديد التربوي في مجال التربية البيئية، ودورها في التأثير في العمل وحاجاته الجسدية والنفسية.
- دور الارجونوميكا في تعزيز وزيادة رقي منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- اقتراح منهجية الارجونوميكا في إستراتيجيات متعددة في الدراسات.
أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فهو:
- الجزء المتعلق ببناء الاستراتيجيات الإدارية التربوية في الإدارات الوسطى في الدراسة الحالية، بينما تبنت الدراسات الاستراتيجية السابقة المدارس كإدارة تنفيذية.
- لم تَتَبَنَّ الدراسات السابقة في بناء استراتيجياتها أي منهجية جديدة، ولكن هذه الدراسة تبنت منهجية جديدة لأول مرة تطرح في ميدان وزارة التربية والتعليم الأردنية، تعمل من خلال الخطوط العريضة لها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تمت للتوصل إلى استراتيجية ارجونوميكية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى وتطوير وتغيير العمل الإداري المتعلق بهم، وكانت على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: جمع الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير الاستراتيجية من التطوير الإداري إلى الإستراتيجيات ثم الارجونوميكا، وذلك باستعراض المصادر والمراجع والدوريات ذات العلاقة، والإفادة من تقنية الإنترنت واختيار ما يلائم الأدب التربوي.

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الاستراتيجية، من خلال تحليل أدب الدراسة، واختيار النقاط الجوهرية الملائمة للواقع التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تكونت ضمن أربع مجالات: تصميم بيئة العمل، وتنمية الأفراد، والبيئة الثقافية والمادية، والإدارة.

المرحلة الثالثة: بناء الاستبانة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، وما يرتبط بها من قراءات إحصائية متعلقة بمجتمع الدراسة اعتماداً على الأدب النظري المتوفر، وتضمينها المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمع الدراسة، ثم تحكيمها من قبل أساتذة ومتخصصين لضمان صدقها، ليصار إلى تعديها، وتوزيعها على مجتمع الدراسة والتحقق من ثباتها، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، إذ تم خلالها اختيار مجتمع الدراسة، لقياس صدق المتغيرات المراد تضمينها في الاستراتيجية، وهم المديرون العامون ومديرو التربية والتعليم والمديرون المختصون في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري في العرض لمفهوم الارجونوميكا وخطواتها وعلاقتها بالمداخل الإدارية الأخرى، والاستراتيجية الإدارية التربوية الملائمة لتطوير كفاءة الإدارات الوسطى

في وزارة التربية والتعليم بغية التوصل إلى تصور إرجونوميكي يحقق متطلبات الإدارة الناجحة باستخدام أسلوب تحليل النظم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العاميين ومديري التربية والتعليم والمديرين المختصين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، موزعين حسب مكان العمل والمركز الوظيفي على النحو التالي:
(53) مدير إدارة ومدير تربية وتعليم و (100) مدير مختص، (وزارة التربية والتعليم، 2005) والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والمركز الوظيفي

المجموع	مدير مختص	مدير إدارة	المركز الوظيفي مكان العمل
50	33	17	مركز الوزارة
103	67	36	مديريات التربية
153	100	53	المجموع

تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومديري التربية والتعليم والمديرين المختصين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وتم استرجاع (144) استبانة، ولم يرجع (6) ولم تكن البيانات مستكملة في (3) استبانات، مثلت أفراد الدراسة وهي موزعة كما في الجدول (2) حسب المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس.

جدول رقم(2)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس

العدد	الجنس	العدد	المركز الوظيفي	العدد	المؤهل العلمي
14	ذكر	16	مدير عام	44	دبلوم عالٍ
2	أنثى				
25	ذكر	28	مدير مختص		
3	أنثى				
21	ذكر	22	مدير عام	67	ماجستير
1	أنثى				
42	ذكر	45	مدير مختص		
3	أنثى				
13	ذكر	15	مدير عام	33	دكتوراه
2	أنثى				
18	ذكر	18	مدير مختص		
0	أنثى				
144		144		144	المجموع

أداة جمع البيانات:

هدفت الأداة تعرف درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها والمنهجيات الإدارية المعاصرة، لذا قامت الباحثة بتصميم استبانة احتوت على متغيرات الاستراتيجية التي تم استنباطها خلال المرحلة الثانية من إجراءات الدراسة،

وكانت ضمن أربعة مجالات موضحة في الجدول (3):

جدول رقم (3)

توزع مجالات أداة الدراسة وعدد الفقرات التابعة لكل مجال

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	تصميم بيئة العمل	21
2	تنمية الأفراد	17
3	البيئة الثقافية والمادية	14
4	الإدارة (تخطيط، تقييم، توجيه)	20
	المجموع	72

أي بمجموع (72) فقرة في جميع المجالات السابقة، وطلب من مجتمع الدراسة بيان درجة توفر هذه المجالات في أعمالهم المختلفة، وضمن خمسة مستويات (معدومة، قليلة، متوسطة، كثيرة، كثيرة جداً)، وقد تم تحويل الإجابات الواردة في الاستبانة من الفقرة (1-72) وإدخالها في الحاسوب وفق العلامات (1) معدومة، (2) قليلة، (3) متوسطة، (4) كثيرة، (5) كثيرة جداً، لمعالجتها إحصائياً حسب الغرض من الدراسة.

- صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة صدق المحتوى (Content Validity) تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (15) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والقياس والتقييم من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية للدراسات العليا (الملحق 1). وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في درجة ملاءمة مجالاتها الأربعة والفقرات التابعة لها، وكذلك الصياغة اللغوية، وإضافة وحذف ما يرونه مناسباً. وبعد استعادة الاستبانات، قامت الباحثة بتفريغ الملاحظات التي أبدتها المحكمون، وعليه تم اعتماد المجالات الأربعة جميعاً، مع تعديل لغوي بسيط في بعض الفقرات، وتم إضافة فقرتين وحذف فقرة واحدة بحيث أصبحت (72) فقرة بعد أن كانت (71) فقرة.

- ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة معادلة الفا كرنباخ (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة لكل والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	قيم معامل الفا كرنباخ
1	تصميم بيئة العمل	0.97
2	تنمية الأفراد	0.92
3	البيئة الثقافية والمادية	0.97
4	الإدارة (تخطيط، تقييم، توجيه)	0.96

وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وتحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة كما وردت من إحصائية وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2006، تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم تفرغ البيانات، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، وسوف تكون إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأداة محصورة ضمن 5 إجابات من 1 إلى 5، أي بمعدل 4 خطوات، وسوف يتم اعتماد 3 درجات لإجابة مجتمع الدراسة، وذلك بتقسيم 4 على 3، لينتج مقدار الزيادة وهو (1.33)، وعليه فقد تم اعتماد درجة الإجابة حسب الفئات التالية: الأولى منخفضة (1-2.33)، والثانية متوسطة (2.34-3.66)، والثالثة مرتفعة (3.67-5)

– للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

المرحلة الرابعة : بناء الاستراتيجية اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة، واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية، وتضمينه المتغيرات الأساسية، وتبسيط مفرداته وإجراءاته، وبنائه على شكل خطوات متسلسلة، ذات معنى في أشكالها، يؤدي اتباعها إلى تطوير استراتيجية ملائمة، ضمن الخطوات التالية:

– الخلفية الأدبية للاستراتيجية، من خلال الإجابة عن السؤال الثالث.

– الشكل العام للاستراتيجية والمراحل التي تمر بها، من خلال الإجابة عن السؤال الرابع.

– تصديق الاستراتيجية.

المرحلة الخامسة: تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرضٍ للناتج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية وفقاً لمراحل الدراسة وأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً، وعلى النحو التالي:

المرحلة الأولى: تم جمع الأدب النظري لجميع المواضيع المتعلقة بتطوير الاستراتيجية من التطوير الإداري إلى الإستراتيجيات ثم الارجونوميكا، وذلك باستعراض المصادر والمراجع والدوريات ذات العلاقة، والإفادة من تقنية الإنترنت واختيار ما يلائم الأدب التربوي، وهذا ما تم ذكره خلال عرض الفصل الثاني من الدراسة الحالية.

المرحلة الثانية: تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لتكوين الاستراتيجية، من خلال تحليل أدب الدراسة، واختيار النقاط الجوهرية الملائمة للواقع التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية وكانت ضمن المجالات الأربعة التالية: تصميم بيئة العمل، الإدارة، تنمية الأفراد، البيئة الثقافية والمادية، إذ تم فرز متغيرات تبعاً لكل مجال من المجالات السابقة.

المرحلة الثالثة: تم بناء الاستبانة لمعرفة درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، وما يرتبط بها من قراءات إحصائية متعلقة بمجتمع الدراسة، اعتماداً على الأدب النظري المتوفر، وتضمينها المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمع الدراسة، ثم تم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين لضمان صدقها، ثم تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ومن خلال النتائج تم التحقق من ثباتها، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، وفي هذه المرحلة تمت الإجابة عن السؤال الأول والثاني كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى، وتم ترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية تنازلياً، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في كل مجال مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة المجال	درجة الإجابة
1	تصميم بيئة العمل	2.45	0.72	1	متوسطة
4	الإدارة	2.31	0.78	2	منخفضة
2	تنمية الأفراد	2.28	0.74	3	منخفضة
3	البيئة الثقافية والمادية	2.16	0.78	4	منخفضة
	لجميع المجالات	2.31	0.69		منخفضة

يبين الجدول (5) أن المجال الأول تصميم بيئة العمل قد حصل على أعلى درجة، بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.72) وكانت الدرجة متوسطة ، ثم تلاها المجال الرابع الإدارة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.78) بدرجة منخفضة، ثم تلاها المجال الثاني تنمية الأفراد بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.74) بدرجة منخفضة، أما المجال الثالث البيئة الثقافية والمادية حصل على أقل درجة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.78) وكانت الدرجة منخفضة، وبشكل عام لجميع المجالات كانت الدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.69).

وفيما يأتي عرض كل مجال منفرداً مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطات إجابات أفراد مجتمع

الدراسة:

المجال الأول: تصميم بيئة العمل

يبين الجدول (6) أن الفقرة (6) "السعي نحو إكساب الموظفين مهارة أكبر في مجال العمل" حصلت على أعلى درجة في المجال الأول بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.81) إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة (14) "التركيز على العمليات البيولوجية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة" حصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.90) إذ كانت درجة الإجابة منخفضة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال بشكل عام متوسطة وهو الوحيد بين المجالات الأربعة، إذ أن باقي المجالات منخفضة.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال تصميم بيئة العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الإجابة
6	السعي نحو إكساب الموظفين مهارة أكبر في مجال العمل.	2.99	0.81	1	متوسطة
8	تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظف.	2.74	0.93	2	متوسطة
7	السعي نحو إيجاد بيئة تنظيمية أكثر مرونة.	2.73	0.89	3	متوسطة
10	السعي نحو ارتفاع الروح المعنوية للموظف.	2.62	1.04	4	متوسطة
2	التركيز على معرفة الأساليب التي تؤدي بها الأعمال.	2.59	0.82	5	متوسطة
9	العمل على زيادة رضى الموظف عن عمله.	2.58	1.07	6	متوسطة
21	الاهتمام بالإصابات التي يتعرض لها الموظف نتيجة الاستمرار في عمله.	2.56	0.96	7	متوسطة
20	تشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.	2.53	0.91	8	متوسطة
19	اعتبار أن العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية.	2.53	0.88	8	متوسطة
3	التركيز على معرفة طبيعة الأماكن التي يتم فيها العمل.	2.52	0.90	10	متوسطة
12	السعي نحو حماية الموظف من إصابات العمل وحوادثه.	2.49	1.02	11	متوسطة
11	العمل من منطلق أن العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج علاقة سببية دائرية.	2.47	1.01	12	متوسطة
16	تهيئة الظروف المادية المحيطة بالعمل في ضوء الإمكانيات المتاحة للموظف.	2.44	0.91	13	متوسطة
17	تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب.	2.33	0.80	14	منخفضة
4	السعي للتوافق بين البشر وما ينتجونه والأماكن التي يمارسون العمل فيها.	2.31	0.80	15	منخفضة

منخفضة	16	0.79	2.30	تهيئة الظروف المادية المحيطة بالعمل في ضوء الأبعاد الجسمية للموظف.	18
منخفضة	16	1.01	2.30	الالتزام بدراسة طاقة العمل في النشاط البشري.	1
منخفضة	18	0.97	2.18	الحرص على تكامل العلوم الإنسانية مع الطب والصحة والحاسب والهندسة.	13
منخفضة	19	0.98	2.17	التركيز على العمليات النفسية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة.	15
منخفضة	20	0.88	2.06	التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.	5
منخفضة	21	0.90	2.00	التركيز على العمليات البيولوجية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة.	14

المجال الثاني: الإدارة (التقييم، التوجيه، التخطيط)

يبين الجدول (7) أن الفقرة (12) حصلت على أعلى درجة في المجال الأول بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.91) إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة (18) حصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.96) إذ كانت درجة الإجابة منخفضة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال بشكل عام منخفضة.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال الإدارة مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الـ	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الإجابة
12	تأثير القوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية على عملية التخطيط.	2.69	0.91	1	متوسطة
11	وجود رسالة خاصة بالمنظمة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.	2.65	0.95	2	متوسطة
10	وجود رؤية خاصة بالمنظمة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.	2.56	0.97	3	متوسطة
13	تحديد مؤشرات النجاح بوضوح وموضوعية لتقييم درجة تحقق الأهداف.	2.45	0.88	4	متوسطة
16	توفير الشفافية والوضوح في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم.	2.44	0.99	5	متوسطة

19	الرغبة في التغيير.	2.44	0.99	5	متوسطة
8	توفير ميزانية خاصة للخطة.	2.33	1.97	7	منخفضة
1	وضوح مفهوم الاستراتيجيات لدى المسؤولين والموظفين.	2.33	0.93	7	منخفضة
17	إسهام الموظفين في المنظمة في اتخاذ القرارات.	2.32	0.99	9	منخفضة
15	تفعيل نظام المساءلة المستند إلى معايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ.	2.31	0.90	10	منخفضة
7	بناء ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التنفيذ.	2.25	0.95	11	منخفضة
3	تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف قبل وضع الخطط.	2.24	0.99	12	منخفضة
9	توفر اللامركزية في التخطيط والتنفيذ.	2.22	0.86	13	منخفضة
14	وجود خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة.	2.20	0.94	14	منخفضة
6	بناء ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التخطيط.	2.19	0.90	15	منخفضة
20	توفر أنظمة فاعلة تسهم في إثارة دافعية الموظفين في المنظمة.	2.17	0.95	16	منخفضة
2	توفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (أسواق، منافسين، تكنولوجيا).	2.11	1.01	17	منخفضة
4	تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتعرف الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط.	2.11	0.98	17	منخفضة
5	تحليل الثقافة السائدة لتعرف تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطة.	2.09	0.93	19	منخفضة
18	استخدام إستراتيجية العصف الذهني لتحسين مستقبل المنظمة.	2.06	0.96	20	منخفضة

المجال الثالث: تنمية الأفراد

يبين الجدول (8) أن الفقرة (13) " الإيمان بوجود فروق فردية بين الموظفين " حصلت على أعلى درجة في المجال الأول بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.95) إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة (16) " التأكيد على فرض غرامات كبيرة لظروف العمل السيئة " حصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.91) إذ كانت درجة الإجابة منخفضة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال بشكل عام منخفضة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال تنمية الأفراد مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الإجابة
13	الإيمان بوجود فروق فردية بين الموظفين .	2.94	0.95	1	متوسطة
14	أكثر مصادر الإرهاق وعدم الراحة للموظف هو التصميم السيئ لمكان العمل.	2.70	1.02	2	متوسطة
1	السعي نحو زيادة ناتج العمل بالنسبة للموظف الواحد.	2.69	0.85	3	متوسطة
12	توفر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء.	2.56	0.85	4	متوسطة
15	أوضاع العمل الثابتة تسهم في مشكلات عديدة في مكان العمل.	2.56	1.01	4	متوسطة
2	التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.	2.47	0.87	6	متوسطة
6	تفحص قدرة الموظف على الكلام.	2.28	2.66	7	منخفضة
8	معرفة قدرة الموظف على الحركة إثناء أداء العمل.	2.28	0.94	7	منخفضة
3	الاهتمام بقدرة الموظفين على الإبصار (الرؤية وحدودها).	2.26	0.92	9	منخفضة
11	تفحص قدرة الموظف على إدراك الزمن.	2.13	0.93	10	منخفضة
4	معرفة درجة سعة المجال البصري للموظف.	2.08	0.92	11	منخفضة
7	معرفة قدرة الموظف على التحكم.	2.03	0.95	12	منخفضة
17	وضوح مفهوم البيئة المرئية لدى المسؤولين والعاملين.	2.01	0.90	13	منخفضة
9	معرفة درجة احتمال الموظف للتعب.	2.01	1.01	13	منخفضة

منخفضة	15	0.96	1.97	تفحص قدرة الموظف على إدراك الحركة.	10
منخفضة	16	0.93	1.90	معرفة قدرة الموظف على دقة السمع عن طريق معرفة أكبر وأصغر مثير صوتي يتحمله.	5
منخفضة	17	0.91	1.87	التأكيد على فرض غرامات كبيرة لظروف العمل السيئة.	16

المجال الرابع: البيئة الثقافية والمادية

يبين الجدول (9) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى درجة في المجال الأول بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.91) إذ كانت درجة الإجابة منخفضة، أما الفقرة (4) حصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.92) إذ كانت درجة الإجابة منخفضة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال بشكل عام منخفضة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التي تمثلها إجابات مجتمع الدراسة في مجال البيئة الثقافية والمادية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الإجابة
1	الاهتمام ببناء الموظف ثقافياً وفقاً لمعطيات البيئة ومتغيراتها.	2.31	0.91	1	منخفضة
2	الحرص على تنظيم علاقة بين الموظف والبيئة الثقافية والمادية.	2.26	0.95	2	منخفضة
14	السعي نحو زيادة سعة وفاعلية الأنشطة الإبداعية للموظفين والقضايا الابتكارية .	2.23	0.98	3	منخفضة
7	إيجاد بيئة مثالية للموظف من خلال إعادة اكتشافه لذاته وإمكاناته ومقدراته.	2.22	0.91	4	منخفضة
11	إدراك مكانة اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والبيئة.	2.20	0.87	5	منخفضة

10	إدراك مكانة اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء معطيات البيئة المعنوية الثقافية.	2.20	0.93	5	منخفضة
12	تهيئة علمية للتخطيط والمتابعة والملاحظة لتغيرات البيئة الإنسانية والمادية.	2.19	0.90	7	منخفضة
8	إدراك دور المؤثرات الإعلامية المرئية والمسموعة التي تؤثر في بيئة العمل.	2.19	0.88	7	منخفضة
6	الحد من المتغيرات الثقافية السلبية المؤثرة على الموظفين.	2.18	0.96	9	منخفضة
3	الحرص على إزالة سلبيات مدخلات البيئة الثقافية ومتغيراتها.	2.15	0.95	10	منخفضة
5	إيجاد لغة مثلي للاتصال من خلال مداخل اللغة التي تتفق ولغة بيئة التفاعل.	2.13	0.92	11	منخفضة
9	متابعة التغيرات الكونية المحيطة المتحركة نحو أرضية جديدة للتفاعل الإعلامي.	2.08	0.89	12	منخفضة
13	رصد التحول الإنساني القيمي من يوم إلى آخر من خلال الأنشطة المختلفة.	1.98	0.91	13	منخفضة
4	إعادة هندسة البيئة التي يتفاعل خلالها الموظف بإيجاد موجهات قيمية جديدة.	1.90	0.92	14	منخفضة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل هناك فروق في درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس؟

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم، تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع إجابات مجتمع الدراسة ضمن المجالات الأربعة، وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية حسب متغير المؤهل العلمي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لجميع مجالاتها وبشكل عام

النسب المئوية	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المؤهل العلمي	المجالات	
46.80%	2.34	44	دبلوم عال	تصميم بيئة العمل	1
48.80%	2.44	67	ماجستير		
52.40%	2.62	33	دكتوراه		
49.00%	2.45	144	المجموع		
42.60%	2.13	44	دبلوم عال	تنمية الأفراد	2
44.60%	2.23	67	ماجستير		
51.60%	2.58	33	دكتوراه		
45.60%	2.28	144	المجموع		
39.60%	1.98	44	دبلوم عال	البيئة الثقافية والمادية	3
43.00%	2.15	67	ماجستير		
48.00%	2.40	33	دكتوراه		
43.20%	2.16	144	المجموع		
41.80%	2.09	44	دبلوم عال	الإدارة	4
46.40%	2.32	67	ماجستير		
51.60%	2.58	33	دكتوراه		
46.20%	2.31	144	المجموع		
43.00%	2.15	44	دبلوم عال	المجموع	
46.00%	2.30	67	ماجستير		
51.20%	2.56	33	دكتوراه		
46.20%	2.31	144	المجموع		

وكما هو ملاحظ في الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإجابات مجتمع

الدراسة، كانت الأعلى في مؤهل الدكتوراه في جميع المجالات، وبشكل عام أيضاً، إذ بلغت (2.56)، ونسبة مئوية مقدارها (51.20%)، أي أن الفروق المهمة في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في متغير المؤهل العلمي تعزى إلى مؤهل الدكتوراه.

ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى المركز الوظيفي، تم احتساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع إجابات مجتمع الدراسة ضمن المجالات الأربعة ، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية حسب متغير المركز الوظيفي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لجميع مجالاتها وبشكل عام

مدير عام		مدير مختص		المجالات
النسب المئوية	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	
51.20%	2.56	47.80%	2.39	تصميم بيئة العمل
49.00%	2.45	43.60%	2.18	الإدارة
46.60%	2.33	41.20%	2.06	تنمية الأفراد
47.80%	2.39	45.20%	2.26	البيئة الثقافية والمادية
48.80%	2.44	44.80%	2.24	لجميع المجالات

وكما هو ملاحظ في الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة، كانت الأعلى عند المديرين العامين في جميع المجالات، وبشكل عام أيضاً، إذ بلغت (2.44)، ونسبة مئوية مقدارها (48.80%)، أي أن الفروق المهمة في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في متغير المركز الوظيفي تعزى إلى المديرين العامين.

ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى الجنس، تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع إجابات مجتمع الدراسة ضمن المجالات الأربعة، كما هو مبين

في الجدول (12).

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية حسب متغير الجنس لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لجميع مجالاتها وبشكل عام

إناث		ذكور		المجالات
النسب المئوية	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	
42.00%	2.10	49.60%	2.48	تصميم بيئة العمل
43.80%	2.19	45.60%	2.28	الإدارة
39.60%	1.98	43.40%	2.17	تنمية الأفراد
41.60%	2.08	46.60%	2.33	البيئة الثقافية والمادية
41.80%	2.09	46.60%	2.33	لجميع المجالات

وكما هو ملاحظ في الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة، كانت الأعلى عند الذكور في جميع المجالات، وبشكل عام أيضاً، إذ بلغت (2.33)، ونسبة مئوية مقدارها (41.80%)، أي أن الفروق المهمة في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في متغير الجنس تعزى إلى الذكور.

المرحلة الرابعة : بناء الاستراتيجية اعتماداً على الأدب النظري ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة، واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية، وتضمينه المتغيرات الأساسية، وتبسيط مفرداته وإجراءاته، وبناءه على شكل خطوات متسلسلة، ذات معنى في أشكالها، يؤدي اتباعها إلى تطوير استراتيجية ملائمة، ضمن الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الخلفية الأدبية للاستراتيجية.

سوف يتم استعراض الخلفية الأدبية للاستراتيجية، من خلال الإجابة عن السؤال الثالث. النتائج

المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

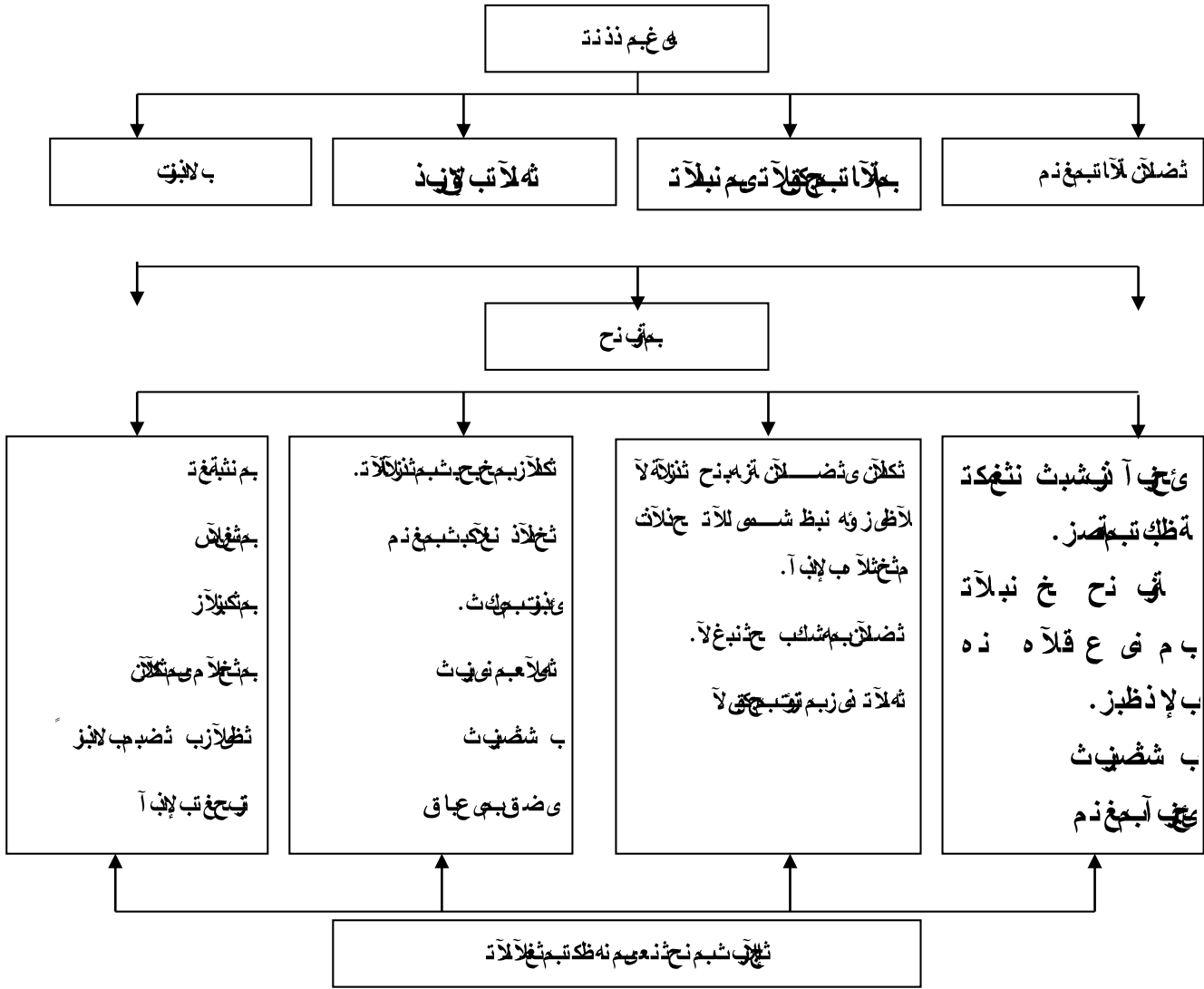
نص السؤال الثالث على: ما التصور الارجونوميكي المقترح لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها ؟

قامت الباحثة بوضع تصور إرجونوميكي مقترح لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها، من خلال الرجوع إلى الأدب السابق المتعلق بالموضوع، إذ وجد أن نجاح أي عملية تعليمية معتمدة على تقديم خدمات تربوية مناسبة لمواجهة احتياجات الموظفين، وذلك لأن النظام التربوي يتأثر بنتائج التفاعل بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، وقد أدى الاهتمام المتسارع من المتخصصين ومنظمات حفظ حقوق الإنسان على التأكيد على الاهتمام بتقديم خدمات تربوية أفضل مع التركيز على التخطيط والتقييم كوسيلتين للتطوير والتجديد ومراقبة جودة هذه البرامج التعليمية والتربوية، وسوف يتم طرحها في أكثر من محور:

أولاً- مفهوم الخدمات التربوية المقدمة:

إن هذا المفهوم ليس له مفهومٌ موحدٌ، بل أنه يعني أشياء تختلف باختلاف الشخص الذي يتناولها من جانب اختصاصه، ولهذا يجب تحديد وتوضيح طبقة ومساحة الخدمات التربوية المقدمة، من أجل نفع أفضل وإفادة أكبر من خلال عملية التخطيط والتقييم وإلا سوف تظل هذه الخدمات التربوية مشتتة ومتفرقة، وذلك من خلال عرض المتغيرات التي تم فرزها في المرحلة الثانية (تصميم بيئة العمل والبيئة الثقافية والمادية وتنمية الأفراد والإدارة) ، والتي تقصد إلى تحقيق هدف واحد وهو: تقديم خدمات تربوية مناسبة ومميزة لهؤلاء الموظفين بحيث تسهم في زيادة راحة الموظفين، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، والموضحة

في الشكل (7).



بجد م (7) : في ظلاخ عن ذغ نكلن بم ذذنت.

يتضح من الشكل (8) أن كل جانب من جوانب الخدمة يتكون من مجموعة من البرامج ذات الأهداف المحددة مسبقاً، وهذه البرامج هي عبارة عن مجموعة منظمة ومرتبطة ببعضها بعضاً من موارد وأفراد ومواد أولية، وكذلك التسهيلات والعمليات وضعت لتساعد مجموعة من الموظفين أو موظف واحد في الحصول على حاجة معينة،

ويجب التأكيد على أن هذه العناصر دائمة التفاعل مع بعضها بعضاً، فعلى مستوى الخدمة مثلاً توجد مجموعة واضحة من العلاقات والدور الذي تلعبه تصميم بيئة العمل هو مساعدة الموظفين ليفيدوا من الإدارة من تخطيط وتوجيه وتقييم، بينما تنمية الأفراد تهدف إلى رفع كفاءة فريق العمل الذي يقوم بهذه الخدمات من كل جوانبها، والبيئة الثقافية والمادية تعمل على التعاون والترابط بين كل العناصر. وهذا المحور محاولة لفهم العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية تلقي خدمات العملية التربوية، وكذلك موقف هذه الأنظمة من عمليات التخطيط والتقييم وهو ما يتماشى مع منهجية الارجونوميكا.

أما الخصائص المقترحة عن كل جانب من جوانب الخدمات التربوية المقدمة للموظفين والتي لا يمكن تقديمها بشكل منفصل عن بعضها بعضاً، فهي في الواقع تتداخل وتتفاعل مع بعضها بعضاً، حيث يمكن تقديمها ضمن الأطر التالية:

- تصميم بيئة العمل:

بيئة العمل هي الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية أثناء إنجاز الأعمال المختلفة، وهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء الأعمال المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بما في ذلك الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، أمطاط الاتصالات، أسلوب القيادة، نظام الأجور، نظام الحفز، المهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية، وتأثير أداء وفاعلية المنظمة.

تزداد أهمية البيئة بالنسبة للمديرين نظراً لقلّة المصادر أو الموارد المقابلة لاحتياجات وأهداف المنظمة الحديثة، وهذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرون فيه هو الذي يعكس في نهاية الأمر صورة ومستوى عمل المنظمة بشكل عام، إذ لا يمكن إهمال الدور البيئي للعمل في عملية اتخاذ القرارات المختلفة لا سيما وأن نجاح أي قرار يقترن بشكل مباشر بدرجة صلاحيته للتطبيق في بيئة مجتمع. فالعلاقة بين البيئة والمنظمة علاقة تبادلية واعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب والفرص أو الظروف الجيدة والسيئة، وكلما استطاعت المنظمة أن تطور بيئة عمل مناسبة كلما كان ذلك سبباً في زيادة الإنتاجية في العمل وتزيد من فاعليته وتحسين النوعية، لأن بيئة العمل هي التي تحدد سلوكيات المنظمة، وذلك لأن تصميم بيئة العمل تعتبر وسيلة وليست غاية في ذاته، وهي عملية صعبة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات من خلال عمليات تحليل العمل

من خلال تحديد جوانب محتوى العمل من الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل، ومتطلبات العمل المتضمنة التحصيل العلمي والخبرة وشهادة مزاولة المهنة، وظروف العمل والمتضمنة الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة، التهوية،...) وغير مادية مثل درجة المسؤولية والمسائلة ودرجة الإشراف التي يتلقاها شاغر الوظيفة أو التي يمارسها.

ولتوظيف منهجية الارجونوميكا لا بد من رصد عناصر بيئة العمل الملائمة التي تساعد على زيادة الإنتاجية وزيادة راحة الموظفين في المنظمة من خلال العناصر الأساسية التالية وهي:

- الالتزام بدراسة طاقة العمل في النشاط البشري، وذلك بعمل دراسات معينة من أجل تحديد العمل وطاقته وقدرات الموظفين على إنجاز هذه الأعمال.
- التركيز على معرفة الأساليب التي تؤدي بها الأعمال من خلال تحديد الأعمال في المنظمة ومعرفة كل عمل بأية طريقة يتم مع التحديد والوصف التفصيلي.
- التركيز على معرفة طبيعة الأماكن التي يتم فيها العمل، وذلك من خلال تحليل موقع العمل، لإعادة تصميمها بما يتناسب مع الموظفين.
- السعي للتوافق بين الموظفين في المنظمة، وما هي منجزات وأعمال كل موظف والأماكن التي يمارسون العمل فيها.
- التركيز على إيجاد بيئة منظمة خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية، لأن هذه المنهجية تركز على هيكل الإدارة المسمى "الاستقلالية المنضبطة" Controlled Autonomy بمعنى أن كل قسم يعمل باستقلالية شريطة أن يحقق مجمل أهداف المنظمة المنصوص عليها في الخطة السنوية.
- السعي نحو إكساب الموظفين مهارة أكبر في مجال العمل، من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- السعي نحو إيجاد بيئة منظمة أكثر مرونة.
- تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظف، والتي تعنى بتقديم المستوى المطلوب من الأعمال في أعلى درجة من درجات التحقيق الفعال.
- العمل على زيادة رضى الموظف عن عمله.
- السعي نحو الارتقاء بالروح المعنوية للموظف.

- العمل من منطلق أن العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج علاقة سببية دائرية لا يمكن أن يعزى وجود أحدهما للآخر.
- السعي نحو حماية الموظف من إصابات العمل وحوادثه، وذلك بتهيئة مكان عمل مناسب مجهز يفي بإنجاز الأعمال دون أن يعرض الموظف لأي درجة من الإصابة أو الأذى، سواءاً من حيث التهوية، أم الإنارة، أم وضع المكتب، أم ارتفاع الغرفة،...
- الحرص على تكامل العلوم الإنسانية مع الطب والصحة والحاسب والهندسة، فكل العلوم تسعى إلى تسخير ما لديها من أجل خدمة الإنسان.
- التركيز على العمليات البيولوجية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة.
- التركيز على العمليات النفسية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة.
- تهيئة الظروف المادية المحيطة بالعمل في ضوء الإمكانيات المتاحة للموظف.
- تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب.
- تهيئة الظروف المادية المحيطة بالعمل في ضوء الأبعاد الجسمية للموظف.
- اعتبار أن العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية.
- العمل على تشكيل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.
- الاهتمام بالإصابات التي يتعرض لها الموظف نتيجة الاستمرار في عمله.

- البيئة الثقافية والمادية:

تعتبر البيئة الثقافية والمادية ذات أهمية كبيرة فهي التي تمنح أفراد المنظمة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة، وتساعد على تنمية الولاء نحو المنظمة، بعيداً عن الحاجات الشخصية الضيقة، كما تعمق عناصر الاستقرار في المنظمة، بالإضافة إلى أنها تشكل مرجعية يمكن العودة إليها عند مواجهة الحالات الصعبة. وعليه فإن تعرف البيئة الثقافية يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير، فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أم للمنظمات، ولعل من بين الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل والإنجاز وأهمية الوقت والاستقلالية وتأكيد الذات والنزعة للتجديد نحو العمل،

وبذلك يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأنماط الإدارية والقيادية في المنظمة، ومن خلالها أيضاً يتم بناء علاقات دافئة وقوية بين أفراد المنظمة، وبين من يتعاملون معهم، إذ يكون التواصل مفتوحاً وداعماً بشكل كبير، والتوافق قيمة هامة، إذ تمثل نقاط قوة، ففيها تلبى الحاجات الإنسانية الهامة، والتي غالباً ما يتم تجاهلها في المنظمات، وهذا منطلق الارجونوميكا، الاهتمام بالإنتاجية ولكن ليس على حساب الأفراد، إذ تقوم على بناء المنظمات الاجتماعية.

لا يمكن معرفة البيئة الثقافية الملائمة والمناسبة، إلا بعد عمل مسح للقيم، وفحص عميق للقيم الشخصية الخاصة بفريق التخطيط، قيم المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى فلسفة المنظمة، ومن هم أصحاب المصالح.

ولتوظيف منهجية الارجونوميكا لا بد من رصد الواقع الثقافي المادي والمعنوي من خلال رؤية البدائل المادية والقيمية الملائمة وأيضاً رؤية المدخلات البيئية والثقافية المختلفة وذلك من خلال العناصر الأساسية التالية وهي:

- الاهتمام ببناء الموظف ثقافياً وفقاً لمعطيات البيئة ومتغيراتها، لأن فهم الموظف لثقافة منظمته واستيعابها أمر حيوي وهام من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح وفاعلية.
- الحرص على تنظيم علاقة بين الموظف والبيئة الثقافية والمادية، إذ أن للبيئة أثراً كبيراً في استشارة وتشكيل سلوك الموظفين ضمن إطارها، والإنجاز الأكبر هو التغلب على العديد من الفروقات بين الموظف والبيئة التي يمارس فيها أعماله.
- الحرص على إزالة سلبيات مدخلات البيئة الثقافية ومتغيراتها.
- إعادة هندسة البيئة التي يتفاعل خلالها الموظف بإيجاد موجهات قيمية جديدة والتي لا تتناغم مع بعد بناء الموظف.
- إيجاد لغة مثلي للاتصال من خلال مداخل اللغة التي تتفق ولغة بيئة التفاعل.
- الحد من المتغيرات الثقافية السلبية المؤثرة على الموظفين، كالصراعات الحادة، وعدم استقلالية الفرد والتعقد البيروقراطي والتضخم وثقافة العيب.
- إيجاد بيئة مثالية للموظف من خلال إعادة اكتشافه لذاته وإمكاناته ومقدراته.

- إدراك دور المؤثرات الإعلامية المرئية والمسموعة التي تؤثر في بيئة العمل.
- متابعة التغيرات الكونية المحيطة المتحركة نحو أرضية جديدة للتفاعل الإعلامي، من خلال فتح القنوات العالمية نحو التطوير والتحديث والابتكارات العالمية والدولية والمحلية.
- إدراك مكانة اتخاذ القرار في عملية التطوير في ضوء معطيات البيئة المعنوية الثقافية.
- إدراك مكانة اتخاذ القرار في عملية التطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والبيئة.
- تهيئة علمية للتخطيط والمتابعة والملاحظة لتغيرات البيئة الإنسانية والمادية.
- رصد التحول الإنساني القيمي من يوم إلى آخر من خلال الأنشطة المختلفة، وذلك من أجل تحديد الموجود والمرغوب فيه والفجوة بينهما لتحديد الاحتياجات اللازمة.
- السعي نحو زيادة سعة وفاعلية الأنشطة الإبداعية للموظفين والقضايا الابتكارية.

- تنمية الأفراد:

- وفيها يتم تخصيص برامج تدريب ثلاثم مقدرات الموظفين عن طريق تنظيم الخدمات الاختيارية الملائمة لأغلبهم، من خلال بحث وتطوير وتصميم برامج قادرة على وضع استراتيجيات تدريب توائم استجابات احتياجاتهم، إذ أن منهجية الارجونوميكا تهتم بجميع المقدرات التي يتمتع فيها الموظف من أجل زيادة الإنتاجية وراحة الموظفين.
- ولتوظيف منهجية الارجونوميكا لزيادة الإنتاجية في المنظمة، لا بد من تحقيق عدة عناصر تزيد من تنمية الأفراد في المنظمة وذلك من خلال العناصر الأساسية التالية وهي:
- ضرورة تعرف الحاجات الخاصة للموظفين بصورة عامة حتى يتم إعداد البرامج التربوية المناسبة لمواجهتها.
- استخدام برامج تربوية مناسبة لمواجهة الحاجات الاجتماعية والنفسية للموظف.
- السعي نحو زيادة ناتج العمل بالنسبة للموظف الواحد.
- التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.
- الاهتمام بقدرة الموظفين على التبصر (الرؤية وحدودها).
- معرفة درجة سعة المجال التبصري للموظف.

- معرفة قدرة الموظف على دقة السمع عن طريق معرفة أكبر وأصغر مثير صوتي يتحمله.
- تفحص قدرة الموظف على الكلام.
- معرفة قدرة الموظف على التحكم.
- معرفة قدرة الموظف على الحركة إثناء أداء العمل.
- معرفة درجة احتمال الموظف للتعب.
- تفحص قدرة الموظف على إدراك الحركة.
- تفحص قدرة الموظف على إدراك الزمن.
- توفر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء.
- الإيمان بوجود فروق فردية بين الموظفين.
- التصميم الجيد لمكان العمل أكثر، لأنه عدم وجوده يعتبر أكثر مصادر الإرهاق وعدم الراحة للموظف.
- الحرص على عدم وجود ثبات مستمر في أوضاع العمل، لأن ذلك يسهم في مشكلات عديدة في مكان العمل.
- التأكيد على فرض غرامات كبيرة لظروف العمل السيئة.
- تعميق مفهوم البيئة المرية لدى المسؤولين والعاملين.

- الإدارة (تخطيط، تقييم، توجيه):

- وفيها يتم توفير المعلومات من أجل اتخاذ القرار التربوي السليم بشأن القضايا التربوية وقضايا الموظفين، والقرارات التي يتم اتخاذها على أساس بيانات التقييم، والتي تعتمد على درجة ملاءمة الخدمة وعلى ارتباطها بالخدمات التربوية المقدمة.
- ولتوظيف منهجية الارجونوميكا لا بد من رصد عناصر الإدارة الملائمة التي تساعد على زيادة الإنتاجية وزيادة راحة الموظفين في المنظمة وذلك من خلال العناصر الأساسية التالية:
- توضيح مفهوم الاستراتيجيات لدى المسؤولين والموظفين، من خلال المحاضرات واللقاءات وورش العمل.

- توفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (أسواق، منافسين، تكنولوجيا).
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف قبل وضع الخطط.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتعرف الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط.
- تحليل الثقافة السائدة لتعرف تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطة.
- بناء ثقافة منظمة داعمة لعملية التخطيط.
- بناء ثقافة منظمة داعمة لعملية التنفيذ.
- توفير ميزانية خاصة للخطة.
- توفر اللامركزية في التخطيط والتنفيذ، وذلك من خلال التفويض وبناء قيادات بديلة باستمرار وتهيئتها في وقت مبكر وبناء علاقات مرنة داخل الهيكل التنظيمي والتدريب المسبق ووجود التشريعات التي تعتمد النهج اللامركزي وتفويض الصلاحيات في تسيير الأعمال.
- وجود رؤية خاصة بالمنظمة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.
- وجود رسالة خاصة بالمنظمة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.
- الاهتمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية، ودراسة أثرها على عملية التخطيط.
- تحديد مؤشرات النجاح بوضوح وموضوعية لتقييم درجة تحقق الأهداف.
- وجود خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة.
- تفعيل نظام المساءلة المستند إلى معايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ.
- توفير الشفافية والوضوح في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- إسهام الموظفين في المنظمة في صناعة القرارات.
- استخدام إستراتيجية العصف الذهني لتحسين مستقبل المنظمة.
- الرغبة في التغيير، لأنه يعمل على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
- توفر أنظمة فاعلة تسهم في إثارة دافعيه الموظفين في المنظمة.

ثانياً- مفاهيم تخطيط وتقييم البرامج التربوية المقدمة:

حتى يتم تقديم الخدمات التربوية لكل منظمة ضمن برامج وأسس المحاور التي أدرجت في الشكل (5)، لا بد من تخطيط وتقييم تلك البرامج، إذ يتطلب التطبيق الناجح للتخطيط والتقييم في العملية التربوية إلى فهم معنى التخطيط والتقييم والخصائص التي تضمن لهذين العنصرين الجودة وكذلك كيفية تطبيقهما.

إذ يتميز التخطيط والتقييم السليم بالإفادة من حيث التركيز على الجوانب الهامة من البرامج التي يمكن للتخطيط والتقييم تطويرها، وكذلك توثيق تجارب الخطط البرامجية المختلفة مع نتائج التقييم، وتحقيق التقارب بين العاملين بهذه البرامج، ومعدّي القرار لتحقيق النفع الإيجابي من بيانات التخطيط والتقييم، مع إمكانية التطبيق، ومع الأخذ بالاعتبار الحفاظ على حقوق المشتركين في هذه البرامج والحصول على موافقتهم على أي إجراء أو نشاط يشتركون فيه مع تمتعهم بحقوقهم الكامل في المشاركة في برامج أخرى غير التي تؤهلهم درجات تقييمهم لها، بحيث تتم بطرق فنية مقننة وممنتهى الدقة.

وبذلك يتم التركيز على تخطيط وتقييم أقل تعقيداً وأكثر سلاسة ورسمية وأكثر وضوحاً وتنظيماً عن مثيله التقليدي المطبق، وهذا النوع من التخطيط والتقييم هو مجموعة من الأنشطة المتكررة المنظمة التي تصبح جزءاً هاماً في تطبيق الخدمات التربوية المقدمة، بالإضافة إلى أنها تساعد على التوثيق وبذلك يسهل تقديم مقترحات التطوير ومما يسهل أيضاً طرق مناقشة ونقد عملية التطوير، كما أن هذا الإطار المقترح من التخطيط والتقييم يركز على الاهتمام التعليمي بالنقد التطويري للبرامج التي تقدم، والذي يجمع خصائص التخطيط والتقييم السليم مثل الإفادة وإمكانية التطبيق والملاءمة وكذلك الدقة في معالجة المشكلات التربوية الطارئة.

أما الإطار التخطيطي التقييمي المقترح للخدمات التربوية المقدمة فهو يقوم على عنصرين أساسين: العنصر- الأول: هو مجالات تلقي الخدمات والتي تقع عناصرها رأسياً في المخطط الموضح بالجدول (13) ، والمتمثلة بتصميم بيئة العمل والبيئة الثقافية والمادية وتنمية الأفراد والإدارة(التخطيط والتقييم والتوجيه). العنصر- الثاني: وتتضح عناصره في التخطيط والتقييم كعملية وتقع عناصرها أفقياً في المخطط الموضح بالجدول

رقم (13)، والمتمثلة بما يلي:

- توضيح المشكلة: وتشمل تقييم متطلبات توصيل الخدمة، وتقييم محتوى توصيل الخدمة، ووصف المشكلة.
 - تصميم البرنامج: وتشمل وصف الغرض من البرنامج وأهدافه، وتقديم بدائل البرنامج، وضع تصميم البرنامج، وتقييم تصميم البرنامج.
 - تنفيذ البرنامج: وتشمل تسهيل عملية تنفيذ البرنامج، وتقييم عملية تنفيذ البرنامج.
 - نتائج التقييم: ويشمل تقييم تحقيق أهداف البرنامج، تقييم التأثيرات المصاحبة، وتقييم رد فعل متلقي الخدمة، تقييم العلاقة بين السبب والمسبب، وكذلك تقييم فاعلية تكلفة البرنامج، تقرير الحاجة إلى تغيير البرنامج، والنتائج التقييمية المرتبطة بالعملية.
- وتظهر عملية التخطيط والتقييم في العملية التربوية فقط عند تفاعل وتداخل هذه العملية مع متلقي الخدمة من الموظفين .

جدول (13)

خطة عمل لتخطيط وتقييم الخدمات التربوية المقدمة

عملية التخطيط والتقييم				مجال الخدمة
نتائج التقييم	تنفيذ البرنامج	تصميم البرنامج	توضيح المشكلة	
				تصميم بيئة العمل
				تصميم البيئة الثقافية والمادية
				تنمية الأفراد
				الإدارة

إذ يعد التخطيط والتقييم قابل للتطبيق في جميع برامج الخدمات التربوية المقدمة دون استثناء وهي عملية قابلة للتوليد أي أنها قابلة للتطبيق في أي حقل من حقول تلقي الخدمات بدون تعديل وهو تمثيل جيد لتجسيد العمل الجماعي سواءاً في مجال الخدمة أم عمليات التخطيط والتقييم وفيه استحضار للنظرية والتطبيق.

الخطوة الثانية: المراحل التي تمر بها الاستراتيجية والشكل العام لها

سوف يتم استعراض المراحل التي تم التوصل إليها والشكل العام للاستراتيجية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرابع كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: ما الاستراتيجية الإدارية التربوية المناسبة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى وتطوير وتغيير العمل الإداري المتعلق بهم في ضوء مفهوم هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics ؟

تم في المرحلة الثالثة تعرف درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها والمنهجيات الإدارية المعاصرة، من خلال الإجابة عن السؤال الأول، وعليه كانت الدرجة منخفضة ، وبالتالي قامت الباحثة بوضع تصور إرجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها، من خلال الإجابة عن السؤال الثالث، وعليه تم بناء استراتيجية تؤدي إلى تقليل الفجوة والى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics. عن طريق الرجوع إلى أدب الاستراتيجيات وديناميكة مراحل الارجونوميكا ومنهجيتها، والتي تكونت من المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط Planning to Plan.

- المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية Environment Dimension Analysis.

- المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وهندستها & Formulate Planning Strategies & Designing Them.

- المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها Program Design & Implementation .
- المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفعاليتها Strategies Evaluation and Effectiveness .

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط Planning to Plan

يبدأ التخطيط الاستراتيجي الفاعل بإعداد فاعل للتخطيط، مما يساعد في جعل الخطوات التالية تسير بسراة وسلاسة، وهذه المرحلة خطوة حاسمة تماماً لنجاح التعامل مع التخطيط الاستراتيجي، إذ تعمل على تعزيز الرغبة المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الالتزام وبخاصة من مدير المنظمة أو القائمين عليها، والعمل على تحديد وتعريف أعضاء فريق التخطيط، وثقافة كامل المؤسسة، وبالأخص فريق التخطيط حول عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، مع تحديد أي من الأشخاص خارج الفريق يمكن الاستفادة منه.

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- التأكيد من الالتزام المنظمي العام بالعملية: وهذا يجعل من جميع أعضاء المنظمة في التخطيط والتنفيذ بطريقة تلائم المنظمة، باعتبار أن كل واحد فيهم بمثابة خير في إنجاز مهمات المنظمة.
- تحديد وتعريف فريق التخطيط الارجونوميكي: إذ لا يستطيع قائد المنظمة أن يدير العمل بنفسه، فهو بحاجة إلى فريق عمل يتمتع بالمصداقية ويمتلك مهارات عالية حتى يتسنى لهم التأثير فيما بينهم، متنوع التركيبة من حيث السن والخبرة والتطلعات والتخصصات، يتمتع هذا الفريق بوضوح بين أفرادها والقدرة على المراقبة وتنفيذ الديناميات الخاصة بالفريق، أما قائد الفريق فهو إن جاز التعبير قائد تحويلي محب للتغيير، مفكر، منجز، صاحب رؤية ورسالة، له أهداف عالية، ومعايير مرتفعة، قائد مصحح مسار أي أنه مهندس النظام والقادر على تحليله.
- ومن خلال المشاركة الفاعلة يتعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وتوفر حياة إيجابية وحالة عقلية مريحة، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن هذه المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتزيد من الرضى الوظيفي.
- المدة التي ستستغرقها عملية التخطيط الارجونوميكية: يعتمد تحديد الوقت على درجة الإجماع الكامل من فريق العمل حول القضايا ودرجة توافر البيانات الكافية المطلوبة وتوفر المصادر المؤسسية لتطوير البيانات غير المتوفرة

- وأيضاً حجم المنظمة ودرجة تعقيدها ومهاراتها وعلى درجة وجود فريق متدرب ومتعاون.
- المعلومات اللازمة لعملية التخطيط: يعتبر وجود قاعدة بيانات أحد مرتكزات التخطيط الناجح إذ أنها حصيلةً للتجارب الإنسانية والخبرات والمعارف والمعلومات التي سبق اكتسابها، ويجب التركيز على ضرورة توفر معلومات كافية عن القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالتربية، كذلك فهم كافٍ للسياسة التربوية والأهداف التربوية العامة والخاصة، وفلسفة التربية والتعليم حتى يتم التخطيط من خلالها دون تعارض مع أي نص قانوني.
 - ما المتوقع أن ينجز: يجب على جميع أعضاء فريق العمل أن يدركوا العمليات التي يجب إدراجها أو عدم إدراجها في العمليات، فالوضوح يساعد على التركيز على التوقعات.
 - التخطيط لمكان عقد جلسات التخطيط: فالموقع يجب أن يكون بعيداً عن معيقات العمل اليومي حتى يكون هناك تركيز على العمل والمناقشة والتحليل والاستبصار.
 - دراسة كلفة التخطيط قبل البدء فيه: وفيها يتم البحث عن مصادر النفقات إما من داخل المنظمة أو من خارجها.

- المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية Environment Dimension Analysis

- يعتبر نموذج SWOT من النماذج شائعة الاستخدام عند إعداد تصور للقرارات ذات البعد الإستراتيجي، والتي تمر بعدة مراحل متتالية ومرتبطة تصل أحدها إلى الأخرى، وقد قام بتصميمه كونتز وهيرش Koontz & Wehrich، أما كلمة SWOT فهي دالة على الكلمات الأربعة التالية: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص المتاحة Opportunities التهديدات (المخاطر التي تهدد المنظمة) Threats، إذ أن هذا النموذج يتمتع بالوضوح والعمق والتحليل والمرونة والفاعلية والتي تستهدف تحسين نوعية القرار المطلوب اتخاذه خلال تعرف الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً، سواء ما يمثل نقاط قوة أم ما يمثل نقاط ضعف، أم ما يمكن النظر إليه على أنه فرصة يجب الاستفادة منها، أم مخاطر وتهديدات يجب على متخذ القرار مواجهتها والاعتراف بها.
- إن القيادة الإدارية الناجحة، يجب أن تأخذ في اعتبارها كل الأبعاد الكاملة المحيطة بعملية صناعة القرار الاستراتيجي، من خلال تعرف الظروف المحيطة بالمنظمة، وطبيعة المناخ العام السائد والقدرة على رصد الواقع الثقافي المادي والقيمي من أجل رؤية بدائل الإحلال الثقافي المادي والقيمي، الذي يجب أن يسود المنظمة لأن ثقافة المنظمة تكشف عن خصائص وقيم وطبيعة العلاقات بين الموظفين،

وهذا ما تم التطرق إليه خلال الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، إذ طرحت العناصر الواجب التركيز عليها في بناء ثقافة استراتيجية نابعة من حسّ عالٍ، تلمس حاجات الموظفين، تحترم المصادر البشرية والتي هي عماد المصادر في المنظمة ، الأمر الذي يقتضي توفر ما يلي كحد أدنى لسلامة عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي:

- نظام معلومات متكامل متاح للمسؤولين.
- خطوط اتصال انسيابية بين مختلف المستويات الإدارية.
- التنسيق الكامل بين الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.
- بعد النظر والرؤية المتعمقة للأمور.

ويوضح الشكل (8) الإطار العام لهذا النموذج: إذ يلاحظ وجود مقارنة بين أربعة بدائل هي:

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية عناصر القوة والفرص المتاحة O/S

تمثل عنصراً خارجياً إيجابياً يجب العمل على استثماره لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية عناصر القوة والمخاطر المحتملة T/S

تمثل عنصراً خارجياً سلبياً يجب توجيه الجهود لاستخدام عناصر القوة للحد من المخاطر .

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية عناصر الضعف والفرص المتاحة O/W

يجب توجيه الجهود نحو الحد من عناصر الضعف الداخلية باستخدام جيد للفرص المتاحة.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية عناصر الضعف والفرص المتاحة T/W

موقف لا يحسد عليه، يجب أن يخفف من الآثار السلبية لعناصر الضعف والمخاطر.

عناصر الضعف W Weaknesses	عناصر القوة S Strengths	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<p>سجل عناصر الضعف</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p>	<p>سجل عناصر القوة</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p>	
<p>استراتيجية عناصر الضعف والفرص المتاحة O/W</p> <p>-1</p> <p>التغلب على نقاط الضعف بالاستخدام الجيد</p>	<p>استراتيجية عناصر القوة والفرص المتاحة O/S</p> <p>-1</p> <p>استخدام عناصر القوة لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة</p> <p>-2</p> <p>-3</p>	<p>الفرص المتاحة O Opportunities</p> <p>-1</p> <p>سجل الفرص المتاحة</p> <p>-2</p> <p>-3</p>
<p>استراتيجية عناصر الضعف والفرص المتاحة T/W</p> <p>-1</p> <p>محاولة تقليل عناصر الضعف وتجنب المخاطر المحتملة</p> <p>-2</p> <p>-3</p>	<p>استراتيجية عناصر القوة في مواجهة المخاطر T/S</p> <p>-1</p> <p>استخدام عناصر القوة لتجنب الآثار السلبية للمخاطر المحتملة</p> <p>-2</p> <p>-3</p>	<p>المخاطر المتاحة Threats</p> <p>-1</p> <p>سجل المخاطر المحتملة</p> <p>-2</p> <p>-3</p>

وباستخدام طريقة SWOT كمنهجية لغايات التحليل والتخطيط الاستراتيجي، يمكن أن تسهم هذه المصفوفة بفاعلية في إحداث نقلة نوعية في عمليات التخطيط، والعمل على تطوير الإدارة التربوية في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم، من خلال حل المشكلات التربوية، وصنع القرار التربوي الرشيد، وتحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمالية المتاحة بتوظيف التقنية المعاصرة، وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة من ميدان وزارة التربية والتعليم للبيئتين الداخلية والخارجية ممثلة بالفرص المتاحة

والمخاطر والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في الإدارة والتربوية من خبرة الباحثة في هذا الميدان والقراءات الميدانية في هذا الحقل ونتيجة بعض النقاشات العامة والخاصة مع بعض القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في إدارة التخطيط التربوي وإدارة شؤون الموظفين وإدارات أخرى: البيئة الخارجية- سوف يتم عرض أمثلة للفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات:

الفرص المتاحة Opportunities:

يمكن إيضاح بعض الفرص المتاحة المتضمنة في البيئة الخارجية لوزارة التربية والتعليم الأردنية على النحو التالي:

- الدعم المتواصل من قبل جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم وقيادته الحكيمة، ورؤيته الثاقبة بخصوص انتقال الأردن نحو مجتمع اقتصاد المعرفة، وحرصه على تحقيق الرؤية بإصدار توجيهاته السامية للحكومة لتوفير التسهيلات المطلوبة لذلك ووسائل الدعم كافة، وتأكيد على الدور الفاعل للنظام التربوي في بناء الكفايات الأردنية المتميزة القادرة على المنافسة عربياً وعالمياً.
- الإدراك المجتمعي العام لأهمية التربية وأثرها في مختلف المجالات.
- الدعم الحكومي الواضح للمشاريع التربوية.
- سياسة الإصلاح الإداري التي تنتهجها الحكومة ضمن خطة وطنية للإصلاح الإداري، تم الموافقة عليها والحصول على التمويل اللازم لها.
- الخطة الوطنية لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، التي اعتمدها الدولة، والتي تؤكد على دور وزارة التربية والتعليم كأحد أبرز المحاور الرئيسة للربط بين الأردنيين في المواقع كافة.
- تشكيل المجلس الاقتصادي الاستشاري الذي يعدّ قطاع التربية والتعليم أحد أبرز مجالات اهتمامه الرئيسة، بتركيزه على تنمية الموارد البشرية والتعليم المهني وفق منظومة شمولية.
- الجو الديمقراطي والمناخ السائد، الذي يدعو إلى التزام الشفافية، وانتهاج المؤسسة، ومحاربة الترهل والفساد بأشكاله كافة.
- إسهام الوزارة في بناء سيناريوهات: الأردن 2020 وبخاصة محور تنمية الموارد البشرية.
- التوجيهات العامة التي تؤكد على أهمية وضرورة بناء الشركات الفاعلة بين القطاعين العام والخاص، وتطلع القطاع الخاص واستعداده والتزامه بالعمل كشريك استراتيجي مع الحكومة لتحقيق الرؤية المستقبلية.

- دعم عدد من الجهات المانحة لخطط الوزارة ومشاريعها التربوية.
- الاهتمام الجاد بالرؤية المستقبلية للأردن من قبل العديد من الدول والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، والاستعداد لتقديم الدعم اللازم لإنجاحها.

المخاطر والتهديدات Threats:

- يمكن إيضاح بعض المخاطر أو التهديدات المتضمنة في البيئة الخارجية لوزارة التربية والتعليم الأردنية على النحو التالي:
- قَدَم التشريعات التربوية المعمول بها، والتي قد تحد من إمكانية بناء الشراكات مع الجهات المعنية، أو تعيق تفويض الصلاحيات، أو تغيير السياسات، أو التكيف السريع مع المستجدات.
- ضعف الموارد المالية الحكومية، وارتكاز سياسة الموازنة العامة في معظمها على تلبية الاحتياجات من النفقات الجارية، إضافة إلى استقرار نسبة موازنة وزارة التربية والتعليم مقارنة بالموازنة العامة للدولة، على الرغم من أهمية توفير الموارد المالية الملائمة والمستدامة للخطط والبرامج والمشاريع التربوية.
- ضعف التنسيق بين جهود القطاعات والوزارات المختلفة، المسؤولة عن التنمية البشرية والاجتماعية بمفهومها الشمولي، وبخاصة في مجال تبادل المعلومات فيما بينهما، الأمر الذي يحول دون توجيهها نحو رؤية شمولية واضحة ومعلنة ومعروفة لدى جميع المعنيين، ودعمها من خلال التوجهات والسياسات والاستراتيجيات الوطنية التطويرية.
- سيطرة رموز منخفضة المستوى على الثقافة السائدة في المجتمع، مثل:الواسطة، المحسوبية، الشللية، وانتشارها على حساب الأسس والمعايير الموضوعية والعقلانية، الأمر الذي يضعف ثقة العاملين والمتعاملين مع القطاع الحكومي بالعمل المؤسسي.
- الافتقار لوجود سياسات عامة ثابتة لا تتغير بتغيير الحكومات أو الوزراء، بحيث يتم انتقال ملفات المشاريع المهمة بين الحكومات المتعاقبة، ليتم البناء على ما تم إنجازه.
- التخوف من إمكانية تزايد الطلبة بشكل مفاجئ نتيجة الهجرات القسرية، أو تدني مستوى الثقة في الجهاز التربوي نتيجة عدم إحداثه نقلة نوعية في الممارسات التربوية داخل المدارس، أو انخفاض المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمعلم.

البيئة الداخلية- سوف يتم عرض أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف في الإدارة التربوية:

نقاط القوة Strengths:

يمكن إيضاح بعض نقاط القوة المتضمنة في البيئة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الأردنية على النحو التالي:

- انتهاز الوزارة سلسلة من الخطط التطويرية المتعاقبة للإصلاح والتطوير التربوي، استجابة للمستجدات والمتغيرات، مما أسهم في تطوير قطاع التعليم في الأردن، ببعديه الكمي والنوعي.
- دعم الإدارة العليا في الوزارة لخطط الإصلاح والتطوير التربوي، والتزامها بتنفيذها وتعميمها.
- تبني الوزارة رزمة من المشاريع التجديدية في مقدمتها برنامج تطوير الإدارة المدرسية، بهدف جعل المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي والاجتماعي.
- المباشرة بتطبيق الإطار الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني الذي تم إعداده بمحاورة السبعة، والذي يتضمن انتقال وزارة التربية والتعليم لتصبح مجتمع تعلم، والإسهام في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية من خلال مشروع الربط بين الأردنيين.
- إعداد نظام رتب المعلمين وسيره في الإجراءات التشريعية .
- تطبيق البرنامج التنفيذي لخطة التحول الاقتصادي والاجتماعي بمحاورة المختلفة، ومنها تنمية الموارد البشرية لقطاع التربية.
- تنفيذ دورات محو الأمية الحاسوبية وقيادة الحاسوب بالتعاون مع الجهات الداعمة.
- تفويض بعض الصلاحيات الإدارية والمالية للميدان التربوي.
- وجود الكفاءات البشرية المتخصصة في مختلف المجالات.
- تطبيق مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية ببرامجه الخمسة ومكوناتها، واستثمار البنية التحتية التي أسسها وأسهمت في إدارة التطوير النوعي للخدمات التربوية.

نقاط الضعف Weaknesses:

يمكن إيضاح بعض نقاط الضعف المتضمنة في البيئة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الأردنية على النحو التالي:

- الافتقار لوجود رؤية تربوية مشتركة واضحة ومعلنة ومعروفة للجميع، ومركزة على الطالب باعتباره محور العملية التربوية.
- الحاجة للعديد من التشريعات التربوية للمراجعة والتحديث، مما يسهل تطبيق التجديدات والمشاريع التربوية الجديدة ولا يعرقلها.
- الافتقار إلى العمل المؤسسي في الوزارة.
- تشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات كافة لضعف التنسيق فيما بينها.
- التغييرات المتسارعة في الهيكل التنظيمي، وما نجم عنها من تضخم للهيكل، وتغيير مستمر للقيادات.
- ضعف التنسيق مع الجهات المعنية بالتدريب، وبخاصة المركز الوطني للتدريب في إطار شامل لتنمية الموارد البشرية.
- ضعف قنوات الاتصال الأفقي والعمودي الصاعد، وعدم وجود الاتصال التفاعلي .
- الحاجة الماسة إلى تطوير نظم معلوماتية متكاملة وحديثة ودقيقة، لاعتمادها في تشخيص المشكلات ووضع الاستراتيجيات.
- ضعف التخطيط التشاركي ما بين الوزارة والمعنيين بالعملية التربوية من جهة، وما بين الوزارة والميدان من جهة أخرى.
- الحاجة الماسة إلى صيانة الأجهزة المتطورة كالحاسوب وتوابعه، والحفاظ عليها بصفة مستدامة، وحسن استثمارها، وإعادة تأهيلها.
- عدم اعتماد الوصف الوظيفي الذي تم اعتماده للعاملين في المركز والميدان في إطار مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية.
- الافتقار لوجود معايير وأسس موضوعية واضحة ومعلنة ومعتمدة للترقية والنمو المهني، وبخاصة للقيادات العليا، والاعتماد في الترقية على المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، بغض النظر عن الكفايات المرتبطة بالعمل والتميز والإتقان في أدائه.
- الافتقار إلى وجود دراسات تتعلق بتحليل خطوات العمل وإجراءاته وتقدير أعبائه وكلفته.
- ضعف تمثيل القطاعات المختلفة (طلبة، معلمين، أصحاب عمل، مجتمع محلي) في المجالس التربوية.
- انخفاض مستوى مشاركة المرأة في صنع القرار التربوي.

استثمار الفرص المتاحة والحد من المخاطر أو الصعوبات لتطوير الإدارة التربوية بعد أن تم عرض تحليل للبيئة الخارجية والداخلية سواء نقاط الضعف والقوة أم الفرص المتاحة والمخاطر، ارتأت الباحثة عرض بعض المقترحات لتوظيفها في عرض الاستراتيجيات الأربع المدرجة في الشكل (8):

أولاً: مقترحات لاستخدام عناصر القوة لتحقيق أقصى إفادة من الفرص المتاحة

- استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية لدعم البرامج والمشاريع التربوية والتي تشمل: رؤية القيادة الهاشمية، سياسات الحكومة وتوجهاتها، مشروع الحكومة الإلكترونية، المناخ العام الداعم.
- العمل على تطوير نظام خاص لرتب الإداريين على غرار رتب المعلمين.
- استثمار الفرص المتاحة ضمن خطة الإصلاح الإداري الوطنية لتطوير الإدارة التربوية في الوزارة.
- استثمار الشركات التي تم بناؤها لتطوير الإدارة التربوية، بتنفيذ مشاريع محددة بالإفادة من التجارب العالمية.

ثانياً: مقترحات للتغلب على نقاط الضعف بالاستخدام الجيد للفرص المتاحة

- العمل على استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية للحد من المعوقات التي قد تعرقل مسيرة التطوير، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة كافة.
- انتهاج سياسة الباب المفتوح، وتطبيق منهجية الإدارة بالتجوال.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية، وإنشاء أنظمة متكاملة للمعلومات الإدارية ولدعم القرارات التربوية، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة.
- انتهاج مفهوم منهجية الارجونوميكا كمسؤولية مشتركة فكرياً وتطبيقاً في أنحاء الوزارة.

ثالثاً: مقترحات لاستخدام عناصر القوة لتجنب الآثار السلبية للمخاطر المحتملة

- محاولة استثمار مصادر التمويل المتاحة كافة، وتقديم مشاريع ابتكارية لتطوير الإدارة التربوية بالإفادة من الخبرات العالمية.

- استثمار الإمكانات المتاحة كافة لتوفير الأجهزة التقنية من خلال الجهات المانحة والبرامج المختلفة.
- البناء على ما تم إنجازه من رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال المشاريع التي ذكرت، وخاصة مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية.
- استثمار فرص تطبيق التوجهات والبرامج الجديدة لمراجعة التشريعات التربوية بما ينسجم معها.

رابعاً: مقترحات لمحاولة تقليل عناصر الضعف وتجنب المخاطر المحتملة

- البحث عن مصادر تمويلية جديدة وإبداعية، والحد من الهدر التربوي، واستثمار الأبنية المدرسية ومرافقها وبرامجها لزيادة إنتاجيتها.
- مواصلة برامج التنمية المهنية المستدامة للعاملين.
- مواصلة تدريب الموظفين على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بفاعلية.
- تعديل التشريعات بما يتيح التوجه نحو: اللامركزية، تفويض الصلاحيات، بناء الشراكات، المشاركة المجتمعية، واستثمار الأبنية المدرسية ومرافقها.

ومن الجدير بالذكر، أن القيم تصنف بشكل مباشر في تحليل الأبعاد البيئية، إذ أن القيم تتداخل مع المصادر والبيئة والتي هي أساس تحليل SWOT وكلما زاد الانسجام بين العناصر (البيئة، المصادر، القيم) كلما زادت فاعلية المنظمة، إذ من خلال تحليل الأبعاد البيئية يتم رصد للواقع الثقافي والقيمي والذي يعتبر نقطة أساسية في ديناميكية الارجونوميكا، ثم العمل على إيجاد رؤية للبدائل الثقافية والمادية والقيمية التي يجب أن تتسم بها المؤسسة التعليمية، لتستطيع من خلالها تحقيق أهدافها، ومن خلال هاتين الخطوتين تتكون فجوة حقيقية بين ما هو موجود وبين ما مرغوب فيه، وهذه الفجوة تستدعي المرحلة الثالثة، وهي وضع استراتيجيات التخطيط وهندسته.

- المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وهندستها & Formulate Planning Strategies

.Designing Them

هناك العديد من الاعتبارات الضرورية لنجاح مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط وهندسته وهي:

- وضع إستراتيجيات التخطيط يجب أن تتم في إطار مستقبلي ، بمعنى أن يعتقد بإمكانية التنبؤ بأمور هامة مستقبلية، مع العمل بفاعلية على تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.
- وضع استراتيجيات التخطيط تركز على الإبداع، فالأفكار المتحررة التي تتولد أثناء العملية تحتوي على العديد من البدائل التي يمكن للمنظمة أن تختار فيما بينها، لذلك فإن النجاح في هذه المرحلة يمكن تحقيقه عندما يكون هناك أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية في الحدود الواقعية.
- عند وضع الاستراتيجيات يجب صياغتها بشكل هندسي، لما في ذلك تنمية طريقة التفكير، والقدرة على التحليل، والاستدلال وحل المشكلات إلى إدراك العلاقات.

ويشتمل وضع إستراتيجيات التخطيط على أربعة عناصر رئيسة هي :

1- الرؤية Vision

يمكن وصف الرؤية كإدراك لنوعية مستقبل فرد أو منظمة، يؤمل تحقيقه خلال فترة من الزمن، وفي ظروف محددة، والرؤية ضرورية لتوجيه قدر المنظمة، وللارتقاء بالثقافة المشتركة للاستجابة للتغيرات البيئية، فهي تشكل نقطة بداية السباق لتوحيد اتجاهات طاقم المؤسسة.

الرؤية هي نتاج لعمل الفكر والإحساس معاً، وهي مؤهلة في الواقع، ولكنها تركز على المستقبل لاستكشاف الإمكانيات، وتوجيهها نحو هدف كبير مشترك، إنها تبعد حقلًا مغناطيسياً يجذب نحو الهدف "الرؤية"، هذه المغناطيسية تتولد من تكامل إحساس الفرد والمنظمة بالهدف والقيم والتفرد والتفاعل مع البيئات الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

وعند وضع الرؤية فلا بد من معرفة أهمية الوعي بالمجتمع وفلسفته ومبادئه وتوجهات القيادة الرشيدة لهذه البلاد، وبيئة النظام التعليمية الداخلية والخارجية معاً، والمبادئ الحاكمة لتطوير التعليم وتحديد الأولويات والأهداف والاستراتيجيات وتحليل المبادئ والسيناريوهات، والمفاضلة بينهما، واختيار مجموعة من المشروعات والبرامج التنفيذية التي ترى القيادة التربوية علاقتها الوثيقة بالقضايا الاستراتيجية المثارة والمشكلات.

تزود الرؤية بالمرجعية التي من خلالها يستطيع المشاركون في عملية التخطيط التشارك في التسهيلات والنتائج، كما تزود بالآلية لتحديد ماذا نحتاج من أعمال للوصول إلى النتيجة المرغوبة، أيضاً تخلق تجربة مشتركة للمشاركين،

حيث يمكنهم التحدث عن نفس الشيء، وتتنور وتبصر الموظفين بالذات الجدد بالأهداف الحقيقية للمنظمة، كما تستدعي العمل مع المجتمع لبناء الدعم اللازم لتحقيق الرؤية.

2- الرسالة Mission

تشير الرسالة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف التي تفيد منها، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي ستؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة، والقيم التي تشتق منها أيضاً، والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها، فهي إذاً صياغة جيدة للوظائف. تؤكد الرسالة على وحدة الهدف لجميع العاملين في المنظمة، كما توفر أساساً لتخصيص موارد المنظمة، وترسي المناخ العام للمنظمة، وتسهل أيضاً ترجمة الأهداف إلى هيكل يتضمن تخصيص المهام للأفراد المسؤولين داخل المنظمة وتحدد أغراض المنظمة وتترجم هذه الأغراض إلى أهداف، كما تحدد مجالات التنافس مع المنظمات الأخرى المشابهة، وعمل المنظمة والاستراتيجيات التي ستتبعها، وتوضح ماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وفي منهجية الأرجونوميكا ضرورة ملحة لبناء قيم محددة قبل الشروع في صياغة الرسالة الخاصة بها، وكذلك للأقسام التابعة للمنظمة والتي تنطبق عليها شروط رسالة المنظمة.

3- الأهداف Goals

يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

وتبرز أهمية الأهداف الاستراتيجية في كونها معياراً لاتخاذ القرارات، وهي وسيلة للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، مع خلق نوع من التحفيز لدى الموظفين لأنها تحقق نوعاً من التواصل الرأسي والأفقي، فالجميع يسعى إلى تحقيق نفس الهدف الاستراتيجي.

وحتى يتواجد منظمة تعليمية متميزة لا بد من امتلاك أهداف ذات معايير عالية ومحددة وملائمة وتوقعات مرتفعة، أهداف يمكن قياس درجة إنجازاتها في أي نقطة من الزمن ضمن شفافية تسمح لجميع المصالح بالاطلاع عليها، وإنجاز الأهداف بفاعلية ورفع مستوى المنظمة فلا بد من أن يكون الهدف الأساسي من وضع أي أهداف هو تحسين نوعية البيئة من حول الموظفين في المنظمة للسعي نحو راحتهم ولزيادة إنتاجيتهم، من خلال تحليل أرجونومي مفصل بجميع أبعاده المتعددة.

أما العلاقة بين الرؤية والرسالة والهدف والقيم في علاقة قوية موضحة في الشكل (9)، إذ لها تصور ارجونوميكي مميز من خلال رصدتها للواقع الثقافي المتمثل بالقيم ورؤيتها بمدخلات قيمة تحقق الأهداف المنشودة.



إذا الرؤية والرسالة والأهداف تضع أسس نجاح المؤسسة التربوية.

4- خطة العمل Action Plans

وضع خطة العمل في المؤسسة التربوية ليست تقديراً لما تقوم به المؤسسة اليوم، ولا هي خطة طويلة المدى لعمل نفس الشيء ولكن بطريقة أفضل، وإنما هذه عملية تتطلب من فريق التخطيط أن يضع تصوراً لسلسلة من السيناريوهات المستقبلية المحددة، وكذلك تحديد البدائل التربوية المقترحة من خلال العصف الذهني لفريق التخطيط، ولا بد من تحديد الميزانية والموارد المادية والوقت وتوصيف وتحليل الوظائف Job . Description & Analysis

إن وجود خطة مكتوبة تحقق الالتزام من قبل الإدارة والموظفين وكل من له علاقة، كما إنها تقدم ميكانيكية قياس النجاح والأفكار لتحقيق الإنجاز المطلوب.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار الجودة عند وضع البرامج بحيث تمتاز بالوضوح والشمولية.

ثم تأتي بعد وضع البرنامج مرحلة تنفيذية، والتي تبرز من خلالها درجة تسهيل قيادة البرنامج لتحقيقه، وكذلك يبرز تقييم وتحسين عملياته، إذ أن أساس التنفيذ هو تصميم هذا البرنامج لأنه يحدد الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والمادية كما سلف ذكره، بتصور ارجونوميكي يساعد على اختيار أفراد البرنامج ضمن مقدراتهم وإمكاناتهم وذلك من أجل أداء أفضل.

ويجب الحرص خلال التنفيذ على توثيق المعلومات للوقوف على جوانبه الإيجابية والسلبية والعمل على مراجعة الأداء في البرنامج أولاً بأول، من خلال تقييم نتائج البرنامج والذي يتم من خلاله وصف ما قد حققه البرنامج من أهداف، وهذه المعلومات قد تعطي انطباعاً عن درجة الحاجة إلى مراجعة البرنامج بغرض تطويره لتحقيق الأهداف التي صممت من أجله، إذ أن عملية التقييم تساعد على إيضاح قطاع عريض من تساؤلات اتخاذ القرار.

إذ يوجد مجموعة من الاهتمامات والتساؤلات اللازمة لاتخاذ القرار عند التعامل مع عملية التقييم لنتائج البرنامج وهي:

- إلى أي درجة نجح هذا البرنامج من تحقيق الأهداف التي وضعت عند تصميمه، والتي وضعت أساساً من أجل نجاح الاستراتيجية الموضوعية.
 - الآثار المرتبطة بهذا البرنامج، فمعظم البرامج التربوية لها تأثيرات على فريق العمل وكذلك المجتمع، سواء كانت إيجابية أم سلبية، وهي تشكل دلالات واضحة من أجل تطوير البرامج وتحسينها.
 - رد فعل المفيد من البرنامج، وهذا يساعد على تحديد القيمة الاجتماعية لبرنامج ما، وكذلك الإشارة إلى طرق تطويره.
 - تحقيق البرنامج للتأثيرات المتوقعة، وعناصر البرنامج التي تسبب في هذه الآثار على وجه التحديد، أي العلاقة بين السبب والمسبب.
 - فاعلية الإنفاق على هذه البرامج التربوية، وهذا الاهتمام أصبح يتصاعد لأن موارد العملية التربوية أصبحت محدودة، إذ أن التوجه أصبح إلى البرامج التي تحقق أكبر عائد بأقل تكلفة.
 - كيفية تغيير برنامج معين ليكون أكثر فاعلية في تحقيق أهداف هذه البرامج نفسه والنظام والمجتمع.
- بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء ومراجعتها، من الضروري تحديد الفجوات في الأداء الحالي على أرض الواقع للبرنامج مع الأداء المرغوب فيه عند وضعه، إذا كانت نتائج تقييم أداء البرنامج تحقق الأهداف

التي وضعت من أجله، تكون بذلك قد حققت الهدف الإستراتيجي الذي صمم البرنامج من أجله، عندها يكون القرار بالتحرك إلى المرحلة التي تليها وهي مرحلة تقييم الاستراتيجية وفعاليتها، أما إذا كانت الفجوة كبيرة لا يستطيع فريق العمل على إصلاحها بأي شكل من الأشكال ، فهنا يكون القرار حاسماً بالرجوع إلى الخطوة السابقة لاختيار برنامج آخر من ضمن بدائل البرامج المطروحة، ونعود إلى نفس الخطوات السابقة المتعلقة بتصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، للعمل على تحقيق الهدف الاستراتيجي الموضوع.

- المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفعاليتها Strategies Evaluation and Effectiveness

لا تهتم الإستراتيجية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية فقط، وإنما يعتمد على دقة خطة التنفيذ وكفاءة التحضير لعملية التنفيذ وتحديد أبرز المعوقات والتهديدات الداخلية أو الخارجية ومواجهتها أولاً بأول، وتقاس أي فاعلية استراتيجية إدارية بدرجة رضى الأفراد سواء أمن داخل المنظمة أم من خارجها، مع تحقيق المستوى المرغوب من المخرجات، وذلك بالاهتمام بالجانب الكيفي والبعد الاجتماعي، أي تقديم المستوى المطلوب في أفضل درجة ممكنة التحقيق، وهذا ما تهتم الاستراتيجية بتقدمه، بحيث تتوافر مقومات الفاعلية والكفاءة في آن واحد، إذ يجب التركيز والاهتمام بالإصلاح التربوي والتقييم البنائي المستمر وتبني مفهوم الأولويات.

يوجد عدة أساليب للتعامل للتعرف على فاعلية الاستراتيجية المقدمة يمكن إيراد منها ما يلي:

- أسلوب تحقيق الهدف: تعتبر الاستراتيجية ناجحة وفاعلة، إذا استطاعت تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وهذا مستخدم بكثرة في قياس معظم الاستراتيجيات.

- أسلوب المسوح والاستبانات: وهذا يعتمد على تصميم أداة بطريقة علمية صحيحة، تشتمل على كل أو معظم العناصر الذي يشتمل عليه نموذج الاستراتيجية الموضوعة، بحيث يتم تحليلها إحصائياً، فإذا حصلت على نسبة عالية، تعتبر هذه الاستراتيجية فاعلة.

- أسلوب مواجهة وحل المعوقات: وذلك بقدرة الاستراتيجية على التغلب على المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمة وحلها لتصبح استراتيجية فاعلة، مثل: المركزية، البيروقراطية، نقص المعلومات، عدم التخطيط السليم، عدم توافر القيادات ذات المهارات العالية، المعوقات السياسية، تضارب اللوائح والقوانين والقرارات السياسية، عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في إدارة الأمور، والبرامج المتشابهة للأحزاب السياسية، إضافة إلى المعوقات الاقتصادية مثل: قلة الموارد وسوء استخدامها .

- أسلوب الرجوع إلى المعايير: يمكن الحكم على فاعلية الاستراتيجية الموضوعة إذا تحقق وجود بعض المعايير مثل المعايير المتعلقة المدة الزمنية، أو المنافسة، أو العمالة، أو الموارد، أو فريق العمل، أو العمليات، أو اتخاذ القرار، أو المتعلقة بالرؤيا والرسالة والأهداف.

- أسلوب تحديد اختصاصات الأقسام الإدارية: إذ يمكن الحكم على فاعلية الاستراتيجية عن طريق الحكم على أداء الوحدات الإدارية المختلفة.

- أسلوب المحاسبية: إذ أن لكل منظمة ميزانية مخصصة لها سواء من موارد داخل المنظمة أم من خارجها، وتستمر هذه الميزانية بالزيادة أو بالنقصان. بناء على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أم على مستوى أقسامها.

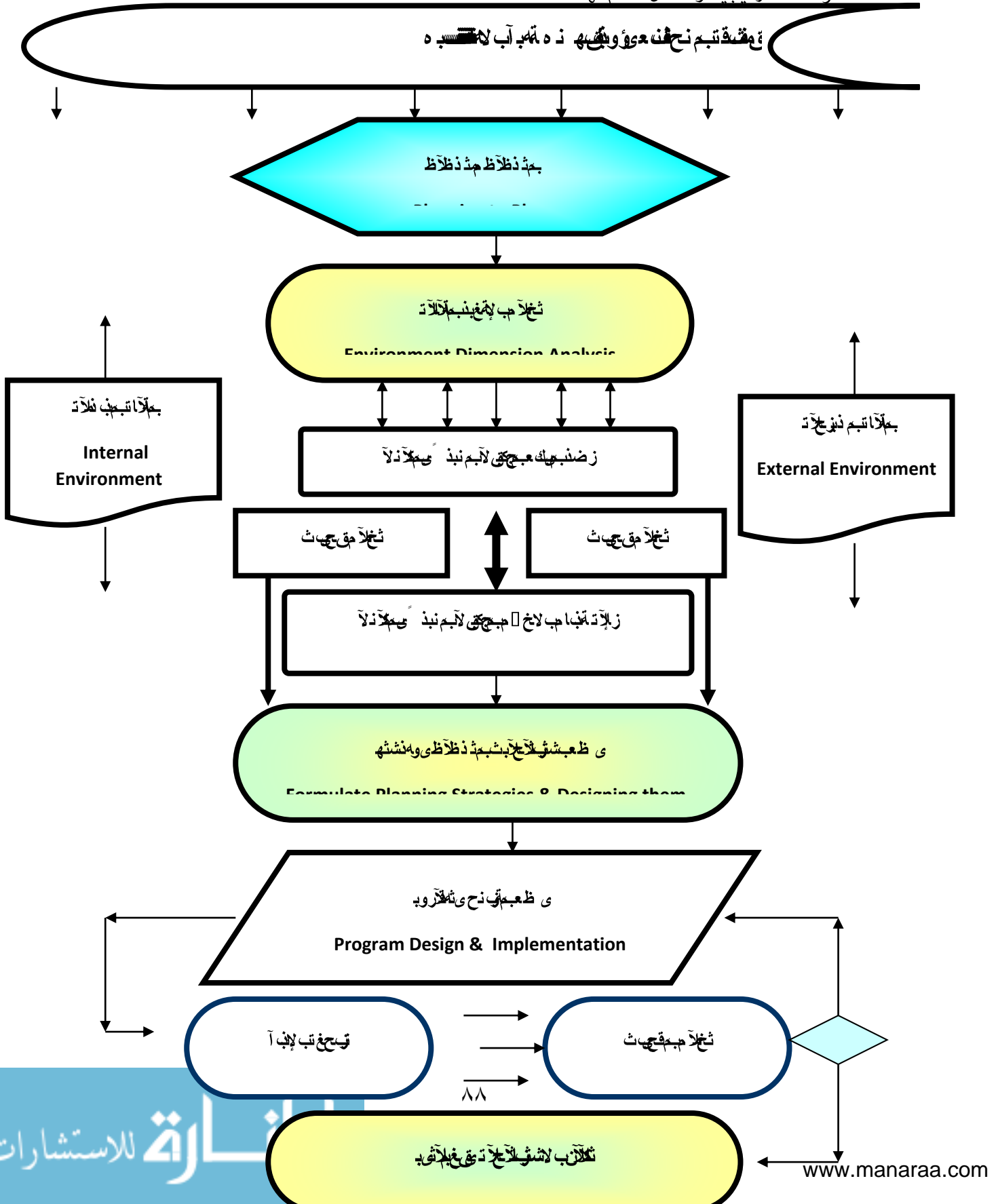
- أسلوب تحديد المسؤولية: حيث تقاس فاعلية الاستراتيجية عن طريق تحديد المسؤوليات والاختصاصات للعاملين في المنظمة.

- أسلوب ملف الإنجاز: ملف الإنجاز عبارة عن مجموعة من أعمال الموظف، والتي تعطي فكرة عن درجة تقدم أدائه، إذ يتضمن قضايا كبيرة ومتنوعة بما فيها من تقارير وقضايا بحثية، مقابلات، ملاحظات ميدانية، اختبارات، أوراق تقييم ذاتية، انطباعات، تأملات شخصية، أشرطة سمعية وبصرية، مقتطفات صحفية، أقراص حاسب آلي، إذ يتم تصميمه بحيث يحتوي على جميع الأعمال ضمن بنود ومحاو، يعطي ملف الإنجاز فكرة عن هوية صاحبه، إذ يمكن عن طريق ملف الإنجاز قياس الفاعلية من خلال قياس أدوات المنظمة في جميع معايير البرنامج، وتحليل البيانات، وذلك لإعطاء فرصة اتخاذ القرار المناسب مع توفير التغذية الراجعة المناسبة مع التحديث المستمر.

وبذلك تم استعراض مراحل الاستراتيجية، بدءاً من مرحلة التخطيط للتخطيط، والتي هي مرحلة الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي اللازمة لإنجاحه، ثم الانطلاق إلى مرحلة تحليل الأبعاد البيئية ومنه تعرف نقاط الضعف ونقاط القوة، والتهديدات والفرص المتاحة، من خلال عرض أمثلة من واقع وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وبعدها مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط والمكونة من الرؤية والرسالة والأهداف وخطة العمل، فإذا تم ما سبق ذكره، نبدأ بإعداد البرنامج وبدائله المناسبة، للعمل على قياس فاعلية الاستراتيجية.

وبذلك تكون نهاية مراحل بناء الاستراتيجية، ولكن يجب أن نضع بالحسبان دائماً أن مراحل الاستراتيجية، لا يمكن أن تكون فاعلة ومؤثرة، إلا إذا كانت ضمن فلسفة المجتمع وأهدافه من بناء الإنسان، بالإضافة إلى نقطة مهمة وهي الارتباط بالجذور والاتجاهات والتغيرات العالمية، والشكل (11) توضح

خطوات الاستراتيجية والشكل العام لها.



الخطوة الثالثة: تصديق الاستراتيجية

نظراً لكون منهج البحث الحالي مسحياً تحليلياً وليس تجريبياً، في عرض استراتيجية إدارية تربوية ملائمة لتطوير كفاءة الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء منهجية الارجونوميكا، فقد اكتفت الباحثة بعرض الاستراتيجية المقترحة في الشكل (12) على مجموعة من المحكمين لإبداء أي ملحوظات حول هذا التصور من خلال استعراض التالي:

- الخطوات والمراحل التي يمر فيها.
 - ترتيبها تبعاً للإجراءات التي يجب أن تتم فيها وأولوياتها.
 - درجة مواءمة المراحل لمنهجية الارجونوميكا كمفهوم.
 - الشكل الذي يضم الخطوة من مربع، معين، مثلث، ...، والمعنى من وضع كل شكل.
 - الإطار العام للاستراتيجية.
 - الصيغ اللغوية والأخطاء الإملائية والترجمة لكل لفظ فيها.
- وبعد تحكيمها من عدة قيادات في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط التربوي تم اعتمادها.
- تأمل الباحثة أن تكون قد وفقت في بناء الاستراتيجية خلال المرحلة الرابعة بالشكل المناسب، ليتسنى الاستفادة منها ومن المراحل التي مرت بها، لتطبق على أرض الواقع ويتم تبنيها واعتمادها.
- المرحلة الخامسة:** تم تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي بعد أن تمت بلورتها ضمن أسس ارجونوميكية، وتم تحكيمها، لتخرج على أرض الواقع للإفادة منها من قبل المهتمين والدارسين وصانعي القرار.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها كما ويعرض التوصيات التي ا نبثقت عن الدراسة، وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التعرض إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل نتائج الدراسة :

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها والمنهجيات الإدارية المعاصرة ؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (5)، أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن جميع المجالات كانت منخفضة، ما عدا المجال الأول تصميم بيئة العمل، فقد كانت متوسطة، مع أن درجة توسطها كانت أقل درجة في فترة التوسط ، ولا يوجد أي درجة مرتفعة سواءً ضمن المجالات أم الفقرات التابعة لها، وهذه دلالة واضحة على وجود ضعف حقيقي في الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في واقع مدخلاتها، وسوء إدارة، وغياب الفكر المنظم الموحد للطاقات والجهود، المستمد من فلسفة المجتمع وأهدافه، والذي منه يتم استمداد فلسفة التربية وأهدافها، إذ أن الوظيفة الرئيسة للإدارة هي تنسيق وتنظيم وتوليف لجميع الطاقات والسير فيها نحو الاتجاه الموحد، والمحقق للأهداف الاستراتيجية.

ففي مجال تصميم بيئة العمل الحاصل على أعلى درجة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، هذا مؤشر واضح، على إغفال الإدارات في وزارة التربية والتعليم عن جانب مهم ألا وهو تصميم بيئة العمل، لما تشكله من أهمية كبيرة، ففيه تتم الأنشطة والواجبات الموكلة للموظف، وفيها يقضي الموظف معظم أوقاته، فالعلاقة بين الموظف وبيئة العمل علاقة تبادلية، فبقدر ما تعطي بيئة العمل يعطي الموظف لتحقيق هدف عام هو زيادة الإنتاجية، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود رضى من الموظف عن عمله، وأيضاً بسبب التمسك بمخلفات الإدارات القديمة السلبية كالبيروقراطية التي دامت فترات زمنية طويلة، ولا تزال فيها إلى الوقت الحالي من هياكل رأسية، صاعدة وليست هابطة.

أما المجال الثاني في ترتيب الدرجات فهو مجال الإدارة، والتي كانت فيه درجة الإجابة منخفضة، هذا مؤشر واضح جداً على ضعف القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم، فهو غير قائم على أسس ومعايير، وإنما على تأدية مصالح متعلقة بالأفراد، وجزء منه متعلق بالعمل بحد ذاته، ومن الواضح أنه لا توجد رؤية مشتركة، فيما يتعلق بالإدارة من حيث قضايا التخطيط والتقييم والتوجيه، من حيث رصد عناصر البيئة الخارجية والداخلية لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية، ونقاط الفرص والتهديدات الخارجية، ورصد الحاجات بناء على وجود الفجوات، والحاجة الماسة له، ولكن الواضح اعتماد مقاييس المصالح الشخصية في معالجة القضايا الإدارية، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز لزيادة الدافعية.

أما المجال الثالث في ترتيب الدرجات فهو مجال تنمية الأفراد، حيث كانت درجة إجابة أفراد مجتمع الدراسة درجة منخفضة، وهذا مؤشر واضح جداً على قصور المنهجيات الحالية للاهتمام بالتغييرات اللازمة لتحسين مستوى الموظفين، عن طريق إشباع حاجاتهم الطبيعية والاجتماعية، والاهتمام بالموظف كإنسان له قدرات محدودة في بعض المجالات وأخرى عالية، بالإضافة إلى القدرات الجسدية التي يمتلكها، والتي تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم فيه، مع التأكيد على أنه لا يمكن تنمية الأفراد إلا بتوفر ظروف عمل ملائمة تتيح للموظفين تنمية أعمالهم، إذ أن المنظمات العالمية تقوم بفرض غرامات لمؤسسات العمل التي لا تتوافر فيها ظروف العمل الجيدة للعاملين، والطبيعي أن تكون البداية في المؤسسات التربوية من حيث الاهتمام بالموظف، وعدم اعتباره أداة لتحقيق الأعمال دون الاكتراث به كإنسان، لأنها المكان الذي تفرز منه جميع مدخلات الأنظمة الأخرى من الكوادر البشرية المؤهلة والمناسبة، وعليه يجب السعي نحو الاهتمام بالبشر وتنميته تنمية شاملة لتصبح عنده القدرة على تأدية الأعمال بصورة جيدة ومنتجة.

أما المجال الرابع في ترتيب الدرجات فهو مجال البيئة الثقافية والمادية، حيث كانت درجة إجابة أفراد مجتمع الدراسة درجة منخفضة، وكانت جميع الفقرات في هذا المجال ذات درجة منخفضة، إذ يختلف عن جميع المجالات السابقة، وهذا مؤشر واضح جداً ولملموس على عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية، ولا سيما أن هذا البعد مهم جداً إذ يرتبط بمحاور غاية في الأهمية، محور القيم والعادات والأعراف التي من خلالها يتم تكوين اتجاهات نحو كثير من قضايا العمل والإنجاز، من خلال الحرص على رصد المفردات القيمة والثقافية في المؤسسة التربوية ثم العمل على إيجاد رؤية قيمة وثقافية تطمح المؤسسات المختلفة الوصول إليها لتحقيق التوازن بين القوى المتنافرة، والحد من المتغيرات الثقافية السلبية المؤثرة على الموظفين كالصراعات الحادة،

وعدم الاستقلالية للفرد، والتعقد البيروقراطي، وثقافة العيب، أيضاً العمل على وجود بيئة ثقافية تساعد على إعادة اكتشاف الموظف لذاته وإمكاناته وقدراته.

خلاصة القول في مناقشة نتائج هذا السؤال هو السعي نحو وجود مظلة تعمل من خلالها الإدارات التربوية في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم في المملكة، توحد فيها الاتجاهات، والبعد عن سياسة الخندقة، والاعتراف بوجود متخصصين والباحثين الذين قاموا بالدراسات والنتائج العظيمة التي تبحث عن الحلول الحيوية والجادة والمتطورة، وعدم إبقائها على الرفوف دون الاستفادة منها، والبعد عن نزوات بعض الأشخاص وماذا يريدون، وعن أغراضهم الخاصة، من خلال البحث عن تصور نظام خدمات قائم على نظام التخطيط والتقييم الجيد ضمن استراتيجيات ومنهجيات جديدة تحرص كل الحرص الحفاظ على الموظفين كبشر لهم كل الحقوق اللازمة للإنجاز الجيد، وهذا ما تم طرحه من خلال الإجابة عن السؤال الثالث والرابع في هذه الدراسة.

اتفقت الدراسة مع دراسة جلوفر وبنيت (Glover and Bennet,1997) من حيث عدم تطبيق المعايير الخاصة بإدارة المصادر، واختلفت في كون عملية التخطيط لديهم تمتلك درجات عالية من الإنجاز والمتابعة، ولكن في الدراسة الحالية كانت الدرجة منخفضة.

إذ كان لهذا السؤال الإفادة الكبيرة في بناء الاستراتيجية، وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج منخفضة في إجابات أفراد الدراسة والدالة على وجود ضعف حقيقي في الكفاءة الإدارية التي يتمتع بها الإدارات الوسطى في ضوء المنهجيات المعاصرة، أصبحت الحاجة هنا ضرورية للتفكير في بناء إستراتيجية تزيد من الكفاءة الإدارية وتساعد على حل المشكلة القائمة التي تم استنتاجها من خلال عرض النتائج التي تم التوصل إليها في المجالات الأربعة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل هناك فروق في درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، والجنس؟
أظهرت النتائج أنه توجد فروق مهمة في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي كما هو مدرج في الجدول (10)، لصالح مؤهل الدكتوراه، إذ أن متوسط درجة إجابة مجتمع الدراسة ذوي مؤهل الدكتوراه كانت الأعلى في جميع مجالات الدراسة وبشكل عام، هذا

ربما يشير إلى لجوء القادة التربويين الذين يحملون مؤهل الدكتوراه إلى البحث عن أنماط وأساليب جديدة قد تكون أكثر جدوى، وسعيهم إلى رفض المنهجيات المعاصرة والسعي نحو منهجية جديدة، يستطيعون من خلالها تطوير أعمالهم وإنجازاتهم في مديرياتهم وأقسامهم، وهذا يؤكد دور التنمية المهنية للموظفين، ليستطيع تطوير أطر مستقبلية جديدة.

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق مهمة في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى متغير المركز الوظيفي لصالح المديرين العامين والمدرجة في الجدول (11)، وذلك في جميع مجالات الدراسة، ربما هذا يعود إلى سعي المديرين العامين للاطلاع على الأنماط الجديدة للمحاور الإدارية، وبعدهم عن تنفيذ الأعمال الروتينية والأطر الجاهزة للتنفيذ، وعن الأنماط الإدارية القديمة مثل النمط البيروقراطي في الأعمال الإدارية، وحرصهم على معرفة الإيجابيات والسلبيات كونهم عرضة للعمليات وتحمل المسؤولية باتخاذ القرارات الإدارية أكثر من المديرين المختصين سواءً في مركز الوزارة أم مديريات التربية والتعليم.

اتفقت الدراسة مع دراسة الحراشة (2003)، إذ ظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق مهمة في إجابات أفراد الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور والمدرجة في الجدول (12)، وذلك في جميع مجالات الدراسة، وربما هذا يعزى إلى كون الإداريين من الإناث نسبة صغيرة، إذ وصلت إلى (18%) من النسبة العامة لمجتمع الدراسة، وهذا توجه حقيقي نحو زيادة القيادات العليا من الإناث من خلال إيجاد البرامج اللازمة لتدريبها على تسلّم القيادات العليا، وربما يعود السبب إلى الطبيعة البيولوجية الخاصة بالإناث في أنها أقل جرأة في تناول القضايا الإدارية والتعامل معها، بالإضافة إلى الطموح الكبير من قبل الذكور للوصول إلى المراكز القيادية العليا أكثر من الإناث، بسبب الاهتمامات الخاصة بهم والمتوجهة نحو الأسرة، وأيضاً ربما يعود إلى مبالغة الذكور في الإجابة عن أسئلة الدراسة، لعدم تناولها بجميع تفصيلاتها مثل الإناث، وإنما تناول القضايا بشكل عام.

إذ كان لهذا السؤال الإفادة الكبيرة منه أيضاً في بناء الاستراتيجية، وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج تحليلية متعلقة بالأفراد الذين هم عماد وأساس جميع مراحل الاستراتيجية والتي هي من أجلهم بنيت، لزيادة كفاءتهم في العمل.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما التصور الارجونوميكي المقترح لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها ؟
بناءً على نتائج السؤال الأول، المتعلقة بانخفاض ملموس لدرجة الكفاءة الإدارية التي يتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء المنهجيات الإدارية الحالية، قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لمجموعة من الخدمات في ضوء المجالات الأربعة: تصميم بيئة العمل، تنمية الأفراد، البيئة الثقافية والمادية، الإدارة، وباقتراح منهجية جديدة هي منهجية هندسة البشر — (الارجونوميكا) Ergonomics كمنهجية جديدة، تم الخروج بنظام خدمات ضمن محاور أربعة، مع إدراج مجموعة من البرامج لكل مجال، كما هو مدرج في الشكل (8)، مع ذكر خصائص كل مجال، مع تقديم نظام تخطيط وتقييم الخدمات التربوية المقدمة، إذ لا يمكن إنجاح الخدمات بدونهما، وبما أن الدراسة وصفية تحليلية تم الاكتفاء بذكر ما يتعلق به نظرياً، على أمل تنفيذه عملياً ضمن الدراسات والبحوث القادمة من قبل المسؤولين والمهتمين.
وهذا يتفق مع دراسة صالح (1996) والتي تهدف إلى الوصول إلى مواصفات وعناصر مدخلات النظام التعليمي من خلال تناول الارجونوميكا واعتمادها مدخلاً للتجديد التربوي، أيضاً تتفق مع دراسة مايلز (Miles,2001) المؤكدة على تأثير الارجونوميكا على العمال وحاجاته الجسدية والنفسية من خلال التدريب الارجونوميكي مع التنظيم والضبط وملاءمة الإنسان للبيئة المحيطة، وتتفق أيضاً مع دراسة واين (Wynn,2003) والتي أكدت على أهمية الارجونوميكا الوظيفية في تطوير أداء الموظفين، وحسن بيئة العمل وتعزيز الأداء الإنساني.

أيضاً كان لهذا السؤال الاستفادة الكبيرة في بناء الاستراتيجية ، وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من خلفية نظرية حول محاور الاستراتيجية وما هو الطموح المرغوب فيه لبنائها، وذلك من أجل مقارنته بما هو موجود، وعليه تبرز الحاجة الحقيقية لهذه الاستراتيجية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

ما الاستراتيجية المناسبة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى وتطوير وتغيير العمل الإداري المتعلق بهم في ضوء مفهوم هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics ؟

بناءً على نتائج السؤال الأول، المتعلقة بانخفاض ملموس لدرجة الكفاءة الإدارية التي يتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء المنهجيات الإدارية المعاصرة، وهو ما هو موجود على أرض الواقع، قامت الباحثة بإيجاد تصور مرغوب فيه في ضوء منهجية الارجونوميكا، وبذلك تكونت الفجوة بين ما هو موجود وما هو مرغوب به، وعليه تم تطوير استراتيجية مناسبة تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء منهجية هندسة البشر (الارجونوميكا) Ergonomics وذلك بما يلي:

- استخدام منهجية الارجونوميكا كونها منهجية جديدة تسعى إلى الاهتمام بالبشر— وما ينتجون والأسلوب الذي يؤدي فيه أعمالهم، والأماكن التي تؤدي بها الأعمال، ولارتباط هذه المنهجية بوجود اختلافات سيكولوجية بين الأفراد ترجع إلى وجود فروق فردية بينهم في مقدراتهم ومواهبهم وخبراتهم واستعداداتهم، وكذلك في مقدار ما يوجد لديهم من دافعية وحماسة لأداء العمل ودرجة ذكاء كل منهم ومقدار خبرتهم المهنية.
- تم الاستعانة بالأدب النظري السابق المتعلق ببناء وتطوير الاستراتيجيات للاستفادة من الخطوط العريضة لوضع الاستراتيجيات.
- تم استخدام خطوات ديناميكية الارجونوميكا المدرجة في الشكل (7)، لتكون الخطوط العامة والمسار للاستراتيجية المقترحة.
- تقوم الارجونوميكا على رصد الواقع الثقافي والقيمي وإحلال بدائله المناسبة وهذا ما تم طرحه في الاستراتيجية من تحليل للأبعاد البيئية سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية، إذ تم اعتماد SWOT للتحليل الاستراتيجي للإفادة من نقاط الضعف والقوة، ونقاط التهديدات والفرص في وزارة التربية والتعليم.
- الاعتماد في الاستراتيجية على التغيير والتطوير المستمر، إذ يعتبر هذا من أهم متطلبات الارجونوميكا التطبيقية إذ تتغير متطلبات القياس حسب العملية.
- تم وضع تصور لكيفية تقييم الاستراتيجيات وفعاليتها ولكن كون الدراسة وصفية تحليلية، فقد تم الاكتفاء بتحكيماها لدى مجموعة من الخبراء في مجال التربية.

وهذا ما اتفق مع دراسة فيزانت (Pheasant,1992) ودراسة شاهنفاز (Shahnavaz,1992) حيث ركز كلاهما على دور منهجية الارجونوميكا كوسيلة لضمان زيادة كفاءة العاملين في داخل المنظمة من خلال خلق بيئة أكثر أمناً، واتفقت أيضاً مع دراسة ديفز (Davis,1995) والتي اقترح فيها تطوير وتنفيذ استراتيجيات عملية فيما يتعلق بالارجونوميكا، كما اتفقت أيضاً مع دراسة غراب (1997) والتي تهدف إلى وضع استراتيجية لتوظيف الارجونوميكا بمدخلاتها المادية والبشرية.

التوصيات

خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:
أهم نتائج الدراسة الخروج بإستراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير العمل الإداري في ضوء منجية الارجونوميكا ، لذا توصي الباحثة بما يلي:

- تبني منهجية الارجونوميكا في وزارة التربية والتعليم لما لها من الأثر الكبير في إحداث التغيير المنشود.
 - تبني دراسات جديدة لتغطي جوانب جديدة في منهجية الارجونوميكا، لإيجاد كل ما هو جديد ومفيد.
 - تبني الباحثين لهذه الاستراتيجية لتطبيقها على مجالات أخرى من مناطق العمل.
- كما كانت إحدى نتائج الدراسة انخفاضاً ملحوظاً في الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها والمنهجيات الإدارية المعاصرة، لذا توصي الباحثة بما يلي:
- أن تعمل وزارة التربية والتعليم قدر الإمكان على الاهتمام بالموظفين العاملين سواءً في مركز الوزارة أم في المديریات التابعة لها، وذلك بعقد الدورات التدريبية والورش المناسبة.
 - توفير بيئة مناسبة للعمل مع تنمية الاتجاهات الثقافية لدى الموظفين، وبناء منظومة قيمية تكون بمثابة منارة الطريق لدى العاملين.
 - تبني منهجيات إدارية حديثة نحو حماية الموظفين وزيادة الرضى الوظيفي لهم، لتؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
 - تطوير القدرات الإدارية لدى الموظفين في قضايا بناء الاستراتيجيات وما هو متعلق بها.

- كما كانت إحدى نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الدكتوراه، كما يوجد فروق تعزى إلى متغيري المركز الوظيفي والجنس، لذا توصي الباحثة بما يلي:
- سعي وزارة التربية والتعليم الجاد لتوفير فرص التعليم العالي للموظفين في جميع قطاعاتها، ليتسنى للجميع الاستفادة من التجارب العملية والعلمية.
 - زيادة المواقع القيادية للإناث، إذ لوحظ بشكل كبير قلة القيادات النسائية الموجودة في مركز الوزارة والمراكز التابعة لها.

المراجع

- القرآن الكريم.
- اونح، تشون نام.(1992). الارجونوميكا المهنية والصحية، (ترجمة محمد امين سليمان). مجلة العلم والمجتمع، العدد 165، مركز مطبوعات اليونسكو.
- باركر، ماجوري.(1996). إبداع الرؤية المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير، (ترجمة خالد مرزوق وزميله). الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية.
- بدوي، أحمد زي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت : مكتبة لبنان.
- حافظ، هنداي و الزهيري ، إبراهيم (1998). إرجونوميكا التربة الخاصة: مدخل لتربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء مفهوم إعادة هندسة العمليات . "بحث مقدم في المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية لقسم أصول التربية: نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، المنعقد في الفترة بين 12- 13 مايو 1998".
- الحراحشة، محمد عبود (2003). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأهماط اتخاذ القرار، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الحملاوي، محمد رشاد (1993). دليل المديرين في التخطيط الاستراتيجي، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الخطيب، احمد (2001). التطوير التربوي: تجارب دولية وعالمية ، اريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

- الدهان، أميمة (1992). نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان: مطبعة الصفدي .
- السنبل، عبد العزيز عبدالله (2000). استراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة برامج التربية.
- صالح، عادل منصور (1996). إرجونوميكا: البيئة المدرسية، مدخل متجدد للبحث في البيئة . "بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثالث عشر لقسم أصول التربية- كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلية التربية بالمنصورة المنعقد في الفترة بين 24- 25 ديسمبر 1996".
- عبد الرزاق، طاهر و غويش، أحمد الطيب.(1994). المحاور الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري العمانية، العدد 57.
- عابدين، محمود عباس (2003). قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين المحلية والعالمية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- العارف، ناديا (2002). التخطيط الإستراتيجي والعمولة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العبسي، محمد محمود (2004). بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- عفيفي، محمد الهادي (1990). في أصول التربية، الأصول الفلسفية للتربية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- غراب، كامل (1994). الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية. السعودية: جامعة الملك سعود.
- الغنام، محمد.(1983). التفكير الاستراتيجي في التربية، مجلة التربية الجديدة، العدد 28، مركز مطبوعات اليونسكو: إدارة برامج التربية.

- عيسوى، عبد الرحمن (1990). الكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- غراب، يوسف خليفة (1997). بنائية فكرية مقترحة لتنمية القيم الجمالية للأطفال ساكني المقابر مجابهة لإشكاليات ملوثات التنشئة الاجتماعية في ضوء مفهوم الارجونوميكا . "بحث مقدم في المؤتمر العلمي الخامس كلية التربية- جامعة حلوان، إبريل 1997".
- فليّة، فاروق عبده (2003). اقتصاديات التعليم ، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة. ط1 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القيسي، علي محمد (2005). مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العام، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- محمد، طارق (2002). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، اربد: دار المتنبى للنشر والتوزيع.
- ميشكاتي، نجم الدين. (1992). "ارجونوميكا (هندسة البشر) لنظم التقنيات العالية المستوى"، (ترجمة شريف احمد خيرى). مجلة العلم والمجتمع، العدد 165، مركز مطبوعات اليونسكو.
- ياسين، سعد (1998). الإدارة الاستراتيجية، ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد (2002). الأخلاقيات في الإدارة. عمان: معهد الإدارة العامة.

- Arendal,D.(2000) . Strategic Planning of National Association for Development Education , **Journal of Developmental Education**, Vol. 4,2-4.
- Brigham,C.J. (1995). What Makes Ergonomics Programs Effective and Why Would A manufacturing Plant Need One? , **Business Journal, Serving Southern Tier** , Mohawk Valley: Finger Lakes, Vol. 9, Issue.26,4-8.
- Bell,L.(1998). From Symphony to Jazz: The Concept of Strategic in Education , **School Leadership and Management Journal** , Vol. 4, Issue.1,449-461
- Bennett,M.R.(1990). **Planning and Evaluation Special Education Services** , New Jersey: Englewood Cliffs.
- Davis,B.& Ellison,L. (1992). **Financial Times Management** ,London: Rutledge.
- Davis,B.& Ellison,L (1999). **Strategic Direction and Development of the School** ,London: Rutledge.
- Davis,J.R. (1995). Automation and Other Strategies for Compliance with OSHA Ergonomics, **Occupational Safety and Health Administration Journal** , Vol. 27, Issue.2,40-54.
- Drury,C.G. (1992). Ergonomics of Job and Equipment Design , **Science on Society Journal** , Vol. 42, Issue.1,20-64.
- Drury,C.G. (1997). **Human Factors Audits, In Salvendy** ,2nd Edn, New York: Wiley.
- Drury,C.G.(1999). A Corporate-Wide Ergonomics Programme: Implementation and Evaluation, **Business Enterprises Journal** , Vol. 46, Issue.1,208-228.

- Glover,D.& Bennet.N.(1997). Strategic and Resource Management in Primary Schools , **School Leadership and Management Journal** , Vol. 4, Issue.2,357-375.
- Green,A.W. (1992).).**Sociology and Analysis of Life in Modern Society**, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Greenley.G. (1986). “Does Strategic Planning Improve Company Performance” , **Long Range Planning** , Vol. 19, No.2.
- Guleck,W.F. (1980).**Business and Strategic Management**, New York: McGraw- Hill Book Company.
- Hammer,M. & Champy,J. (1993). **Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution** , London: Nicholas Brculey Publishing.
- Hedge.A. (1992). Ecological Ergonomics: The Study of Human work Environments , **Science on Society Journal** , Vol. 42, Issue.1.
- Kumpf.W.A. (2004). Strategic Planning, **Ashare Journal** , Vol. 4, Issue.1.
- Lee,Kwanlan.S.. (2005). Ergonomics in Total Quality Management : How can we sell Ergonomics to management , London, **Industrial Word Journal** , Vol. 48,Issue.5.
- Masaharu.K.(2000). Ergonomics Strategies and Actions for Achieving Productive Use of an Ageing Work-Force , **Human Engineering Journal** , Vol. 43, Issue.7,12-16.
- Miles,A.R.(2001).**The Ergonomics and Organization Sress Relationship** ,(Unpublished Doctoral Dissertation), Florida: The Florida State University .

- Obolensky,N. (1995).**Practical Business Reengineering, Tools and Techniques for Achieving Effective Change** , London: Kogan Page Publishing.
- Pheasant.S.(1992). Ergonomics-- The Design of Work , **Science on Society Journal** , Vol. 42, Issue.1,6-8.
- Piegorsch.K.M.(2002). **Decision-Making Processes in Ergonomics Practices: The Role of Schemas and Practitioner Background** , Unpublished Doctoral Dissertation , Carolina: University of South Carolina,138-144.
- Pereira,Z.L. & Aspinmall,E. (1997). Total Quality Management Versus Business Process Re-engineering, **Total Quality Management Journal** , Vol. 8.
- Shahnavaz,H. (1992).**Ergonomics and Industrial Developing** , New Jersey: Englewood Cliffs.
- Thompson,G.H.& Dass,P. (2000). Improving Student's Self-Efficacy in Strategic Management, **Simulation and Gaming Journal** .
- Walters,A.& Mangold,G. (2000). Comprehensive Planning Model for Long-Range Academic Strategies , **Carnegie – Mellon University Journal** , Vol. 22,Issue.7,727-738.
- Wynn.M. (2003). Practical Strategies for Improving Ergonomics, **Professional Safety Journal** , Vol. 42, Issue.1, 12-15.

الملحقات

ملحق رقم 1

أسماء محكمي أداة الدراسة:

الرقم	اسم المحكم	مكان عمله
1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	الأستاذ الدكتور خالد العمري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3	الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	الأستاذ الدكتور عمر الهمشري	الجامعة الأردنية
5	الأستاذ الدكتور فريد أبو زينة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6	الأستاذ الدكتور كمال دواني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7	الأستاذ الدكتور محمد الخوالدة	الجامعة الأردنية
8	الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن	الجامعة الأردنية
9	الدكتور حسين المومني	الجامعة الأردنية
10	الدكتور سلامة طنّاش	الجامعة الأردنية
11	الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
12	الدكتور عباس عبد مهدي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13	الدكتور محمد الزيود	الجامعة الأردنية
14	الدكتور محمود أبو قديس	الجامعة الأردنية
15	الدكتور هشام الدعجة	الجامعة الأردنية

ملحق رقم 2

الاستبانة/أداة الدراسة

الأخت العزيزة / الأخ العزيز

تحية طيبة وبعد،

تروم الباحثة القيام بدراسة علمية بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وتسعى الدراسة إلى تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر. أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (√) عند الجزء الذي ترونه صحيحاً ، ولما كانت الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، أرجو عدم ذكر الاسم ، لأن الهدف هو توفير بيانات عامة .

كما أرجو أن أذكركم بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه.

أشكركم وأقدر لكم تعاونكم ووقتكم

الباحثة/رقية عدنان المعاينة

المعلومات العامة:

المؤهل العلمي
التخصص
المركز الوظيفي
عدد سنوات الخبرة الإدارية
الجنس

درجة التوفر					الفقرة
(5) كثيرة جداً	(4) كثيرة	(3) متوسطة	(2) قليلة	(1) معدومة	
أولاً: تصميم بيئة العمل من الأمور المهمة في العمل الإداري إلى أي درجة تتوفر الأمور التالية:					

					1- الالتزام بدراسة طاقة العمل في النشاط البشري.
					2- التركيز على معرفة الأساليب التي تؤدي بها الأعمال.
					3- التركيز على معرفة طبيعة الأماكن التي يتم فيها العمل.
					4- السعي للتوافق بين البشر وما ينتجونه والأماكن التي يمارسون العمل فيها.
					5- التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.
					6- السعي نحو إكساب الموظفين مهارة أكبر في مجال العمل.
					7- السعي نحو إيجاد بيئة تنظيمية أكثر مرونة.
					8- تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظف.
					9- العمل على زيادة رضا الموظف عن عمله.
					10- السعي نحو ارتفاع الروح المعنوية للموظف.
					11- العمل من منطلق أن العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج علاقة سببية دائرية.
					12- السعي نحو حماية الموظف من إصابات العمل وحوادثه.
					13- الحرص على تكامل العلوم الإنسانية مع الطب والصحة والحاسب والهندسة.
					14- التركيز على العمليات البيولوجية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة.
					15- التركيز على العمليات النفسية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة.
					16- تهيئة الظروف المادية المحيطة بالعمل في ضوء الإمكانيات المتاحة للموظف.
					17 تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب.
					18- تهيئة الظروف المادية المحيطة بالعمل في ضوء الأبعاد الجسمية للموظف.
					19- اعتبار أن العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية.
					20- تشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.

					21-الاهتمام بالإصابات التي يتعرض لها الموظف نتيجة الاستمرار في عمله.
درجة التوفر					الفئة
(5) كثيرة جدا	(4) كثيرة	(3) متوسطة	(2) قليلة	(1) معدومة	
ثانياً: تنمية الأفراد من الأمور المهمة في العمل الإداري إلى أي درجة تتوفر الأمور التالية:					
					22- السعي نحو زيادة ناتج العمل بالنسبة للموظف الواحد.
					23- التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.
					24- الاهتمام بقدرة الموظفين على الإبصار (الرؤية وحدودها).
					25- معرفة درجة سعة المجال البصري للموظف.
					26-معرفة قدرة الموظف على دقة السمع عن طريق معرفة أكبر وأصغر مثير صوتي يتحمله.
					27- تفحص قدرة الموظف على الكلام.
					28- معرفة قدرة الموظف على التحكم.
					29- معرفة قدرة الموظف على الحركة إثناء أداء العمل.
					30- معرفة درجة احتمال الموظف للتعب.
					31- تفحص قدرة الموظف على إدراك الحركة.
					32- تفحص قدرة الموظف على إدراك الزمن.
					33- توفر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء.
					34 - الإيمان بوجود فروق فردية بين الموظفين .
					35- أكثر مصادر الإرهاق وعدم الراحة للموظف هو التصميم السيئ لمكان العمل.
					36- أوضاع العمل الثابتة تسهم في مشكلات عديدة في مكان العمل.

					37- التأكيد على فرض غرامات كبيرة لظروف العمل السيئة.
					38- وضوح مفهوم البيئة المرئية لدى المسؤولين والعاملين.
درجة التوفر					الفقرة
(5) كثيرة جدا	(4) كثيرة	(3) متوسطة	(2) قليلة	(1) معدومة	
ثالثاً: البيئة الثقافية والمادية من الأمور المهمة في العمل الإداري إلى أي درجة تتوفر الأمور التالية:					
					39- الاهتمام ببناء الموظف ثقافياً وفقاً لمعطيات البيئة ومتغيراتها.
					40- الحرص على تنظيم علاقة بين الموظف والبيئة الثقافية والمادية.
					41- الحرص على إزالة سلبيات مدخلات البيئة الثقافية ومتغيراتها.
					42- إعادة هندسة البيئة التي يتفاعل خلالها الموظف بإيجاد موجبات قيمية جديدة.
					43- إيجاد لغة مثلي للاتصال من خلال مداخل اللغة التي تتفق ولغة بيئة التفاعل.
					44- الحد من المتغيرات الثقافية السلبية المؤثرة على الموظفين.
					45- إيجاد بيئة مثالية للموظف من خلال إعادة اكتشافه لذاته وإمكاناته ومقدراته.
					46- إدراك دور المؤثرات الإعلامية المرئية والمسموعة التي تؤثر في بيئة العمل.
					47- متابعة التغيرات الكونية المحيطة المتحركة نحو أرضية جديدة للتفاعل الإعلامي.

					48- إدراك مكانة اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء معطيات البيئة المعنوية الثقافية.
					49- إدراك مكانة اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والبيئة.
					50- تهيئة علمية للتخطيط والمتابعة والملاحظة لتغيرات البيئة الإنسانية والمادية.
					51- رصد التحول الإنساني القيمي من يوم إلى آخر من خلال الأنشطة المختلفة.
					52- السعي نحو زيادة سعة وفعالية الأنشطة الإبداعية للموظفين والقضايا الابتكارية .
درجة التوفر					الفقــــــــــــــــرة
(5) كثيرة جدا	(4) كثيرة	(3) متوسطة	(2) قليلة	(1) معدومة	
رابعاً: الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) من الأمور المهمة في العمل الإداري إلى أي درجة تتوفر الأمور التالية:					
					53- وضوح مفهوم الاستراتيجيات لدى المسؤولين والموظفين.
					54- توفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (أسواق، منافسين، تكنولوجيا).
					55- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتعرف نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط.
					56- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتعرف الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط.
					57- تحليل الثقافة السائدة لتعرف تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطة.
					58- بناء ثقافة منظمة داعمة لعملية التخطيط.
					59- بناء ثقافة منظمة داعمة لعملية التنفيذ.
					60- توفير ميزانية خاصة للخطة.
					61- توفر اللامركزية في التخطيط والتنفيذ.
					62- وجود رؤية خاصة بالمنظمة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.
					63- وجود رسالة خاصة بالمنظمة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.

					64- تأثير القوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية على عملية التخطيط.
					65- تحديد مؤشرات النجاح بوضوح وموضوعية لتقييم درجة تحقق الأهداف.
					66- وجود خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة.
					67- تفعيل نظام المساءلة المستند إلى معايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ.
					68- توفير الشفافية والوضوح في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم.
					69- مساهمة الموظفين في المنظمة في اتخاذ القرارات.
					70- استخدام إستراتيجية العصف الذهني لتحسين مستقبل المنظمة.
					71- الرغبة في التغيير.
					72- توفر أنظمة فاعلة تساهم في إثارة دافعيه الموظفين في المنظمة.

وزارة التربية والتعليم

١٨٥٥٨

الرقم ٣ / التاريخ ١١ / ٢٠١٤ / الموافق ١٤ / ٤

السيد مدير إدارة / مركز الوزارة

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة / لمنطقة / ثلواء

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نقوم الطالبة رقية عدنان فرحان المعاينة بدراسة بعنوان " تطوير استراتيجية ادارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة تخصص إدارة تربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى توزيع استبانة عليكم وعلى المديرين المختصين في ادارتكم /مديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام