إعداد مرهف كمال الجاني
المنتدى التربوي الجامعي في سورية
رابطة الطلبة السوريين في مصر
منتدى الطلبة السوريين في مصر
morhafsyria@hotmail.com

الجامعة الإسلامية.
عمادة الدراسات العليا.
كلية التربية.
قسم أصول دين– إدارة تربوية.

واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها

إعداد الطالب
حاتم عبد الله شحادة

إشراف
الدكتور/ محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
أصول التربية /الإدارة التربوية

١٤٢٩هـ – ٢٠٠٨م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

(طه، ١١٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

- إلى المخلصين الغيورين على مصلحة هذا الوطن....

- إلى كل الشرفاء بلا استثناء ....

- إلى كل من علمني حرفاً....

- إلى أصحاب الفضل والعطاء ....

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع،

راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يزدنا علماً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

اعترافا بالفضل لأهله، وإتباعا لقول معلم البشرية الخير صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"(الترمذي، ١٩٧٨، ج٤: ٣٣٩)، فإني في هذا المقام أتقدم بالشكر والامتنان إلى الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها، وإدارتها وهيئات التدريس فيها، لما تقدمه من جهد وعطاء متجدد؛ للارتقاء بالمستوى التعليمي لأبناء وطننا الحبيب، وأتقدم بشكري وامتناني لعمادتي الدراسات العليا وكلية التربية، والعاملين فيهما، على جهودهم الحثيثة والطيبة في رعاية ورفعة طلبة الدراسات العليا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان،وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/محمد عثمان الأغا، لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، إذ كان كريما في نصحه وإرشاده، فلم يأل جهدا أو علما في تقديم النصيحة والتوجيه والإرشاد؛ لإتمام هذه الدراسة، فجزاه الله عني كل خير.

كما لا يسعني إلا أن أعبر عن تقديري واحترامي لعضوي لجنة المناقشة، الدكتور/ سليمان المزين، رئيس قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية، والدكتورة/ هيفاء الأغا، مدير عام التعليم العام في وزارة التربية والتعليم، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، لإثرائها بملاحظاتهما القيمة، التي سوف تزيدها عمقا، وتكسبها بعدا فكريا متميزا.

كما لا يسعني أيضا إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، بكل نزاهة وموضوعية، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أخي وصديقي الأستاذ/ فضل العابد، مشرف اللغة العربية في مديرية غزة، الذي قام بمراجعة هذه الدراسة وتدقيقها لغويا، والشكر موصول إلى أخي وصديقي الأستاذ/ محمود مطر، رئيس قسم البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم، الذي قام بإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة لهذه الدراسة.

كما يسعدني أن أتقدم بشكري وتقديري إلى مديري التربية والتعليم، لاتساع صدورهم لهذه الدراسة، ومساعدتهم لي على تطبيق أداتها في مديريات التربية والتعليم، والشكر موصول إلى الأخوة الزملاء من مشرفين ورؤساء أقسام في مديريات التربية والتعليم، لتعاونهم معي في الاستجابة على أداة الدراسة، كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري وتقديري إلى زملائي في الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، على ما قدموه من نصح وإرشاد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعاون، وأخص بالذكر زميلي وأخي الأستاذ/ حسن إنشاصي، الذي ساعدني في طباعة هذه الدراسة.

وأخيرا أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أهل بيتي جميعا، الذين تحملوا تبعات الحياة خلال دراستي.

إلى جميع من شجعني وساعدني، سأذكر فضلهم ما حييت، وأسأل الله العلي القدير أن يجزي عني الجميع خير الجزاء، كما أسأله أن يتقبل مني هذا الجهد المتواضع، ويجعله خالصا لوجه الكريم وأن ينفعني به والمسلمين وأن يهدينا إلى سواء السبيل.

الباحث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

البيـــــــــان	الصفحة
من هدي القرآن	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
ملخص الدراسة باللغة العربية	ك
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٤
فروض الدراسة	٤
أهداف الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٥
حدود الدراسة	٦
مصطلحات الدراسة	٦
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المحور الأول: الإدارة التعليمية	٩
مفهوم الإدارة	٩
مفهوم الإدارة التعليمية	١٠
أهمية الإدارة التعليمية	١٠
خصائص الإدارة التعليمية	١٠
وظائف الإدارة وعملياتها الأساسية	١١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيـــــــــان	الصفحة

أولا: التخطيط ١١
ثانيا: التنظيم ١٣
ثالثا: التوجيه ١٥
رابعا: الرقابة ١٦
الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم ١٧
أولا: اتخاذ القرارات ١٨
ثانيا: الاتصال الإداري ٢١
ثالثا: تحفيز العاملين ٢٤
رابعا: تفويض السلطة ٢٥
مديرية التربية والتعليم. ٢٦
مهام ومسئوليات مدير التربية والتعليم ٢٧
مدير التربية والتعليم كقائد تربوي ٢٧
تقويم أداء مدير التربية والتعليم ٣٢
برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة ٣٥
المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية ٣٨
مفهوم الإدارة الإستراتيجية ٣٨
أهمية الإدارة الإستراتيجية ٣٩
أهداف الإدارة الإستراتيجية ٤٠
عمليات الإدارة الإستراتيجية ٤١
أولا: صياغة رؤية ورسالة المنظمة ٤٢
ثانيا: تحديد الغايات والأهداف ٤٥
ثالثا: التحليل البيئي ٤٨
رابعا: البدائل الإستراتيجية ٥٣
خامسا: الاختيار الإستراتيجي ٥٥
سادسا: تنفيذ الإستراتيجية ٥٨
سابعا: الرقابة الإستراتيجية ٦٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيـــــــــان	الصفحة

المزايا والفوائد المترتبة على التطبيق الناجح للإدارة الإستراتيجية..... ٦١

الإدارة الإستراتيجية في منظومة التعليم..... ٦٢

مظاهر الإدارة الإستراتيجية في المجال التعليمي..... ٦٢

أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التربوية..... ٦٣

الأداء الاستراتيجي لمدير التربية والتعليم..... ٦٤

القيادة الإدارية الإستراتيجية للمؤسسة..... ٧١

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات المحلية..... ٧٥

الدراسات العربية..... ٧٩

الدراسات الأجنبية..... ٨٥

التعقيب على الدراسات السابقة..... ٩٢

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة..... ٩٩

مجتمع الدراسة وعينها..... ٩٩

أداة الدراسة..... ١٠٣

صدق الاستبانة..... ١٠٣

ثبات الاستبانة..... ١٠٨

خطوات الدراسة..... ١٠٩

الأساليب الإحصائية..... ١١٠

الفصل الخامس: الدراسة وتفسيراتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... ١١٢

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... ١٣٣

الإجابة عن السؤال الثالث..... ١٤١

توصيات الدراسة..... ١٥١

المراجع..... ١٥٢

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيـــــــــان	الصفحة
– المراجع العربية.....	١٥٣
– المراجع الأجنبية.....	١٦٠
– مواقع الإنترنت	١٦٢
الملاحق:	١٦٣
– الاستبانة في صورتها الأولية.	١٦٤
– كشف بأسماء المحكمين.....	١٧١
–.الاستبانة في صورتها النهائية.....	١٧٢
– كتاب تسهيل مهمة باحث.	١٧٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

الرقم	البيـــان	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والعمل.	٩٩
٢	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية في ضوء متغيري الجنس ونوع العمل.	١٠٠
٣	توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخدمة وطبيعة العمل.	١٠١
٤	صدق الاتساق الداخلي للاستبانة	١٠٤
٥	معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالاستبانة ككل	١٠٦
٦	صدق المقارنة الطرفية للاستبانة	١٠٧
٧	معامل الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقتي ألفاكرونباخ والتجزئة النصفية	١٠٩
٨	الإحصاءات الوصفية لمجال صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم	١١٣
٩	الإحصاءات الوصفية لمجال صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم	١١٤
١٠	الإحصاءات الوصفية لمجال تحديد الأهداف الإستراتيجية	١١٦
١١	الإحصاءات الوصفية لمجال تحليل البيئة الخارجية	١١٨
١٢	الإحصاءات الوصفية لمجال تحليل البيئة الداخلية	١٢٠
١٣	الإحصاءات الوصفية لمجال تحديد البدائل الإستراتيجية	١٢١
١٤	الإحصاءات الوصفية لمجال الاختيار الإستراتيجي	١٢٢
١٥	الإحصاءات الوصفية للمجال الأول ككل ومجالاته الفرعية	١٢٤
١٦	الإحصاءات الوصفية لمجال درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية	١٢٥
١٧	الإحصاءات الوصفية لمجال درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة	١٢٩
١٨	الإحصاءات الوصفية للاستبانة ككل وللمجالات الرئيسية	١٣١
١٩	اختبار T لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لنوع الوظيفة	١٣٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٠	اختبار T لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٣٥
٢١	اختبار T لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٣٧
٢٢	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	١٣٩

قائمة الأشكال

رقم الشكل	البيان	الصفحة
١	عمليات الإدارة الإستراتيجية	٤١
٢	العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف	٤٥
٣	مصفوفة (SWOT)	٥٧
٤	خطوات عملية الرقابة	٦١
٥	شكل بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والعمل	١٠٠
٦	شكل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيري الجنس ونوع العمل	١٠١
٧	شكل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيري المؤهل العلمي ونوع العمل	١٠٢
٨	شكل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيري الخدمة ونوع العمل	١٠٢
٩	توزيع المجموعتين العليا والدنيا في العينة الاستطلاعية	١٠٧
١٠	الأوزان النسبية للمجالات الفرعية للمجال الرئيسي الأول	١٢٤
١١	الوزن النسبي للمجالات الرئيسية للاستبانة	١٣١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسة

واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

كما قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٨٣) فقرة موزعة في ثلاثة مجالات رئيسة هي (ممارسة عمليات تصميم الإستراتيجية – ممارسة مهارات تنفيذ الإستراتيجية – ممارسة مهارات التقويم والرقابة الإستراتيجية).

ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، ثم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم ومن ثم حساب صدق الاتساق الداخلي، وصدق المقارنة الطرفية، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٠٦) وكذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٨٦).

كما قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٧٦) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (٢١٤) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، ثم قام بتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يمارس مديرو التربية والتعليم عمليات تصميم الإستراتيجية بدرجة ٦٧,٣٦%.
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات تنفيذ الإستراتيجية بدرجة ٦٥,٨٩%.
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقويم والرقابة بدرجة ٦٦,٤٤%.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وفي ضوء تلك النتائج يقترح الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الإستراتيجية.
- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية وضرورة إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- منح مدير التربية والتعليم صلاحيات واسعة تمكنه من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمديرية بما يتناسب ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية.
- وضع نظام واضح وعادل لمراقبة وتقويم أداء العاملين، مع مراعاة ربط مستوى الأداء بمقدار الإنجاز المتحقق، على أن يتم تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

The real administrative practice for Directors of Gaza Directorates in light of strategic administration and it is ways of development criteria

The aim of this study was to be acquainted with facts regarding the administrative practices as practiced by the Heads of the directorates of education in the light of the standards of the strategic administration , it also aimed at revealing whether there were differences in those practices to be attributed to the study variables which were ; sex, qualifications current possession and the years of service.

To achieve those aims; the researcher adopted the analytical descriptive approach, for it was suitable for such type of research in describing the phenomenon of the research, analyzing its results and showing the relations among its components.

The researcher designed a questionnaire of 83 items, distributed to the three main domains which were (practicing the processes of strategy design – practicing the skills of strategy execution – practicing the skills of strategic evaluation and monitoring).

The questionnaire was validated after being presented to a group of arbitrators, then it was implemented on a pioneer sample of 30 educational supervisors. the validity of the internal consistency and the partial comparison were calculated, moreover the questionnaire validity was also calculated through the use of Cronbach's alpha equation where the total validity coefficient was (0.906) and through the use of the split-half approach the total validity coefficient was (0.886).

The researcher has also implemented the questionnaire on the study sample that consisted of (176) educational supervisor and the heads of sections from the over whole total of (214) educational supervisor and the heads of sections. The responses of the study sample were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study has shown that the Heads of the directorates of education practice of:

* Strategy design at a level of 67.36%.
* Strategy implementation skills at a level of 65.89%.
* Monitoring and evaluation skills at a level of 66.44%.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The study has also shown that there were no differences with statistical significance in the administrative practice for the Heads of the directorates of education in the light of the standards of the strategic administration attributed to the study variables nature of work, sex, and the years of service whereas there were differences with statistical significance attributed to the qualifications.

Based upon those findings, the researcher suggested the following recommendations:

* Holding training programs to improve the Heads of the directorates of education's level at strategic processes practicing.
* Spreading the culture of strategic thinking among the workers in the directorates of education while emphasizing the importance and necessity of following the strategic administration approach.
* The Ministry of Education should adopt decentralization and offer the Heads of the directorates of education vast authority so as to enable them reconsider the organizational hierarchy of the directorate in a way that suits the strategic requirements. * Setting up a clear and just system to monitor and evaluate the performance of the staff, taking into account binding the level of performance with the achievements conditioned with informing them with the evaluation results and discussing that with them.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقـــدمـــــــة.
- مشكلة الدراســـة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراســـة.
- أهمية الدراســـة.
- حدود الدراســـة.
- مصطلحات الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـــل الأول

الإطار العام للدراســـة

مقدمة:

إن المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر يلحظ حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة في جميـــع مجالات الحياة، مما دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات أبعد من مجرد الحلم بالمـــستقبل، فلقـــد أصبح في مقدوره التنبؤ به وعلى درجة كبيرة من اليقين، ثم أخذ يعمل ويسعى إلى رسم ملامح هذا المستقبل للسيطرة عليه وتطويعه بما يتناسب مع رغبات وحاجات هذا الإنسان، وبالتالي إلى رقي المجتمع وتقدمه ، وإن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع و الارتفاع بكفاءة الأفراد،إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة.

هذا وتعتبر الإدارة جزءاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفـــة، وهـــي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عمليـــة هامة، وأداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني، وتعقد المناشط البـــشرية واتـــساع مجالاتهـــا واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة (عابدين، ٢٠٠١ : ١٩).

كما يعتبر الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجـــة كفـــاءتهم وتـــربيتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقي ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورهـــا، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية، والمهارية، والقيمية، هـــذا بالإضافة إلى أن بيئة عمل الإداري مليئة بالمثيرات والمؤثرات المتعددة، ولـــذا فـــإن ممارســـة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمـــدها فـــي ممارسة عملية الاختيار بين البـــدائل واحتمـــالات المواقـــف التـــي يقابلهـــا ويتعامـــل معهـــا (الطويل، ٢٠٠٦: ٤٥).

ويرى الباحث أن هذا الدور يزداد خطورة وأهمية عندما يرتبط بالمؤســـسات التربويـــة والتعليمية حيث إنها المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية وفـــق فلـــسفة المجتمـــع وأهدافـــه الإستراتيجية، و لذلك ينبغي أن تواكب التطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة الـــسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، من خلال أخذها بالاتجاهات الحديثة للإدارة، وأن تعمل على توفير البيئة التعليمية المنتقاة التي تحقق النمو الكامل والسوي للمتعلمين.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد هذه الاتجاهات، بل هي أحد العلوم المشتقة مـــن علـــم الإدارة والمتفاعل معه والمتأثر بمداخل دراسته وما احتوى من تصورات نظرية ونماذج فكرية اتسمت بالأصالة تارة والحداثة والمعاصرة تارة أخرى، وقد ارتبطت البوادر الأولى لنشوء هذا الفكر برغبة الإنسان وسعيه واستعداده للتعامل مع البيئة وفق صيغة متفاعلة للعلاقات، ومتبادلة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للتأثير في بلوغ مراميه وسعادته، والاستجابة لطموحاته وآماله وتطلعاته من خلال استثمار فرص البيئة ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها في بناء معالم الحياة السعيدة وبقاء واستمرارية الازدهار والرخاء (الخفاجي، ٢٠٠٤ : ٩ – ١٧).

ويرى (غراب) أن الإدارة الإستراتيجية تمثل قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد(١٩٩٤ :٥).

كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة، ومؤسسات التعليم بصفة خاصة باعتبارها مدخلا إداريا شاملا يساعد من خلال المراحل الختلفة لها– صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها– في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة (www.kku.ed.sq ٢٠٠٥/١١/١٨).

هذا وقد دأبت كثير من الدول على اتباع نمط الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتها، حيث يوجد العديد من التجارب الناجحة في هذا المجال، كما حثت كثير من الدراسات على ضرورة الأخذ بهذا النمط لما له من نتائج إيجابية على المؤسسة، فقد أظهرت نتائج دراسة (الجندي، ١٩٩٩) أن التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما أظهرت نتائج دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦) أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة، أما دراسة (Kaporch, 2003) فقد أكدت أن عمليات التخطيط الإستراتيجي هي دعامة لرسالة المؤسسة، وأن ممارسته تعتبر نجاحا لها، كما دعت بعض الدراسات مثل دراسة (العويسي، ٢٠٠٣) إلى الأخذ بنمط الإدارة الإستراتيجية من منطلق أن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادرا على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وفي مقدمتها الإدارة الإستراتيجية.

وبناء علي ذلك يستطيع الباحث القول أن تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

كما ويرى الباحث – حسب علمه – أنه على الرغم من كل ما كتب حول الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم إلا أن هذا الموضوع لازال البحث فيه محدوداً، وأنه لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين. كما أن المتأمل للواقع الإداري التربوي الذي يمارس ضمن مديريات التربية والتعليم يلمح ضعف ممارسة هذا النمط، الأمر الذي دفع الباحث لتناول هذا الموضوع بالدراسة، حيث يحاول من خلالها الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمديري

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن مدير التربية والتعليم يمثل قمة الهرم الإداري في مديريته، وأنه تناط به العديد من المسئوليات التشريعية والتنفيذيـــة، وتقـــديم مقترحات قد تسهم في تطوير هذا الواقع وزيادة كفاءة المؤسسة التربوية والتعليمية وفعاليتها.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة فـــي ضـــوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كلٍ من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام في المديريات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية (الوظيفة الحالية – الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة)؟

٣. ما سبل تطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية؟

فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي، رئيس قسم).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من٥ سنوات، من٥ – ١٠ سنوات، أكثر من١٠ سنوات).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف إلى درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر كلٍ من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام.

٢. الكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لكل من: الوظيفة الحالية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

٣. التعرف إلى سبل تطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

١. تناولت موضوعا ارتبط بشريحة قلما تناولها الباحثون بالدراسة، وهم مديري التربية والتعليم.
٢. حاجة المؤسسة التربوية لهذا النمط من الإدارة لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
٣. قد تفيد كلا من:
   أ. لجنة التربية في المجلس التشريعي في متابعة عمل وزارة التربية والتعليم العالي.
   ب. ذوي الاختصاص في وزارة التربية والتعليم.
   ج. مديري التربية والتعليم.
   د. المهتمين من الدارسين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة واقع الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.
٢. **الحد المؤسسي:** مديريات التربية والتعليم.
٣. **الحد المكاني:** محافظات قطاع غزة.
٤. **الحد البشري:** المشرفون التربويون ورؤساء الأقسام.
٥. **الحد الزماني:** العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

١. الممارسات الإدارية:

يعرفها (عطوي) بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، ٢٠٠٤ : ٩).

كما يعرفها الباحث إجرائيا بأنها: "مجموعة من العمليات المتشابكة، تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة والتقويم، والتي يمارسها مدير التربية والتعليم في منطقته التعليمية في محافظات قطاع غزة، من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة".

٢. مدير التربية والتعليم:

يعرف بأنه: قائد تربوي مسئول عن كل مرؤوسيه من رؤساء أقسام ومشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين وغيرهم من العاملين الإداريين والفنيين في مديرية التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها، وعن تنسيق العمل في المجال التربوي على مستوى المنطقة التعليمية (أحمد، ١٩٩٧: ١٩).

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه: "قائد تربوي ورأس الهرم الإداري في مديرية التربية والتعليم، تناط به مسئوليات عدة في إطار تنفيذ السياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم في المنطقة التعليمية".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. مديرية التربية والتعليم:

هي وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات، وتختص مسئولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس) التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات (إستراك والخزاعلة، ٢٠٠٤: ٥٥).

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: " إدارة متوسطة تشرف إدارياً وفنياً على جميع المدارس الحكومية النظامية وغير النظامية في المحافظة، وإشرافاً فنياً على المؤسسات التعليمية غير الحكومية من مدارس تعليم عام، ومدارس تربية خاصة، ورياض أطفال، ومراكز ثقافية، ومراكز التعليم النظامي، فهي المسؤولة عن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، ومتابعة عمل الجهاز التعليمي في الميدان ".

٤. الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، ٢٠٠٢ : ١٥).

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: "تلك الإدارة التي ينظر من خلالها مدير التربية والتعليم في محافظات غزة إلى المؤسسة التربوية نظرة شمولية، حيث يقوم بوضع الإستراتيجية المناسبة بناء على تحليل دقيق ومتعمق للبيئة الداخلية والخارجية لمديرية التربية والتعليم، والسعي لتطبيق هذة الإستراتيجية من خلال استثمار الموارد المتاحة بطريقة فعالة، ووضع معايير الأداء المناسبة للرقابة والتقويم من أجل الارتقاء بكفاءة مديرية التربية والتعليم وفعاليتها".

٥. محافظات غزة:

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها: جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها ٣٦٥ كيلومتر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، ١٩٩٧ : ١٤).

وقد تبنى الباحث هذا التعريف في دراسته، لاعتقاده أنه يفي بالغرض.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـــــل الثاني

الإطـــــــــار النظـــــــــري

المحـور الأول:

- **الإدارة التعليمية.**
- **الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم.**

المحـور الثاني:

- **الإدارة الإستراتيجية.**
- **الإدارة الإستراتيجية في المنظومة التعليمية.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطـــار النظـــري

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الأساس التربوي الذي سوف يستند إليه الباحث في دراسته، فهو قاعدة من المعلومات تكسبه فكره عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، ويعتمد عليه في بناء أداتها وتفسير نتائجها، وسيعرض الباحث هذا الفصل في محورين هما: الإدارة التعليمية والإدارة الإستراتيجية، وسيتناولهما بالشرح والتوضيح مبينا عمليات كل منهما، وموضحا الإجراءات التي يمكن أن يتبعها مدير التربية والتعليم للارتقاء بأدائه إلى مستوى الإدارة الإستراتيجية.

المحور الأول: الإدارة التعليمية

مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة جزء من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور، وهي تلعب دورا هاما في تقدم المجتمعات وتطورها في مجالات الحياة المختلفة، وهي أداة رئيسة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها.

فهي عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع و التفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في مجال الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة (مرسي، ٢٠٠١: ١٠).

هذا ولم يتفق العلماء والباحثون فيما بينهم على تعريف موحد للإدارة، حيث تعددت وتنوعت كل بحسب وجهته، الأمر الذي يحتم علينا عرض بعض هذه التعريفات:

فقد عرفها فردريك تايلر(Taylor, 1992) بأنها: المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد للقيام به من عمل، والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها أو أقلها تكلفة (مصطفى، ٢٠٠٥: ٥).

وقد عرفها (الطويل) بأنها: توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها (٢٠٠٦: ٢٩).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما عرفها(عريفج) بأنها: النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم، وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها (٢٠٠١: ٢٠).

وعرّفت الإدارة أيضا بأنها: العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. (العرفي ومهدي،١٩٩٦: ٢٤).

من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة يمكن القول بأن هذه التعريفات على اختلافها متداخلة ومتشابكة ويكمل بعضها بعضا، فنجد (Taylor) قد ركز في تعريفه على المعرفة الصحيحة بطبيعة الأعمال، وقياس مدى ما تحقق من إنجازات وفق معايير واضحة، أما (الطويل) فاهتم بإظهار أهمية التوجيه والتنظيم في تحقيق الأهداف، واعتبر (عريفج) أن الإدارة هي التأثير في المرؤوسين واستثمار جهودهم لتحقيق الأهداف، وتضمن التعريف الذي أورده (العرف ومهدي) كل ما من شأنه شحذ الهمم واستثمار جميع الموارد المتاحة البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما يلحظ على هذه التعريفات أنها أجمعت على ضرورة وجود هدف مشترك يتجه نشاط مجموعة الأفراد نحو تحقيقه.

مفهوم الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة، وإن كثيرا من تعريفات الإدارة العامة يمكن أن ينطبق على الإدارة التعليمية، مع مراعاة ما يميزها من حيث أغراضها ووظيفتها، حيث أنها تعنى بالعناصر البشرية من إداريين ومعلمين وطلبة وألياء أمور، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات.

ويعرفها (عطوي) بأنها: مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المؤسسة التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية (٢٠٠٤: ١١).

كما يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها: كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأغراض التربوية و التعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (مصطفى،٢٠٠٥: ٢٩).

وبذلك يمكن للباحث القول أن الإدارة التعليمية تهدف من خلال عملياتها المتشابكة، وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه إلى تحقيق أهداف التربية، أي أنها المسؤولة عن وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خصائص الإدارة التعليمية:

لقد وصف (عريفج) الإدارة التعليمية بمجموعة من الخصائص منها:

- الشمول، أي اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر وتتأثر به.
- صعوبة التحكم في نوعية المدخلات.
- درجة عالية من التعقيد في المهمات.
- درجة عالية من التأهيل المهني.
- بروز بعد العلاقات الإنسانية بشكل واضح.
- صعوبة تقييم المخرجات (٢٠٠١: ٣٨-٤٢).

وظائف الإدارة وعملياتها الأساسية:

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الامكانات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية، والتي تكوّن في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية وهذه الوظائف هي: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة (مصطفى، ٢٠٠٥: ٧).

وفيما يلي توضيح لهذه العمليات:

أولا: التخطيط:

يعتبر التخطيط بداية العمل الإداري، وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بالوسائل الفعالة، فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات.

فالتخطيط هو: محاولة التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة نحو أهداف محددة بقصد الوصول إلى أقصى درجة من الإنجاز والكفاءة التي ما كانت تتحقق لهذا النشاط أو مجموعة الأنشطة إذا تركت وشأنها تتحرك على هواها أو كيفما أتفق أو وفق ما درجت عليه (البستان وآخرون،٢٠٠٣: ١٠١) .

ويعرفه (مصطفى) بأنه: تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها (٢٠٠٥: ٧).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يعرفه (زاهر) بأنه: العملية التي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات، ورسم السياسات، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد من جهة أخرى وذلك خلال سياق زمني محدد (١٩٩٥: ١٦).

من الملاحظ أن التعريفين اتفقا علي أن مضمون التخطيط يتضح من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ماذا سنفعل؟ (الأهداف والغايات)، وكيف سنفعل ذلك؟ (السياسات والبرامج)، ومتى؟ (الجدول الزمني للتنفيذ)، مع الأخذ في الاعتبار أن تعريف (زاهر) كان أكثر تفصيلا، وتضمن إشارة واضحة على ضرورة مراعاة الإمكانات المتاحة في عملية التخطيط.

وعليه يمكن القول أن التخطيط يشتمل على العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية، وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.
- إقرار الاحتياجات،أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا (عطوي ،٢٠٠٤: ٢٢).

وفي ضوء ذلك ينظر (البستان وآخرون) إلى التخطيط التربوي على أنه أيديولوجية يجب أن يراعى فيها ما يلي:

١- أن يشمل كل الأنشطة والمجالات الوظيفية التي تحويها المؤسسة مع مراعاة التوازن بين الجوانب الكمية والجوانب الكيفية.

٢- أن يتم التحرك فيه من خلال الأولويات الموضوعة في الحسبان.

٣- النظر إلى المستقبل في ظل إمكانات الحاضر وكفاءة البرامج السائدة.

٤- يقتضي بالضرورة مجموعة من القرارات والإجراءات التي يتم في ضوئها إحداث التغيير المطلوب، لإقامة أوضاع جديدة استهدفت في ضوء إمكانات الحاضر وطموحات المستقبل.

٥- أن يبنى التخطيط على أسس علمية، حيث يراعى فيه المد الطلابي والطلب من القوى العاملة، وكذلك التكاليف والنفقات المتاحة بالإضافة إلى المرونة والبعد عن النمطية (٢٠٠٣: ١٠١-١٠٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعتبر التخطيط ضروريا للمدير، حيث تنبع أهميته من أنه:

- يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل المؤسسة، حيث تصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل.
- يقلل من إمكانية إصدار المديرين لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح المؤسسة.
- يساعد في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.
- يساعد التخطيط الجيد في تحقيق العمليات الإدارية الأخرى بشكل أفضل (الزعبي،٢٠٠١: ١٩٢).

وبذلك يمكن للباحث القول بأن التخطيط هو بداية أي عمل إداري، حيث يساهم بشكل فاعل في جسر الهوة بين الواقع و المستقبل المنشود، كما ينطوي على مضامين عدة تتمثل في ترتيب الأولويات، وتحديد الإجراءات والمصادر، وتوزيع الأدوار وفق بعد زمني محدد، كما أن عملية التخطيط تتضمن وضع معايير ومحكات يمكن الاستناد عليها عند تقييم الانجازات.

ثانيا: التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختيار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطارا تتحدد فيه الأهداف وتتوزع من خلاله المسؤوليات والسلطات والاختصاصات.

حيث يعرفه (مصطفى) بأنه: تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط (٢٠٠٥: ٨).

ويعرفه (عطوي) بأنه: عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك (٢٠٠٤: ٢٢).

كما عرفه جوج تيري (Terry, 1972) بأنه: تقسيم العمل إلى عناصر، ومهمات، ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة (بسيسو، ٢٠٠٣: ١٠٩).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن جوهر عملية التنظيم هو تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتطلب ذلك تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويرى (عريفج) أن تقسيم العمل يكفل تحقيق الأمور التالية:

- توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة " الرجل المناسب في المكان المناسب".
- يتولى الأعمال المتشابهة أشخاص متكافئون في التأهيل.
- إنتاجية كبيرة وعالية المستوى.
- الاستقرار في التنظيم بسبب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- يتمكن المدير المباشر من توجيه النشاط دون تعثر.
- لا يكون هناك مجال للازدواجية واختلاف الأدوار.
- تتوافر الاتصالات غير الرسمية ببساطة مما يحقق تبادل الخبرات (٢٠٠١: ٥٢).

وتمر عملية التنظيم بالخطوات التالية:

١- تحديد هدف المؤسسة.

٢- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

٣- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

٤- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

٥- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا".

٦- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

٧- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقي (www.ramallahcci.org ٢٠٠٨/٢/١١).

كما تبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية في أنه:

- يساعد في إيجاد الوسيلة التي تمكن الإداريين من القيام بمهامهم الوظيفية.
- يساعد على تنسيق الجهود أثناء الخدمة.
- ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- ينظم طرق الاتصالات الرسمية أفقيا ورأسيا (الأغا والأغا،١٩٩٦: ١٣٥).

ويعد التنظيم من أهم المهمات الإدارية التي ينبغي أن يعرفها الإداري، ويفهم أبعادها في أثناء ممارسته للعمل الإداري. لأن عدم إدراك الأبعاد التنظيمية يؤدي إلى إدارة غير موضوعية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتعذر فيها القيادة الناجحة لاختلاط الأمور ببعض وتداخل الاختصاصات،ويحدث النزاع على السلطة بين العاملين القياديين، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الإداري وسط هذا التشابك المعقد من العمليات، ومن ثم فشله في أداء مهماته (العرفي ومهدي،١٩٩٦: ٤٢).

وبذلك يمكن للباحث القول أن التنظيم يضمن تحقيق فاعل وكفء للأهداف، كما يضمن عدم ازدواجية العمل، إضافة إلى أن التنظيم يحدد النهج الإداري الذي تتضح فيه الأهداف، ويتم فيه توزيع الأدوار والمسؤوليات، وهذا يؤكد على أهمية التنظيم في المؤسسة التعليمية والتي يقوم العمل بها على الجهود الجماعية من المتخصصين في مجالات مختلفة وهذا يتطلب التنسيق الدقيق بين العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثا: التوجيه:

إن تنفيذ الخطط الموضوعة، لا يمكن أن يتم في ضوء إفتراض وجود تنظيم جيد، دون وجود الأفراد، وتنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه يهدف إلى إرشاد الأفراد وحفزهم، لتنفيذ العمل المطلوب لإنجاز أهداف المؤسسة.

فالتوجيه يعتبر من أبرز عناصر الإدارة حيث يجعلنا نراها وهي تمارس فعليا دورها المزدوج كسلطة وكمصدر للمعرفة معا، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل، وبطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة (عريفج، ٢٠٠١: ٦٢).

ويقصد بالتوجيه مجموعة النشاطات التي من خلالها يتم إكساب المرؤوسين المعلومات عن الأعمال المطلوب إنجازها،و الإشراف عليها أثناء عملهم، وتنفيذهم للسياسات التي تم إقرارها، والتوجيه بهذا المعني يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استخدام المرؤوسين لهذه المعلومات في أداء الأعمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس والمرؤوسين، والعمل الجماعي والتشاور، وإقامة علاقات إنسانية، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتفاديها من أجل تطوير الأداء والارتقاء بمستوياته، وترشيد الموارد و الإمكانات والطاقات المتاحة (البستان وآخرون، ٢٠٠٣: ١٣٢).

فالتوجيه وظيفة يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل، حيث يقدم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب (مصطفى، ٢٠٠٥: ٨).

كما يعتبر التوجيه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه (عطوي، ٢٠٠٤: ٢٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتتضمن عملية التوجيه العناصر التالية:

١- التحفيز وإثارة الدافعية للعمل.

٢- القيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

٣- الاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات (مصطفى،٢٠٠٥: ٨).

وتبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق الفوائد التالي:

١- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

٢- يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

٣- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في العمل.

٤- يستخدم كوسيلة للنهوض سريعا بالمستخدمين الجدد في وقت قصير.

٥- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

٦- يساهم بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم (http://ar.wikipedia.org 11\2\2008).

ولتحقيق الأمور أعلاه، ينبغي على القائمين بالتوجيه أن يمتلكوا القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، والاتصال الفعال مع العاملين ومع القيادة الفاعلة المؤثرة، وأن تكون لديهم معرفة بالكمية التي يؤدي بها العاملون مهامهم، وأن يكونوا متفهمين للسياسة التربوية، كما ينبغي أن تتوافر لديهم معرفة علمية عن الطبيعة الإنسانية، والخبرات والمهام اللازمة لدراسة السلوك الإنساني وتحليله (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ٤٧).

ويرى الباحث أن التوجيه عملية تستهدف العنصر البشري، وتعمد إلى استثارة دافعيتهم نحو بذل المزيد من الطاقات من أجل الحصول على درجة عالية من الإنتاجية وفق الأهداف المحددة، وتتضمن هذه العملية تقديم التعليمات اللآزمة للتنفيذ الصحيح للمهام والأعمال، وإرشادهم إلى أفضل الطرق لممارسة العمل، وتذليل العقبات، كما أن التوجيه السليم يتم وفق بعد انساني يبرز المحاسن ويعالج الضعف بحكمة ورفق.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا: الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة للإدارة، فهي تتطلب تقييم أداء المؤسسة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا الأداء، وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة.

وهي تعني التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها (عطوي، ٢٠٠٤: ٢٣).

والرقابة بهذا المفهوم تتضمن العناصر التالية:

١- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي.

٢- متابعة الأداء الفعلي وقياسه.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

٤- تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة أسبابها وعلاجها (مصطفى، ٢٠٠٥: ٢٣).

والإدارة التعليمية في إلقائها العبء على الرقابة تحدد لها الإجراءات التي تمر بها، والتي تبدأ عادة بالتحليل الكمي لمخرجات المؤسسة التعليمية، ثم التحليل الكيفي لسبل الأداء عن طريق ما يصل للجهاز الإداري من تقارير أو عن طريق الزيارات الميدانية وتدوين المعلومات عنها بدقة (البستان وآخرون، ٢٠٠٣: ١٢٩).

ويرى (عريفج) أن الرقابة كعملية إدارية تسهم في تحقيق الأغراض التالية:

- تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق والتي قد تظهر من خلال التنفيذ.
- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- الوقوف على مدى فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة في المؤسسة.
- وضع التوصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين، وتعيين الأشخاص الذين يحتاجون إلى الالتحاق بهذه البرامج.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- ترشيد عمليات اتخاذ القرارات.
- ضغط النفقات غير المبررة والحد من الإسراف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التأكد من أن العاملين يصلون إلى حقوقهم، ويؤدون ما عليهم من التزامات.
- التأكد من أن القوانين و الأنشطة والتعليمات تخدم الغرض المقصود، وأن العمل يجري بمقتضاها (٢٠٠١: ٥٩).

ويؤكد الباحث على أن عملية الرقابة يجب أن تكون مستمرة، ومستندة في ذلك على معايير محددة تم تطويرها أثناء عملية التخطيط، كما لابد أن تكون بعيدة عن تصيد الأخطاء من أجل معاقبة مرتكبيها، وأن تكون أقرب للمتابعة التي تهيئ ظروف العمل بشكل يحول دون الوقوع في الأخطاء إلى حد ما.

وفي ختام عرضنا الموجز للعمليات الإدارية، يمكن للباحث الإشارة إلى أن تلك العمليات تمثل الإطار الذي يمارس فيه المديرون مسؤولياتهم ومهامهم المختلفة، كما وأنه ليس من الضروري أن تؤدى وفق الترتيب السابق، فهي متداخلة ومتشابكة، فالمدير قد يجمع بين أكثر من عملية في آن واحد.

الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم:

يحتل الأداء الإداري مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الحديثة، فهو عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٣٥).

ويمكن للباحث القول أن أداء مدير التربية والتعليم يشمل جميع العمليات الأساسية المتضمنة في مفهوم الإدارة والتي أشرنا إليها سابقا، وأن هناك جوانب هامة في هذا الأداء لا بد أن يمتلك فيها المدير درجة عالية من الكفاية حتى يتمكن من القيام بأداء مسؤولياته المتعددة، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الجوانب ما يلي:

أولا: اتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، حيث تتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى، وتنبع أهميتها للمؤسسة في أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها، حيث تعتبر المحرك لجهودهم.

فهي وسيلة الإدارة التي تتمكن بواسطتها من القيام بوظائفها تمهيدا لخطوة التنفيذ السليم والفعال على أرض الواقع، حيث تبدأ عملية صنع القرار مع عمليات التخطيط، وتظهر تجلياتها في عملية التنظيم والتنسيق، كما تستند الإدارة في قراراتها في عمليات التوجيه والرقابة والتقويم (عريفج،٢٠٠١: ٨٢).

ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة (عطوي، ٢٠٠٤: ٢٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يعرف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار أحد الحلول من عدد من الحلول الممكنة أو البدائل لتنفيذ موضوع ما، أو تحقيق غرض معين، أو لمواجهة موقف محدد (عياصرة وحجازي، ٢٠٠٦: ٢٩).

وأما (البدري) فعرفه بأنه:الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر (٢٠٠١: ٣٦).

ويرى الباحث أن التعريفين الأول والثاني لا اختلاف في مضمونهما، وأنهما أجمعا على أن القرار الإداري يشتمل على عدة مضامين منها: وجود مشكلة تتطلب حلا، ووجود بدائل عدة للحل، كما يتضمن أيضا نشاطا عقليا يظهر من خلال المفاضلة بين البدائل، أما تعريف (البدري) فقد أضاف إلى ذلك بعدا آخر، وهو وجود معايير يتم على أساسها اختيار البديل الأنسب، ويمكن القول أن عملية اتخاذ القرار ليست وسيلة الإدارة في أدائها لوظائفها فحسب، بل هي العملية الإدارية برمتها، لأنها تمثل اختيارا واعيا ومدروسا للغايات والأهداف، وسبل تحقيقها من بين البدائل المتاحة والممكنة في المواقف المختلفة.

والقرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، والمدير الناجح يسلك في طريقه لصنع القرار الخطوات التالية:

١- الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
٢- عملية تجميع الحقائق والآراء و الأفكار المتصلة بالمشكلة.
٣- تحليل وتفسير المعلومات المجمعة في ضوء منطق سليم.
٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.
٥- تقييم كل الاحتمالات في ضوء مدى فاعليتها في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.
٦- تغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه الأنسب.

(فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢١٨ - ٢٢٠)

ويمكن للباحث القول أن المدير الناجح هو الذي لا يتوقف دوره عند صنع القرار، بل يتعدى ذلك إلى متابعة تنفيذه للتأكد من أنه يسير وفق الخطط المعدة، كما لا بد له من تقييم أي قرار يتخذه من خلال دراسة النتائج المترتبة عليه، من أجل الاستفادة من ذلك في قرارات مستقبلية مشابهة.

كما لا بد أن يراعي المدير عند اتخاذ قراراته المحددات القانونية التالية:

- أن يكون القرار في حدود اختصاصاته.
- أن يخاطب في قراره من يملك السلطة عليهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن يتخذ القرار وهو على رأس عمله، وألا يتجاوز في قراره حدود المكان الذي تنحصر في إطاره سلطته.
- أن تكون لقراراته مبررات مادية أو معنوية.
- أن يراعي الإجراءات الضرورية لاتخاذ القرار.
- أن يتوخى في القرارات التأديبية أن تكون موجهة لصالح العمل، وليس ضد أشخاص بعينهم (عريفج، ٢٠٠١: ٨٣).

هذا وقد وضع (Ansoff) تقسيم ثلاثي للقرارات يتفق والتقسيم الإداري الهرمي وهو:

١- قرارات إستراتيجية:

تعمل في نطاق الخطط طويلة المدى، والسياسات، والأهداف، وتكون أكثر ارتباطا بنوعية العلاقات الخارجية مع البيئة، وتمثل تلك القرارات المستويات الإدارية العليا.

٢ – قرارات إدارية:

تضطلع بها المستويات الوسطى، وحيث يتم مراقبة وفحص تنفيذ الخطط مع المستوى الإجرائي ومدى مقابلتها للأهداف، وتنقسم القرارات هذه إلى:

أ – قرارات ترتبط بالجوانب التنظيمية من بناء السلطة وتحديدها ، المسؤوليات، العلاقات، الأدوار، تدفق العمل، وقنواته.

ب – قرارات ترتبط بتدبير الموارد والتنمية مثل التمويل، الموارد، الجوانب الفيزيقية، وتدريب الأفراد.

٣ – قرارات ترتبط بالجوانب الإجرائية:

تهدف إلى الارتفاع بكفاية إجراءات سير العمل من تحديد لجدول العمل، تحديد مستويات العمل وتوزيعه (رسمي، ٢٠٠٤: ٩٨).

المشاركة في صنع القرار وأهميتها:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قرارات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- إشراك العاملين في القرارات التي تؤثر فيهم يحقق مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات، لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة (عياصرة وحجازين، ٢٠٠٦: ٤٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما ذكر (البوهي) عدة مزايا أخرى تتحقق بمشاركة العاملين منها:

- تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ.
- مثل هذه القرارات تنال قبولا أكثر من العاملين في المؤسسة إذ يشعرون أنها منهم، وليست مفروضة عليهم.
- تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- تحقق مزيدا من رضا العاملين.
- تحقق مزيدا من الاقتناع بأهداف المؤسسة والحماسة لتنفيذها والدفاع عنها.
- تشكل حافزا قويا للعاملين ليكونوا أكثر انتماء للمؤسسة.
- ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتزيد من حبهم لأعمالهم.
- تتيح المجال لاكتشاف المزيد من المواهب والقدرات في المؤسسة، والاستفادة منها.
- تمهد السبيل لتدريب أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة على مستويات متعددة من المسؤولية الإدارية.
- تشيع في المؤسسة جوا من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى (٢٠٠١: ٦٨).

ويرى الباحث أن مدير التربية والتعليم وهو يمثل رأس الهرم الإداري في الإدارة المتوسطة – مديرية التربية والتعليم – فإن قراراته غالبا ما تتصف بالتفصيل لمعالجة المشاكل والأعمال اليومية، فهي تحدد سير العمل للمستوى التنفيذي، مما يحتم عليه أكثر من غيره في إشراك المرؤوسين في القرارات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يمتلكون خبرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

ولكننا بنظرة متفحصة لواقع هذه العملية في مؤسساتنا التعليمية، نجد أن كثيرا من المديرين يستأثرون بالقرارات دون مشاركة مرؤوسيهم فيها، كما أن هناك فئة منهم تخشى اتخاذ القرارات وتحاول تفاديها، ومن جانب آخر فإن الإدارة العليا كثيرا ما تفرض قيودا على عملية اتخاذ القرارات من خلال اشتراطها الحصول على موافقتها مسبقا قبل إصدار تلك القرارات، مما يحد من سرعة الأداء وانجاز الأعمال.

ثانيا: الاتصال الإداري:

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وتتجلى أهميتها في أنها أداة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف (البدري، ٢٠٠١: ٤٠).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تعتبر عملية الاتصال مهمة جدا في فهم الأهداف وتدارس المشكلات، وفي اتخـــاذ القرارات. ومن غير نظام اتصال فعال لا يظل لعمليات الإدارة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه أي معنى لأنه ينعدم التفاعل الاجتماعي الضروري (عريفج، ٢٠٠١: ١٢٧).

ويعرّف الاتصال بأنه: تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (عطوي، ٢٠٠٤: ١٥٦).

ويعرّف كذلك بأنه: العملية التي يتم من خلالها نقل التوجهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بـــين الأفراد (البدري، ٢٠٠١: ٤٠).

ويعرفه (Bennis, 1992) بأنه: عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل (عياصرة والفاضـــل، ٢٠٠٥: ٢٥).

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه تلك العملية التي يؤثر فيها شخص ما – سواء عن قصد منه أو عن غير قصد – على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية (الطويل، ١٩٩٧: ٢٢٦).

من العرض السابق للتعريفات نجد أن كلا من (عطوي) و(البدري) قد اتفقا في تعريفيهما على أن عملية الاتصال هي عملية تبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد، مما يحـــدث عمليـــة تفاعل بينهم، أما (Bennis) فقد كان أكثر تحديدا حين أوضح أن الاتصال يحدث بين طـــرفين، أحدهما مرسل والآخر مستقبل، مع ضرورة تبادل الأدوار بينهما مما يحدث عملية تفاعل بـــين الطرفين، أما (الطويل) فقد ركز على أن الاتصال لا بد أن يحدث تأثير من طرف في الطـــرف الآخر، كما يمكن أن نخلص من التعريفات السابقة إلى تحديد عناصر عملية الاتـــصال وهـــي: المرسل– المستقبل– الرسالة– قناة الاتصال– التغذية الراجعة.

وتهدف عملية الاتصال في الإدارة التعليمية إلى:

١– نقل المعلومات والمعاني من طرف إلى آخر.

٢– تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل.

٣– ممارسة الدور الإشرافي والتوجيهي.

٤– تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظـــر فيها،وفحصها وتحليلها.

٥– تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز، مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في إنجازه.

٦– تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧- توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها لدى البحث عن البدائل عند التفكير في اتخاذ القرارات (عريفج، ٢٠٠١: ١٢٨).

وتتوقف كفاءة نظام الاتصال على بعض الشروط التنظيمية التي منها:

- أن تكون قنوات الاتصال محددة ومعروفة لكافة المرؤوسين.
- تحديد سلطات الأفراد في هيكل الوظائف والأعمال والمسؤوليات التي يقوم بها كل منهم.
- يجب أن تكون خطوط الاتصال بين مراكز اتخاذ القرارات وجهات التنفيذ قصيرة ومرنة بقدر الإمكان.
- يجب أن تربط قنوات الاتصال القاعدة بالقمة مارة بكل المستويات التنظيمية.
- يجب أن تترجم جميع الاتصالات الواردة من خارج المؤسسات التربوية والصادرة من داخلها، وتصاغ صياغة دقيقة في إطار أهداف المؤسسة.
- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الإداري.
- اختيار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع الهدف (الأغا والأغا، ١٩٩٦: ١٧٧).

وفي حالة توافر الشروط السابقة في نظام الاتصال في المؤسسة التعليمية، فإنه بلا شك سيؤدي إلى:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- ينمي لدى المرؤوسين روح العمل الجماعي.
- يعرف المدير بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم بشكل يؤدي إلى تنمية روابط التعاون والانسجام بينهم.
- يستطيع من خلالها المدير تفسير برامج العمل والأهداف المطلوب تحقيقها، و توضيحها للمرؤوسين (البدري، ٢٠٠١: ٤١).

مما سبق يستطيع الباحث أن يؤكد على أن عملية الاتصال تمثل إحدى الدعائم الأساسية للإدارة التعليمية، فهي الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، وهي كذلك إحدى العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وبناء على ذلك، فإن القدرة على تطوير نظام اتصال فعال هي من المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير التربية والتعليم، حتى يستطيع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع جميع العاملين في المديرية، والتأثير في سلوكهم، وحفزهم على العمل، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، كل ذلك سيؤدي بالضرورة إلى تحسين ظروف العمل بشكل يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثا: تحفيز العاملين:

إن نجاح المدير في تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط إلى حد كبير بقدرته على حفز العاملين وتحريك رغبتهم بالعمل والاهتمام، فالتحفيز يهدف إلى دفع العاملين إلى الأمام وحثهم على ممارسة أفضل السلوك لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتعتبر الحوافز بمثابة النظام الذي تتبعه الإدارة بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعتبر الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك. فالموظف يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يشبع من خلاله حاجة نفسية أو اجتماعية (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٣٠٢).

لذلك على الإدارة في عملية تحفيزها للعاملين بها أن تضرب على الوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد (عياصرة، ٢٠٠٦: ٩١).

كما عليها أن تسعى دائما إلى توفير الجو المناسب للعمل، حيث يعتبر ذلك من العوامل الهامة في تحفيز العاملين، ورفع روحهم المعنوية، ولكي يتحقق ذلك لا بد من توافر عدة شروط منها:

- وجود فكرة واضحة لدى العاملين عن الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- توفير جو نفسي واجتماعي صحي يشعر فيه العامل بالأمن والاطمئنان.
- وجود نظام داخلي يحدد اختصاصات ومسؤوليات كل موظف.
- وجود دخل شهري لائق، يتمشى مع تكاليف الحياة ومتطلباتها.
- توفير مستلزمات الاستقرار الاجتماعي.
- إتاحة الفرص المتكافئة للعاملين لتحسين أوضاعهم العلمية والفنية والمهنية.
- توفير الإدارة الديمقراطية الحكيمة، القادرة على التوجيه وسرعة البت والتنفيذ (البدري، ٢٠٠١: ٢٦١).

وتنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية، مثل منح المكافآت والعلاوات، أو الترقيات، وغيرها، وحوافز معنوية تتعلق بمنظومة القيم التي يضعها أو يختارها الإنسان لنفسه، أو بالحالة الوجدانية التي تتشكل لديه لتصنع منه تركيبة مميزة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتصورات، مثل اعتراف الإدارة بجهود العاملين في المؤسسة وتقديرهم بالثناء والمديح، أو نشر أسمائهم على لوحة الشرف (شهاب، ٢٠٠٥: ٢٤٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن للباحث القول بأن المدير والقائد الناجح هو الذي يعرف صفات وجوانب سلوك كل فرد في مؤسسته، حيث ينطلق من خلالها في تحفيزه للعاملين معه، فيختار نوع التحفيز المناسب والمؤثر في سلوكهم.

وعلى وجه العموم فإن التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية، تجدي في أول الأمر، ولكنها لا تلبث أن تخف حدتها بحيث تصبح غير مجدية على المدى البعيد، لأن العاملين إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا بحافز مادي، أما التحفيز عن طريق مخاطبة العقل بالإقناع، وإظهار أن تطور المؤسسة يعود على جميع العاملين فيها بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم هي الطريق الأكثر جدوى وتأثيرا (www.babagh.com ٢٠٠٨/٢/٢١).

رابعاً: تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة منح أو إعطاء السلطة من المديرين في مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أدنى بشأن إنجاز عمل محدد (http://www.siironline.org ٢٠٠٨/٢/١٧).

فهي العملية التي يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة، على أن يتم التفويض من خلال إطار قانوني أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية أو النشرات الواردة من الجهات المختصة (فلية وعبد المجيد،٢٠٠٥: ٣٢١).

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الموازنة في عملية التفويض بين الصلاحيات والمسؤوليات فعند تفويض سلطة أو صلاحية معينة يجب أن يحدد ما يكافئها من مسؤوليات. حيث أنه من المفروض ألا يتحمل أي فرد مسؤولية أي عمل ليس له صلاحية أو سلطة على أبعاده، ومن هذا المنطلق نفسه فإن منح صلاحيات وسلطات دون ربطها بما يناسبها من مسؤوليات يوجد فرصا للاستقلال وسوء التصرف (الطويل، ١٩٩٧: ٢٨٧).

والتفويض يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:

- تخفيف ضغط العمل عن المديرين ويوفر لديهم الوقت الكافي للتخطيط والإشراف والرقابة.
- تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يجعل من الممكن الاعتماد عليهم في الأعمال الإدارية العليا في المستقبل.
- ينمي تفويض السلطة اهتمام المرؤوسين بأعمالهم، ويرفع روحهم المعنوية، حيث تصبح لديهم سلطة اتخاذ القرارات بشأن بعض الأعمال التي يقومون بها.
- إن تفويض السلطة يجنب المؤسسة إلى حد كبير توقف العمل أو تعطيله في حالة غياب المدير لأي سبب (عطوي، ٢٠٠٤: ١٤٨) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يسهم التفويض في رفع كفاءة عملية الاتصال في المؤسسة، ويعمل على تحسين مستوى العلاقات الإنسانية، وهو أمر حيوي لإنجاز العمل، وكلما زاد تفويض السلطة زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل المؤسسة، وهذا يؤدي بدوره إلى تطوير العملية الإدارية ويسهم في الحد من المشكلات الإدارية (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٣٢١).

ولكي يكون التفويض فعالا، ويحقق الأهداف المرجوة منه لابد أن يراعي عدة مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحديد الأهداف المتوقع تحقيقها، ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء.
- فهم تام من المرؤوسين للأعمال التي تسند إليهم، مع إدراكهم نطاق وحدود سلطاتهم المفوضة إليهم.
- تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم، على المشاركة في اتخاذ القرار مع تزويدهم بالمعلومات الكافية.
- التمسك بأن يكون العمل المسند للمرؤوسين كامل الأداء.
- تقديم التدريب الكافي لتمكين المرؤوسين من القيام بالأعمال التي تسند إليهم.
- الاتفاق على وسائل الرقابة المناسبة (الصحن وآخرون، ٢٠٠١: ٢٣٢- ٢٣٣).

وفي ختام حديثنا عن عملية تفويض السلطة، يرى الباحث بأنها عملية تتطلب من المدير معرفة دقيقة بقدرات العاملين معه، وما يفوض وما لا يفوض من الأعمال، كما تتطلب منه تحديد المسؤوليات التي تتناسب مع الأعمال المفوضة. ومن هذا المنطلق نقول بأن التفويض مهارة أساسية لا بد أن يمتلكها مدير التربية والتعليم، فهي العملية التي من خلالها ينجز الأعمال بواسطة الآخرين، وبذلك يتفرغ لأداء المهام الهامة التي تمس كيان المؤسسة واستقرارها.

مديرية التربية والتعليم:

تعتبر مديرية التربية والتعليم نموذجا مصغرا لوزارة التربية والتعليم، من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية، وهي المؤسسة التي تشرف على تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس التابعة لها، حيث تلعب دورا بالغا في تحقيق أهداف التربية.

وفي مقابلة شخصية مع نائب مدير عام التخطيط في وزارة التربية والتعليم (عبد الوهاب مهنا)، وفي معرض حديثه عن واقع مديريات التربية والتعليم، أوضح (مهنا) أن كل مديرية تتكون من عدد من الأقسام يبلغ عددها (١٥) قسما، وكل قسم من هذه الأقسام يمثل إدارة عامة من إدارات وزارة التربية والتعليم، يعمل على تنفيذ سياساتها وخططها التربوية، وهذه الأقسام بعضها أقسام إدارية، تتبع للنائب الإداري لمدير التربية والتعليم، والبعض الآخر أقسام فنية، تتبع للنائب الفني، كما أوضح (مهنا) أن عدد هذه المديريات تزايد بشكل مطرد منذ قدوم السلطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفلسطينية؛ حيث كان يوجد في قطاع غزة مديرية واحدة ، أما الآن فأصبح يوجد به ست مديريات، موزعة على المحافظات؛ بحيث يوجد في كل محافظة مديرية، باستثناء محافظة غزة فقد أصبحت منذ العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ تضم مديريتين هما: مديرية شرق غزة، ومديرية غرب غزة، وكل مديرية من هذه المديريات، تتابع تنفيذ السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم، في المدارس التابع لها، ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات. (مهنا، ٢٠٠٨: مقابلة شخصية)

مهام ومسؤوليات مدير التربية والتعليم:

يعتبر مدير التربية والتعليم، ممثل لوزير التربية والتعليم في منطقته، وتقع على عاتقه المهام والمسؤوليات التالية:

- وضع الخطة السنوية للمديرية.
- تنفيذ التعليمات والقرارات والسياسات العامة للوزارة.
- متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها من كافة النواحي.
- الإشراف الفني على عمل لمعلمين والمديرين والموظفين.
- الإشراف على تدريب وتأهيل المعلمين والإداريين التابعين للمديرية.
- درسة الحاجات المادية، من لوازم وأثاث وكتب وأجهزة حاسوب، وغيرها وتوفيرها بالعاون مع الوزارة.
- تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.
- إعداد الموازنة العامة للمديرية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥: ٦٨).

مدير التربية والتعليم كقائد تربوي:

مدير التربية والتعليم يمثل رأس الهرم الإداري في مديريته، ولذلك تناط به مسؤوليات ومهام بالغة الأهمية، حيث يتعامل مع مختلف أطراف العملية التربوية، من رؤساء أقسام، ومشرفين تربويين، ومديري مدارس، وأولياء أمور ومجتمع محلي، وأمور مالية، و تجهيزات ومباني مدرسية،... مما يتعين عليه أن يلعب دورا قياديا في إدارة ذلك كله، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف.

فالقيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٠: ٧٩).

وهي كذلك الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها و البشرية، على الصعيدين الاقتصادي والتربوي، من أجل تحقيق أهداف المجتمع (عياصرة، ٢٠٠٦: ٢٢).

وتعرّف القيادة بأنها: فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (عطوي، ٢٠٠٤: ٦٧).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تعرّف أيضا بأنها:استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد،ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها (عريفج، ٢٠٠١: ٩٧).

وقد عرفها (البدري) بأنها: مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (٢٠٠١: ٦٩).

أما روبرت ليفنجستون (Livingston, 1949) فقد عرفها بأنها: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات (الطويل، ٢٠٠١: ١٧١).

ويلحظ الباحث من التعريفات السابقة أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف موحد للقيادة، ولكن هناك اتفاقا في بعض المضامين التي اشتملت عليها التعريفات، مثل ضرورة وجود جماعة، إحداث تأثير في سلوك الأفراد، ضرورة وجود تعاون بين أعضاء الجماعة، وجود هدف مشترك يقتنع به الجميع ويسعون إلى تحقيقه، هذا وقد تميز تعريف (Livingston) بأنه اعتبر القيادة إنجاز للأهداف بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة، أما بقية التعريفات فقد ركزت على العمليات والتفاعلات التي تحدث بين أفراد الجماعة في سبيل تحقيق الأهداف.

والقيادة تقوم على مجموعة من الدعائم تتمثل فيما يلي:

- يسلك القائد كعضو في الجماعة فلا يبدو كجسم غريب عليها.
- أن يتصف سلوك القائد بالمبادأة والمبادرة ولا يقف عند حدود الاستجابة.
- أن يقوم سلوك القائد على التفاعل مع الجماعة.
- أن يمثل القائد جماعته، ويعكس الصورة التي ستنبثق عن تبادل التأثيرات بينه وبين الجماعة.
- أن ينظم القائد عمل الجماعة بتقسيم الأدوار بين أفرادها.
- أن يعمل القائد على تكامل الوظائف التي تقوم بها الجماعة، ولا يزيد من حدة الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين أعضائها.
- أن يحافظ القائد على استمرارية الاتصالات بالجماعة وتدارس وجهات النظر معها.
- أن يعمل على حفز الجماعة للعمل واستثمار طاقاتها إلى أقصى حد تكون مؤهلة له.
- أن يقدم القائد تغذية راجعة للجماعة تساعد على تصحيح مناطق الضعف، وتدعم جوانب القوة، من أجل تطوير أداء الجماعة باستمرار(عريفج،٢٠٠١: ٩٧).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صفات القائد التربوي الناجح:

يذكر (عياصرة) مجموعة من الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي الناجح منها:

- أن يكون متعاطفا مع جماعته، يسعى إلى تحديد حاجاتهم والاستجابة لها.
- أن يكون عريفا للجماعة، أي أن يكون في نظر جماعته متحمسا ومعتدلا.
- أن يكون معترفا به بين أفراد المجموعة، حيث يعمل وفقا لمبادئهم ومعاييرهم.
- أن يكون مساعدا لأفراد المجموعة.
- أن يكون متحكما في انفعالاته.
- أن يكون ذكيا.
- أن يكون راغبا في تولي زمام القيادة (٢٠٠٦: ٣٦).

ويذكر (الأغا والأغا) صفات أخرى يتحلى بها القائد الإداري التربوي هي:

- أن يكون مدركا للعلاقات الإدارية من جميع جوانبها القريبة والبعيدة، قادرا على معالجتها معالجة دقيقة وشاملة.
- أن يكون قادرا على ربط التدابير الإدارية التي يتخذها بالخط العام لسياسة السلطة العليا، بحيث يحقق هذا الربط الصالح العام.
- أن يكون لديه ما يمكننا أن نسميه بالهدف السياسي أو الحساسية الحكومية، وهي الحساسية التي تقوم على تقديس المصلحة العامة وتقديمها على كل شيء.
- أن يكون أهلا لاختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية (١٩٩٦: ٢٠٦).

ولكي تكون القيادات الإدارية أكثر قدرة على إحداث تطوير فعال للمنظمات والأداء، لا بد أن تتصف بالصفات التالية:

- تدرك جيدا أن الأفراد لا يعملون عندهم، ولكنهم يعملون معهم.
- تعتمد على الاستفادة من تجارب الآخرين وتجاربهم الشخصية.
- تصر على التحديد والتوصيف الدقيق للمشكلات، وليس الوصف العام لها.
- تكون قادرة على بناء وتنمية فرق العمل الفعالة.
- ترصد بسرعة وبدقة المتغيرات الخارجية المتلاحقة وتأثيرها على المنظمات.
- تكتشف بسرعة وبدقة التيارات السلبية والتوجهات المعوقة للتطوير.
- تستثمر بمهارة الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية ويبتكرون السبل لتعظيم الاستفادة منها.
- تنفتح على الفكر الجديد والمعرفة والخبرة المتجددة، سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لديها سرعة إحساس بدواعي التغيير، وسرعة التجاوب مع متطلباته، وكذلك سرعة التدخل لتصحيح مسار التغيير والتطوير، والتغيير والتطوير عندهم رحلة مستمرة.

- تهتم بالتركيز على النتائج، ولا يغوصون في التفاصيل (العزازي وأبو إدريس، ٢٠٠٢: ١٨٩).

وعليه يمكن للباحث القول أن امتلاك مدير التربية والتعليم لتلك الصفات، سيجعل منه بلا شك قائدا تربويا أكثر قدرة على توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإلهامهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل الجديدة ومساعدتهم على النمو المهني، كما ستجعله قادرا على استبصار أفضل الطرق وأكثرها فاعلية في تحقيق أهداف النظام التربوي، ووضع السياسة التعليمية موضع التنفيذ الفاعل.

ويرى (الطويل) أن القائد التربوي الحصيف إنسان قادر على تفعيل آرائه وبرامجه التربوية من خلال :

- عقد الحوارات واللقاءات مع المواطنين المعنيين بأداء النظام التربوي.
- التحدث مع مرؤوسيه بانفتاح وإيجابية ودون أحكام مسبقة.
- التحدث مع المجموعات والتنظيمات القيادية للمعلمين مثل اتحاد المعلمين، نقابة المعلمين، ضمن إطار من محولة لاستقطابهم لتفهم التغيير والتطوير ودعمه وتفعيله.
- التعامل الصادق والأمين والجريء والصريح مع وسائل الإعلام المختلفة ضمن محولة لتكوين رأي عام متناغم قادر على تفهم التغيير والتطوير والتعامل معه.
- التحدث مع مستويات الإدارة التربوية الأخرى في النظام التربوي، حديثا يتسم بوضوح الرؤية والجرأة واللباقة والدقة في التعامل، دون أي محولة مقصودة لتجميل أو تشويه أي من البدائل والأفكار المطروحة (٢٠٠١: ١٨٦-١٨٨).

المهارات اللازمة للقائد التربوي:

توجد عدة مهارات لازمة لأي قائد تربوي تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما لنجاح تفاعله مع المهام والأدوار المنوطة به.

وقد حددها (Kats, 1955) بثلاث مهارات هي: مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية (الطويل،٢٠٠١: ٢٧).

وفيما يلي سيتم توضيح كل منها:

١ - المهارات الفنية:

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية (أبو الكشك، ٢٠٠٦: ١٠٥).

وتتعلق المهارات الفنية بالطرائق والأساليب التي يستخدمها المدير في ممارسته لعملة، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، أي أنها ترتبط بالجانب العملي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية. ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة رسم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السياسة العامة، وإعداد الميزانية، وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير، واختيار العاملين، وتوزيع العمل، وتحديد الاختصاصات، وتنظيم الإشراف الفني، والتجديد التربوي، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة (مرسي، ٢٠٠١: ١٦١).

وقد ذكر (الخطيب والخطيب) مجموعة من المهارات الفنية التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي منها:

- تقدير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها الطلبة.
- تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.
- تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.
- تحليل التوصيات التي تصدر عن العاملين وتفسيرها.
- التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.
- تقويم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعلي.
- تفويض السلطات والمسؤوليات (٢٠٠٠: ٨٨) .

ويرى الباحث أن امتلاك مدير التربية والتعليم لتلك المهارات، سيمكنه من القيام بدوره في متابعة سير العمل في الأقسام الإدارية المختلفة، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة، وقيادة المؤسسة التربوية نحو التحديث والتطوير المستمر، ويمكن تمكين القادة التربويين من هذه المهارات عبر برامج تدريبية مصممة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم للقيام بها.

٢- المهارات الإنسانية:

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين، وفهم ودراسة سلوك الأفراد، وحفزهم للعمل، وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم (الصحن وآخرون: ٢٠٠١: ١٠٢).

ومن مظاهر هذه المهارات عند القائد التربوي ما يلي:

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- عدم تحدي العادات والتقاليد والعمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- إجادة الاتصالات مع الآخرين بالتفرغ للاستماع إليهم وتجنب سرعة الاستنتاج والحكم.
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم لذلك.
- جعل الآخرين يشعرون بانتماء القائد إلى مؤسسته وإلى العاملين فيها.
- اعتماد نظام من الحوافز بدل التركيز على وسائل القمع وأصناف العقوبات.
- الصبر والترتيب في مواجهة التحديات.
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود (عريفج، ٢٠٠١: ١٠٢).

ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، مدرك لاتجاهاته ومسلماته، ويعيش أمنا ذاتيا، واثقا بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى أنه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه (الطويل، ٢٠٠١: ٢٨).

ويمكن للباحث القول أن المهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات، وأنها في الإدارة التعليمية هي الأهم، نظرا للتنوع الكبير في طبيعة الأفراد الذين يتعامل معهم رجل الإدارة التعليمية، لذلك ينبغي عليه أن ينمي هذه المهارات لديه، بحيث يصبح قادرا على التعامل مع مرؤوسيه بنجاح، وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، فممارسة هذه المهارات من شأنها أن تدفع العاملين إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تساهم في بناء الروح المعنوية للعاملين على أساس قوي ومتين، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقه والاحترام المتبادل.

٣- المهارات الإدراكية والتصورية:

ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمور، وتتضمن القدرة على تفسير الأمور، والحكم عليها، وتحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها. وتوافر مثل هذه القدرات يساند المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة (الصحن وآخرون، ٢٠٠١: ١٠١).

إن القائد التربوي الذي تتطور لديه هذه المهارات يكون قادرا على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات، ويستطيع أن يقدر وقوع القرارات على التابعين قبل اتخاذها، كما يتنبأ بنتائج الإجراءات قبل نفاذها (عريفج، ٢٠٠١: ١٠٠).

ويرى الباحث أن نجاح مدير التربية والتعليم في إنجاز أهدافه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله، يتوقف على مدى امتلاكه لتلك المهارات، فهي تساعد على تجويد أدائه وتجعل قراراته أكثر واقعية وقابلية للنجاح، حيث تكسبه نظرة شاملة متكاملة للمديرية وأقسامها، وتمكنه من تحديد وتحليل المشاكل التي تظهر أثناء العمل، فيسهل حلها، كما تساعده على رسم السياسات وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.

تقويم أداء مدير التربية والتعليم:

أن عملية التقويم في أي نظام تشكل بعدا مهما من أبعاد ممارسته. فإدارة النظام وقيادته تستخدم عملية التقويم للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة تتعلق بإدارة العاملين فيها. كما يستخدم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التقويم لتحديد حاجات النظم المتعلقة بالتدريب والتطوير، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطويرا وعلاجا، كما يمكن الاستفادة من التقويم كمعيار يتم في ضوئه تبرير اختيار برامج النظام وتطويرها. كما يفيد التقويم كوسيلة تغذية راجعة يتعرف العاملون في النظام من خلالها إلى وجهة نظر النظام في أداءاتهم (الطويل، ١٩٩٧: ٢٦٠).

كما ينظر لعملية تقويم الأداء على أنها من العمليات الإدارية الأساسية ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين لما لها من آثار على فعالية الأداء وعلى الروح المعنوية، فهي تدفع المديرين للعمل بحيوية وجد ونشاط كما تدفعهم إلى مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهم بصورة مستمرة (ستراك والخزاعلة، ٢٠٠٤: ٥٠).

ويرى الباحث أن الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء مرؤوسيه، ومن ثم فهو يؤثر على فعالية المؤسسة التربوية برمتها، فالأداء الإداري السليم من أهم ما يسهم به المدير في خدمة المؤسسة، من هنا تنبع أهمية تقويم هذا الأداء، من أجل تلمس جوانب الضعف والقصور وعلاجها، كما يمكن اعتماد نتائج التقويم كقاعدة بيانات تعتمد عليها وزارة التربة والتعليم في إعداد الخطط والإستراتيجيات المستقبلية الرامية لتطوير الكادر البشري العامل في مؤسساتها.

محاور تقويم الأداء:

يتم إجراء التقويم على أساس المحاور التالية:

- محور معدلات الأداء: حيث يتم تقويم المديرين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المسندة إليهم.
- محور الصفات الشخصية: وفيه يتم دراسة بعض صفات شخصية المدير، مثل: التعاون، والالتزام، والمبادأة، أو دراسة صفات ذات علاقة بالعمل، مثل: القدرة على الإنتاج، ودقة الأداء، والحرص على مصلحة المؤسسة، وقدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.
- محور الهادفية: يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يتم تقويم المدير من خلال تحقيقه للأهداف التي يضعها له رئيسه المباشر في وزارة التربية والتعليم.
- محور الفعالية العامة: حيث يتم التركيز على مستوى الفعالية العامة للمدير، باعتبارها تمثل الغاية العليا التي تنشدها الوزارة، فهذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ضمن نظرة إجمالية عامة.

(فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٦٩ بتصرف)

وتعليقا على المحاور السابقة يمكن للباحث القول أن المحور الأول يتجاهل العوامل المؤثرة في الأداء، والمحور الثاني قد يواجه صعوبة في حصر كافة الصفات التي ينبغي توافرها في المديرين ومدى أهميتها وتأثيرها في أدائهم، أما عند استخدام المحور الثالث فإن هناك صعوبة قد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تظهر عند تحويل بعض الأهداف إلى معايير كمية يمكن قياسها، ومحور الفعالية لا يمكن الاعتماد عليه في الحكم على الأعمال التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروري، ولكي نتلافى جوانب القصور السابقة، لا بد من إجراء عملية التقويم وفق أكثر من محور من المحاور السابقة.

أساليب تقويم المديرين:

لقد كان أسلوب تقويم الأداء المتبع في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها المرؤوس، أي أن التقويم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل والمواظبة والانتظام والتعاون وغيرها، أما الآن فقد أصبح الاتجاه العام لتقويم الأداء يتركز على النتائج، وليس على الفرد.

وقد ذكر (العلاق) أربعة أساليب لتقويم المديرين تتمثل فيما يلي:

١- التقويم بواسطة الرئيس المباشر.

٢- التقويم بواسطة سلسلة الرؤساء.

٣- التقويم بواسطة المرؤوسين.

٤- التقويم الذاتي (١٩٩٩: ٢٥٢- ٢٥٤).

وتوضيحا للأساليب السابقة نقول بأن لكل موظف في المؤسسة لا بد أن يكون له رئيس مباشر يتابع عمله ويقوم أداءه، والرئيس المباشر لمدير التربية والتعليم وفق الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم هو مدير عام الإدارات التربوية. وبناء على الأسلوب الأول تقع مسؤولية تقويم أداء مدير التربية والتعليم ضمن اختصاصاته، أما سلسلة الرؤساء المتابعين لعمل مدير التربية والتعليم فهم: مدير عام الإدارات التربوية، وكيل الوزارة المساعد، ووكيل الوزارة، وفي حالة إتباع الأسلوب الثاني فهم جميعا شركاء في عملية تقويم أداء مدير التربية والتعليم، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أن المشتركين في عملية التقويم لا يؤدونه بنفس المستوى والكفاءة، حيث يتوقف ذلك على مدى قربهم وبعدهم من المدير المقوم. أما في حالة الأسلوب الثالث، فيتم التقويم بواسطة المرؤوسين مثل رؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، وغيرهم، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتم بواسطة أشخاص على معرفة تامة بالمدير، ولكن يؤخذ عليه أن المرؤوسين قد يعمدون إلى الانتقام من رؤسائهم. وفي حالة استخدام أسلوب التقويم الذاتي، فإن المدير يجلس في مقابلة شخصية مع رئيسه المباشر حيث يتم الاتفاق خلالها على أهداف محددة يسعى المدير إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وفي ختام هذه الفترة يجري الاثنان جلسة مناقشة يقيم خلالها المدير أداءه.

وفي مقابلة أجراها الباحث مع مدير عام الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم د. رياض سمور، وفي معرض سؤاله عن الأسلوب المتبع في تقويم أداء مدير التربية والتعليم، والجهة المخولة بذلك، أجاب: الأصل وفق التسلسل الإداري أن يتم ذلك من قبل الإدارة العامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للإدارات التربوية، فهي المتابعة لأداء مديريات التربية والتعليم على مستوى الأقسام فيها، وكذلك على مستوى المدارس التابعة لها، وعليه فهي الأقدر على تحديد جوانب القوة والضعف في هذا الأداء، كما أوضح (سمور) أن الإدارة لدينا تقوم بهذه الأدوار والمهام، ولكن لا نعطى الصلاحيات الكافية لتنفيذ ما نراه مناسبا لتطوير هذا الأداء، كما لا يسمح لنا بتقويم أداء مديري التربية والتعليم بصورة مباشرة وفق نموذج تقويم الأداء الإداري.

واقترح (سمور) أن تقوم الإدارة لديه بتقويم أداء مدير التربية والتعليم، من خلال أخذ أراء عينة عشوائية من رؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس في أداء مديرهم، مع ضرورة الاستئناس بآراء الإدارات العامة الأخرى ذات العلاقة المباشرة بأداء مديري التربية والتعليم، مثل الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، والإدارة العامة للتعليم العام، وغيرها (سمور، ٢٠٠٨: مقابلة شخصية).

برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة:

يعد الجهاز الإداري في غاية الأهمية بما له من تأثير سواء أكان سلبيا أم إيجابيا على كفاءة المؤسسة، فمن خلاله يمكن للمؤسسة القيام بأدوارها ومن ثم تحقيق الأهداف المنوطة بها. ويأتي المدير على قمة الجهاز الإداري، فهو المسؤول الأول عن حسن سير العمل، بيد أنه من غير المرغوب فيه أن يظل بمستواه الذي تخرج به والاكتفاء بما حصله من معلومات داخل الكلية التي تخرج منها مهما طالت مدة إعداده أو الخبرات التي اكتسبها أثناء سنوات عمله، ولذلك برزت أهمية تدريب المديرين في أثناء الخدمة بشكل مستمر كي يتم تزويدهم بالتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، ليواكبوا التطورات وليطلعوا على الاتجاهات الحديثة في الإدارة، كما تكسبهم المهارات الفكرية والعلمية ومهارات التعامل مع الآخرين بغية نمو مستواهم المهني، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ورفع روحهم المعنوية (جوهر وعلي،٢٠٠٢: ١٠٢).

والفلسفة التي يقوم عليها تدريب الإداريين في فلسطين تؤكد على تقوية الروابط بين السياسات التربوية والتخطيط الإستراتيجي على مستوى صانعي القرار في الوزارة والمديريات، وذلك اعتمادا على عوامل أساسية منها:

١- رفع كفايات العاملين ومهاراتهم في الوزارة والإدارة الوسطى.

٢- توفير فرص النمو المهني المختلفة والتي تتضمن حضور الدورات والمؤتمرات في الداخل والخارج.

٣- تشجيع الكوادر العاملة في الإدارة الوسطى على القيام بمبادرات تربوية يمتد تأثيرها إلى المدارس، ثم دعم المدارس في بنيتها للمبادرات التربوية والبرامج التطويرية (منشورات وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢: ١٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويرى الباحث أن من الأمور الهامة التي يجب أن تراعى عند وضع إستراتيجيات التدريب أن تكون نابعة من الحاجات الحقيقة للمديرين بحيث ترتقي بمستوى المهارات الإدارية لديهم، كي يكونوا أقدر علي القيام بمهامهم ومسؤولياتهم المشار إليها سابقا.

المبادئ العامة لبرامج التدريب في فلسطين:

لقد صممت برامج التدريب بحيث تراعي المبادئ التالية:

١- تقوية النظام التربوي:

حيث تنفذ البرامج والأنشطة التي تساعد على تقوية النظام التربوي بما فيه من توجهات تربوية حديثة وسياسات متطورة.

٢- المشاركة:

تنفذ برامج التدريب بالتعاون مع جميع الإدارات العامة ومراكز التدريب الوطنية، والإقليمية والدولية، وترتبط هذه البرامج بمشاركة جادة من المعنيين والمستفيدين في اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الأنشطة المرتبطة بعملهم.

٣- الإستمرارية:

تراعي برامج التدريب الأهداف بعيدة المدى، وتوليها أهمية كبرى، كما أنها تحمل في ثناياها عناصر الاستمرارية وبذور التحدي والتطوير.

٤- الإنجاز:

تسعى برامج التدريب لتحقيق أنجازات ملموسة ومؤثرة في النظام التربوي، فهي تتعدى كونها أنشطة بل تصنع إنجازات حقيقية على أرض الواقع (منشورات المعهد الوطني للتدريب، ٢٠٠٥).

ويوضح الباحث أنه انسجاما مع تلك الفلسفة وهذه المبادئ، فقد تم تصميم برنامج لتدريب الإداريين، يحتوي على عدة مساقات تدريبية، تهدف بشكل عام إلى تطوير المهارات القيادية، والمهارات العملية في جميع مستويات الإدارة العليا والوسطى، بالإضافة إلى الكوادر الإدارية المنفذة، وذلك لتمكين جميع المسؤولين من مواجهة التحديات المنتظرة والقيام بمهامهم على أفضل وجه ممكن، وفي سبيل ذلك، وإيمانا من وزارة التربية والتعليم بأهمية التدريب والتأهيل لتحقيق الغايات المنشودة، فقد أنشأت المعهد الوطني للتدريب التربوي، ليكون منطلقا لتطوير الموارد البشرية وبناء القدرات، وللإسهام في تطوير جودة التعليم وصولا إلى نظام تعليمي عصري متميز.

وحتى يكون التدريب سليما فلا بأس من مراعاة الأسس التالية:

- الأساس العلمي: أي أن يستند إلى دراسة ميدانية وأسس علمية.
- الوظيفية: أي أن يرتبط التدريب بالعمل الميداني، وأسلوب الأداء.
- المشاركة: أي أن يشترك المتدربون في تخطيط برامج التدريب وأسلوب تنفيذها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الدافعية: أي أن تحتسب الدورات باعتبارها خطوات لمؤهلات علمية متخصصة أو ترتبط بالعلاوات ونحو ذلك.
- الشمولية: أي أن تشمل برامج التدريب مختلف المستويات الإدارية.
- توفير الظروف المناسبة: من تجهيزات ولوازم مادية، وراحة نفسية واستقرار للمتدربين (عابدين، ٢٠٠١: ١١٧).

أنماط برامج تدريب المديرين:

هناك ثلاثة أنمط أساسيان من تدريب الإداريين تنفذها وزارة التربية والتعليم:

١- البرامج التأهيلية:

يقصد بها تلك البرامج التي تعد وتهيء عددا من الكوادر القادرة على النمو المهني، والقادرة على تنفيذ ما تحدثه الوزارة من تغيرات نوعية، وهي دورات تعقد بصورة دورية وتكون المشاركة فيها بترشيح من المسؤول المباشر للموظف الذي يرغب ولديه طموح لتطوير أداء عمله بصورة أفضل.

٢- برامج الترقية:

برامج تدريبية يلتحق بها الموظف المتقدم لوظيفة ترقية، ويعتبر نجاحه بها شرطا لآزما للترقية، وهذه الدورات تكون محددة في محتواها حسب أنواع الوظائف وتشمل مهارات عامة ومهارات خاصة بالوظائف المحددة للموظف، أو قد تكون برامج يلتحق بها الموظف بعد تعيينه في الوظيفة الجديدة، بمدة لا تتجاوز الثلاثة أشهر، وترتبط بالمهارات الآزمة لإنجاز العمل بكفاءة عالية.

٣- برامج تطويرية:

تقدم هذه البرامج لرفع كفاءة العاملين الممارسين وهم في مواقع عملهم، ومن موضوعات هذه البرامج: التخطيط، إدارة الأفراد، القرارات الإدارية، المتابعة والتقويم، الرخصة الدولية في الحاسوب (منشورات المعهد الوطني للتدريب، ٢٠٠٥).

ويشير الباحث إلى أن برامج التدريب أثناء الخدمة، تسهم في تفعيل العاملين وتعليمهم وتنشيطهم وتمكينهم من القيام بواجباتهم الإدارية والتربوية المنوطة بهم، كما أن المتغيرات العالمية والتكنولوجية تضيف أبعادا جديدة على العملية التربوية، بحيث يصبح من الضروري معها تدريبهم وإعدادهم إعدادا يتناسب مع تلك المتغيرات ويتفاعل معها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، وتستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٢٢).

وقد تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث عرفها تومبسون واستركلاند (Stricland & Thompson, 1986) بأنها: رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها (المغربي، ١٩٩٩: ٣٣).

أما أنسوف (Ansoff, 1968) الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولا للفكر الإستراتيجي، فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي: تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦:).

في حين عرفها (عوض) بأنها: العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المجتمع (٢٠٠١: ٦).

كما عرفها (أبو قحف) بأنها: عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة. وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها بعضا (١٩٩٧: ٦٥).

في حين يرى (المغربي) بأنها: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (٢٠٠٦: ٣٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية يرى الباحث أن بعضها قد ركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد، وبعضها اهتم بإبراز العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وبعضها الآخر قد ركز على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأثر البعيد، في حين أظهرت بعض التعريفات أهمية تحديد رسالة المنظمة وغاياتها، والسعي لتحقيقها من خلال توجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، هذا وقد وضع الباحث تعريفة الإجرائي للإدارة الإستراتيجية في الفصل الأول عند الحديث عن مصطلحات الدراسة.

ولقد ذكر (إدريس ومرسي) أن الإدارة الإستراتيجية تنضوي على تسع مهام رئيسة هي:

١- صياغة رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

٢- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

٣- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات.

٤- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

٥- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

٦- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

٧- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجية قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

٨- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل،التكنولوجيا، وأنظمة الحفز.

٩- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية (٢٠٠٦: ٢٣).

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها:

- تسهم في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، وصياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- توجه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتعمل على تكاملها، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- تزيد من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجية، وبرامج العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما ينعكس إيجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة (ابن حبتور، ٢٠٠٤: ٥٥- ٥٧).

ويضيف (المغربي) جوانب أخرى تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية منها:

- تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية، وتمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجرياتها، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة توقعاتها وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.
- تساعد على إحداث التغيير، حيث تعتمد الإدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.
- تستثمر الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استقلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف (٢٠٠٦: ٣٧).

ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي تقنية يمكن استخدامها لإيجاد مستقبل إيجابي، يساعد المؤسسة على تحقيق الازدهار، ولكي يتحقق ذلك لابد أن يتصف العاملون فيها بقدرتهم على التفكير الإستراتيجي، ويتصرفون وفق هذا التفكير.

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد الأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

٢- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

٣- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

٤- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

٥- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي الأخذ بزمام القيادة.

٧- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

٨- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

٩- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

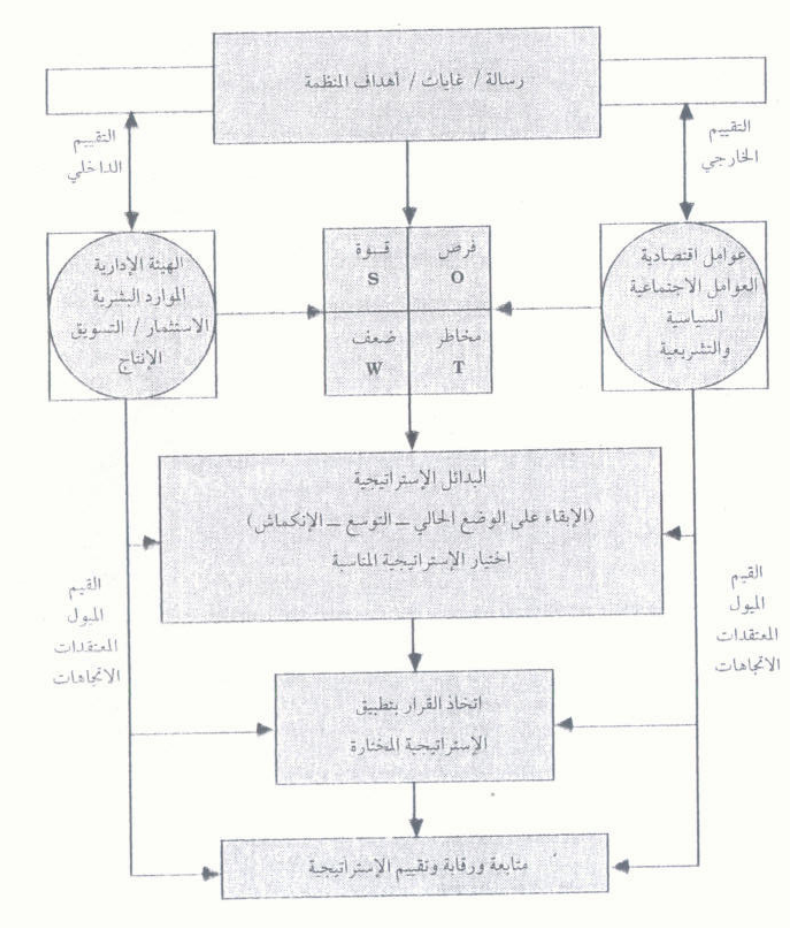
١٠- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها (http://vb.arabsgate.com 8\3\2008).

عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من العمليات، يوضحها الشكل التالي، والذي سيتناولها الباحث بشيء من التوضيح.

شكل (١)

عمليات الإدارة الإستراتيجية



(المصدر: المغربي، ١٩٩٩: ٦٣)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الملاحظ أن الشكل السابق يوضح المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها المتداخلة.

أولا: صياغة رؤية ورسالة المنظمة:

إن الخطوة الجوهرية الأولى في عمليات الإدارة الإستراتيجية هي صياغة رؤيا شاملة للمنظمة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائلها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، والرؤية تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا وأكثر الآفاق اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (ياسين، ٢٠٠٢: ٤٥).

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٩٣).

وتعرف كذلك بأنها: أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل (عوض، ٢٠٠١: ٨).

من الملاحظ أن التعريف الأول قد اعتبر الرؤية بمثابة تصور عن وضع المنظمة مستقبلا، أما التعريف الثاني فقد تعدى ذلك إلى الإشارة إلى أنه ليس من الضروري تحقيق الرؤية في ظل الإمكانات الحالية، وفي نفس الوقت فهي ليست مستحيلة، وليست ضربا من الوهم والخيال.

عناصر الرؤية الإستراتيجية:

يوجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي:

١- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: حيث يستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات الطلبة، حاجات العاملين، حاجات المجتمع، والطرق التي يتم بها إشباع تلك الحاجات

٢- تحديد الرؤية المستقبلية: ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تحدد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تمارس خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التي تلمح في الأفق.

٣- تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من شأنه أن يكون حافزا لهم على بذل المزيد من الجهد، ولذلك فإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود، ويوحد التصرفات، ويشجع على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التفاني من أجل تنفيذ الإستراتيجية، وتحقيق الأهداف المحددة (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ١٠٨- ١١٣).

أما رسالة المنظمة فهي: تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر أيضا عن مفهوم الذات للمنظمة، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (ابن حبتور، ٢٠٠٤: ٨٩).

ويمكن تعريفها كذلك بأنها: وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة، والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية (http:\\www.islammemo.cc 16\3\2008).

يلحظ الباحث أن التعريف الأول قد ركز على مظاهر التميز والتفرد في المنظمة، بينما نجد التعريف الثاني، قد أكد على ضرورة أن تكون الرسالة مكتوبة، بحيث تكون مرجعا رئيسيا تستند إليه المنظمة في كافة أنشطتها، كما أشار هذا التعريف إلى إمكانية تحقيقها في ضوء الإمكانات المتاحة.

ومن خلال التعريفين السابقين وضح (المغربي) بعض الأبعاد منها:

١- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.

٢- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد المبرر لوجودها.

٣- تعتبر الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

٤- إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.

٥- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها(١٩٩٩: ٧١) .

وعلية يمكن للباحث القول بأن الرسالة تختلف عن الرؤية، فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي تتصف بعمومية التوجهات التي تحتويها. أما الرسالة فهي تتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات المتاحة، وهي تصاغ بالاعتماد على الرؤية، والمؤسسة التربوية بحاجة إلى رؤية واضحة، رؤية تنير كل دروبها وتسلط النور على مسالك الطريق، كما أنها أيضا بحاجة إلى رسالة واضحة، تحدد هويتها، وتحدد توجهات التفكير، ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج، وسياسات وقواعد عمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد ذكر (أبو بكر) أن وضوح رسالة المنظمة يحقق العديد من المنافع، حيث يساهم ذلك في:

- تحديد الأهداف والغايات ومتطلبات تحقيقها وتحديد المسئوليات عنها.
- تحديد أسس وضوابط تخصيص الإمكانات والموارد، وتحديد مجالات استخدامها.
- وضع الضوابط العامة التي يعتمد عليها في تحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينها.
- تحديد الإطار العام لاتخاذ القرارات والتعامل مع الموقف.
- تحديد سمات المناخ التنظيمي الداعم للإبداع والابتكار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- بناء القيم الداعمة لتشكيل الاتجاهات الإيجابية لأهداف المنظمة (٢٠٠٥: ٤٨٥).

متطلبات تصميم وبناء الرسالة:

تعتبر عملية تصميم أو بناء الرسالة من أكثر العمليات أو المهام التي تواجه الإدارة تعقيدا، فهي تتطلب ما يلي:

١- تحليل الفجوة بين الأهداف المرغوب الوصول إليها، وتلك الأهداف المتوقع تحقيقها.
٢- تحليل العلاقات القائمة بين واقع البيئة الخارجية، ومصادر الضغوط الخارجية.
٣- تحليل واقع الموارد الحالية للمنظمة من ناحية، وعلاقتها بالقوى الداخلية من ناحية أخرى.
٤- تحليل نظام القيم أو حضارة المنظمة وأهداف الإدارة العليا.
٥- دراسة الإستراتيجيات السابقة وخبرات المنظمة في عمليات وبرامج التطوير التي قامت بها من قبل.
٦- تحليل ثم تحديد نقاط التركيز الإستراتيجية والقوة الدافعة الرئيسية للمنظمة (أبو قحف، ١٩٩٧: ٥١).

والرسالة غالبا ما تكون واسعة، وذلك لسببين رئيسيين: الأول، هو أنها تسمح بتوليد عدد من الأهداف والإستراتيجيات البديلة دون الحد من قدرة الإدارة على الخلق والابتكار، والآخر هو أن الرسالة الواسعة، تسمح بتقريب وجهات النظر المتباينة بين أصحاب المصالح في المؤسسة (العارف، ٢٠٠٣: ١٠٢).

مداخل تحديد رسالة المنظمة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس منها:

١- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة.
٢- المنافع التي تقدمها.
٣- الواقعية والموضوعية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- التكيف مع البيئة.

٥- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.

٦- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة.

٧- الوضوح ودقة التعبير.

٨- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.

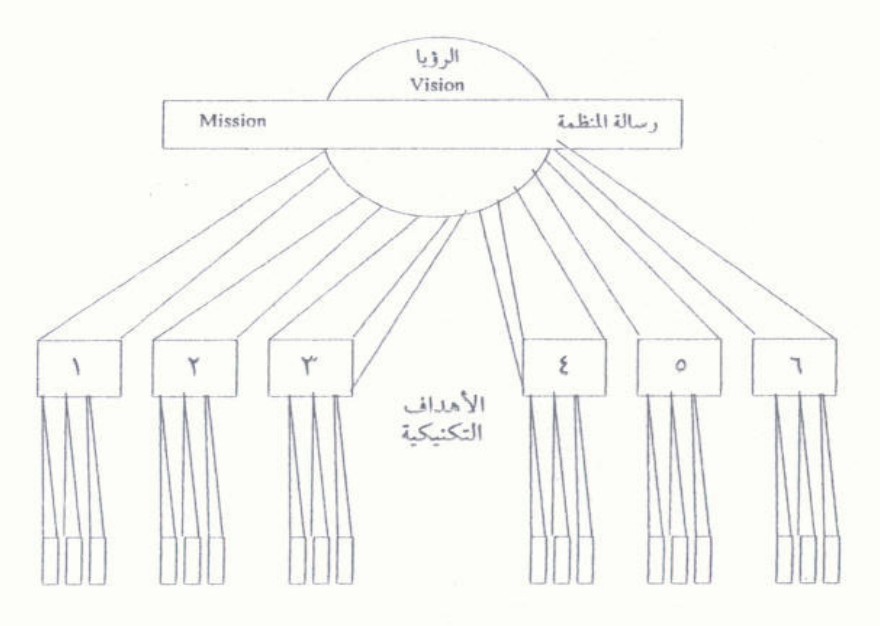
٩- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.

١٠ - مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا (المغربي، ١٩٩٩: ٨٠).

والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل والتكامل بين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة:

شكل (٢)

العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف



(المصدر: ياسين،٢٠٠٢: ٤٦)

يلحظ من الشكل السابق أن رسالة المنظمة تشتق من الرؤية المستقبلية المتوقعة، وأن غاياتها، وأهدافها التكتيكية توضع كي تترجم هذه الرسالة إلى إجراءات عملية.

ثانيا: تحديد الغايات والأهداف:

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة، لذلك كان من الضروري أن تكون الغاية واضحة بحيث تساعد على توجيه الجهود والموارد و الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة (المغربي، ١٩٩٩: ٨٩).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة ترمي المنظمة إلي تحقيقها على المدى البعيد وهي تتسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية. أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ١٢٣).

وبقدر ما تكون الأهداف واقعية وطموحة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة (ياسين، ٢٠٠٢: ٥٦).

وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وبشكل عام يشترط في هذه الأهداف أن تكون واقعية ويمكن توضيحها لكل من يهمه الأمر، ويمكن استخدامها لخلق الالتزام لدى كل من يعنيهم الأمر وخاصة العاملين في هذه المؤسسة، وأن تكون عملية ممكنة البلوغ أو التحقق، وأن تركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها (حسين، ٢٠٠٢: ١٧٤).

ويرى الباحث أن المؤسسة التربوية يجب أن تراعي عند وضع الأهداف الإستراتيجية حاجات المجتمع الحالية، والمستقبلية، كما تأخذ بالاعتبار الزيادة الطبيعية في أعداد الطلبة، والتطور المعرفي والتكنولوجي الذي يشهده العصر.

ويبين (ياسين) أن الأهداف لابد أن توضع في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- علاقة التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة.
- علاقة السلطة والمسؤولية والصلاحية بين أفراد التنظيم.
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات (٢٠٠٢: ٥٧).

أهمية الأهداف الإستراتيجية:

تكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية:

١- تساعد على تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل بها.

٢- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

٣- تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٤- تساعد الأهداف على تحديد معايير لتقييم الأداء التنظيمي.

٥- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة (الدوري، ٢٠٠٥: ٥٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويذكر (المغربي) أن الأهداف السليمة والواقعية تسهم في تفويض السلطة، وتساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة (١٩٩٩: ٩٥).

ويضيف (الجبر) أن الأهداف تمثل نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التربوية، كما أنها نقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية التعليمية (٢٠٠٢: ٨٦).

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الأهداف:

١- الملاءمة:

يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة، كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة (إدريس والمرسي،٢٠٠٦: ١٤١).

٢- القابلية للقياس:

يجب أن تخضع الأهداف للقياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، مع مراعاة أن هناك أهدافا يصعب قياسها (المغربي، ١٩٩٩: ٩٨).

٣- القبول:

الأهداف يمكن تحقيقها إذا كانت مقبولة من الأفراد في المنظمة، فالهدف الذي لا ينسجم مع نظام القيم للعاملين لا يمكن تحقيقه، كما يجب أن يكون الهدف مقبولا من حيث استعداد المؤسسة لتحمل التكاليف المترتبة على وضعه موضع التنفيذ (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٦٨).

٤- المرونة:

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة المنظمة، أي تكون الأهداف قابلة للتعديل، مع مراعاة أن يكون التعديل في مستوى الهدف وليس في وظيفته (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢: ١٤٣).

٥- القابلية للتحقق:

يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المنظمة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضا العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ١٤١).

٦- الوضوح والفهم:

يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٦٩).

كما يجب أن تحقق للمديرين في كافة مستويات التنظيم القدرة على فهم ما الذي ينبغي تحقيقه، إضافة إلى أنهم يجب أن يتفهموا المعايير التي سيتم الاستناد إليها في تقييم أدائهم، ومن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثم فإن الأهداف تصاغ بالأسلوب الذي يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على السواء (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ١٤١).

٧- مشاركة العاملين في وضع الأهداف:

يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، وهذا سيجعلها أكثر وضوحا وفهما من قبل الجميع، مما ييسر أداء المهام والوظائف على النحو المرغوب (المغربي، ١٩٩٩: ٩٩).

٨- التحفيز:

لابد أن تكون الأهداف مرتفعة الدرجة بالقدر الذي يستثير الأفراد، ويحثهم على الأداء المتميز (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢: ١٤٤).

ثالثا: التحليل البيئي:

يعتبر التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، كما أن تحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الإستراتيجي بصفة عامة (أبو قحف، ١٩٩٧: ١١٣).

وخلال هذه العملية يتم تحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، من أجل تحديد نواحي القوة والضعف الجوهرية، وكذلك الفرص والتحديات المحتملة (غراب، ١٩٩٥: ١٠٧).

ويتطلب القيام بالتحليل البيئي إجراء عدة خطوات أهمها:

- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها وتحليلها.
- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها، وتحديد طرق وأساليب جمعها.
- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية العامة والخاصة.
- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.
- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الإستراتيجية (أبو قحف، ١٩٩٧: ١١٤).

وفي ضوء ما تقدم يمكننا أن نتناول التحليل البيئي على النحو التالي:

أ) تحليل البيئة الخارجية:

يعتبر تحليل البيئة الخارجية الخطوة التالية لصياغة رسالة المؤسسة، فالرسالة تضع حدودا للبيئة الخارجية التي تتعامل فيها المؤسسة، ولكنها لا تصف هذه البيئة أو تحدد ما يوجد بها من فرص وتهديدات (عوض، ٢٠٠١: ٩٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتحليل البيئة الخارجية هي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (ياسين، ٢٠٠٢: ٦٥).

وتتضمن عملية التحليل الإستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يلي:

١- تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة والتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المنظمة.

٢- التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والمتغيرات التي تطرأ في تلك القوى مستقبلا.

٣- تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار. (الدوري، ٢٠٠٥: ٨٤)

وتشتمل البيئة الخارجية على كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها، وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وتتكون البيئة الخارجية من قسمين:

١- بيئة التعامل المباشر:

وهي تلك البيئة التي تتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور والمجتمع، والمؤسسات التربوية الأخرى، ووسائل الإعلام، ويطلق على هذه الفئات "أصحاب المصالح" وذلك لكونها تملك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة التربوية (القطامين، ٢٠٠٢: ٥٧).

٢- بيئة المجتمع العامة:

وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربويا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة (إبن حبتور، ٢٠٠٤: ١٤٦).

ويرى الباحث أن تلك العوامل والمؤثرات تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذلك فإن مدير التربية والتعليم بحاجة إلى إدراك طبيعة تلك القوى المؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة التربوية، وما تعكسه تلك القوى من فرص وتهديدات، كي يستطيع تبني إستراتيجيات ناجحة تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، بحيث يتمكن من استغلال الفرص وتعظيم العائد منها، وتجنب التهديدات أو تقليل الآثار الناجمة عنها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- وضع الأهداف وتعديلها وفق نتائج تلك الدراسات.
- بيان الموارد المتاحة، وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نطاق ومجال الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وبيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية (المغربي، ١٩٩٩: ١٠٩).

ب) تحليل البيئة الداخلية:

لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها، ولذلك ينبغي أن يتم تحليل تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالإستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة (عوض،٢٠٠١: ١٣٥).

ويذكر (القطامين) أن الهدف الرئيسي لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكانياتها المتاحة (٢٠٠٢: ٥٨).

كما يبين (حسين) أن البيئة الداخلية للمؤسسة التربوية تتكون من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المتغيرات ما يلي:

- مستوى الكفاءة المهنية للمسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في المؤسسة التربوية.
- مدى توافر نظم إدارية فعالة في المؤسسة التربوية، ومدى فعالية الهيكل التنظيمي، ومدى توافر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات المؤسسة والتي من خلالها يمكن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف فيها.
- مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المؤسسة التربوية، حيث تتألف ثقافتها من مجموعة الفلسفات والأفكار والمبادئ والقيم التي تنشرها الإدارة بين العاملين لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي (٢٠٠٢: ١٧٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعليه يرى الباحث أن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التربوية يوفر معلومات عن العمليات الإدارية، والإجراءات التشغيلية، وبرامج التعليم، ومعدلات الالتحاق السنوي للطلبة، ومعدلات الرسوب، حيث يتم تحليل هذه المعلومات وربطها بالمعلومات التي تم الحصول عليها من تحليل البيئة الخارجية، والاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية:

إن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يأتي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات التربوية.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.
- بيان وتحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- تحقيق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والمخاطر) بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة (المغربي، ١٩٩٩: ١٣١).

التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

يتضمن تحليل البيئة الداخلية عدة عوامل ومؤثرات رئيسة منها:

١- أداء العاملين:

يعتبر تحليل أداء العاملين الخطوة الأولى في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يساعد ذلك في تحديد أي الإستراتيجيات التي يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد في معرفة أي الوحدات والأقسام التي تؤدي مهامها بكفاءة، مما يساهم بتحديد نقاط القوة التنظيمية، ومعرفة أي الوحدات والأقسام التي يعتبر أداؤها ضعيفا، مما يسهم في تحديد مجالات المشكلات الإستراتيجية ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٢٢٨).

ويرى (الدوري) أن تحليل أداء العاملين في المؤسسة يساعدها في:

- تحديد مدى توافر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية، ومن ثم تنميتها إن وجد فيها ضعف.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند العاملين للعمل بكفاءة.
- تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالتوظيف، والترقية، والمكافآت، والتدريب، وتقويم الأداء.
- خفض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل والتقليل من غياب العاملين.
- توضيح السياسات المتعلقة بالعاملين، من أجل حثهم على إنجاز أعمالهم بدقة ووضوح (٢٠٠٥: ١٣٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- الهيكل التنظيمي:

ونقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسئوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة (ابن حبتور، ٢٠٠٤: ١٩٢).

ويحقق تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة جملة من المنافع حيث يساعد في:

١- تدعيم مسار عمل المؤسسة ومستقبلها الإستراتيجي.

٢- العمل على ملاءمة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لظروف وأهداف وحدات العمل في المؤسسة.

٣- توضيح واجبات كل فرد وسلطته ومسئولياته.

٤- وضع نظام وسياسات عمل للأنشطة الرئيسة التي تحقق أداء الأعمال بأسلوب صحيح وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة.

٥- وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية، والتنسيق والتعاون بينها لتنفيذ خطط العمل وتحقيق الأهداف.

٦- تحقيق السيطرة الإدارية والمالية على كافة القرارات وتصرفات العاملين، والتأكد من عدم وجود ثغرات في إجراءات العمل (أبو بكر،٢٠٠٥: ٤٢٢) .

ويؤكد الباحث على أن وجود قيادة فاعلة كفؤة على قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تجمع في أيديها كل خطوط النجاح والابتكار والتجديد، مما يساهم في تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلما دعت الحاجة لذلك، من أجل تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

٣- ثقافة المؤسسة:

ويقصد بها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياساتها، والتي تكونت من مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير والتي نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المؤسسة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها (الدوري، ٢٠٠٥: ١٢٨).

والثقافة توفر صورة متكاملة عن أحوال المؤسسة، كيف كانت في المرحلة السابقة؟ وكيف أصبحت؟ وما مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟ وتؤدي ثقافة المؤسسة عدة وظائف أساسية منها:

- تنمية الشعور بالذات وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين في المؤسسة.
- تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تعمل كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لأنشطة المؤسسة (السيد، ١٩٩٠: ٥٢).

كماأن تحليل ثقافة المؤسسة يتناول:

- السمات العامة لثقافة المؤسسة، وملامح تميزها واختلافها عن المؤسسات الأخرى.
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية المتجددة.
- أسلوب إدارة التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
- مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المؤسسة.
- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المؤسسة.
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المؤسسة (السلمي، بدون: ١٦٥).

ويمكن للباحث القول أن ثقافة المؤسسة القوية والمؤثرة توفر جوا مناسبا لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة، كما توفر أنظمة اتصال فعالة داخل المؤسسة، لذلك لها تأثير فعال على العاملين، من حيث حفزهم وشحذ هممهم وتوجيه سلوكهم.

رابعا: البدائل الإستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المؤسسة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح للمؤسسة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها (المغربي، ١٩٩٩: ١٥٩).

ويرى الباحث أن القيادة الإدارية للمؤسسة عليها أن تختار من بين تلك البدائل الإستراتيجية ما يتلاءم مع ظروفها.

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية:

لا شك أن الإدارة الإستراتيجية وهي تستهدف البحث عن الخيارات لا تنشد إلا الحصول على البديل الذي يحقق الأهداف. فالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تلعب دورا في عملية الاختيار، لهذا كانت أهداف المؤسسة من أول العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ) الأهداف:

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها والتي سبق تحديدها من قبل، تشكل الخطوة الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية، إستراتيجية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق والوئام بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض (ابن حبتور، ٢٠٠٤: ٢٢٦).

ب) القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية:

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، يجب انتهازها واستثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها، فتتجنبها أو تقلل آثارها (المغربي وغربية، ٢٠٠٦: ١٤٨).

ح) القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة:

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المؤسسة أيضا مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده، وبناء عليه تتخذ الإستراتيجيات الممكن اختيارها (المغربي، ١٩٩٩: ١٦٠).

د) قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة:

يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية – إضافة إلى ما سبق – على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة، وعلى اتجاهاتهم وميولهم (المغربي، ٢٠٠٦: -).

ومن خلال مراعاتنا لتلك العوامل تتحقق الفوائد التالية:

١- حصر البدائل الإستراتيجية التي تحقق التوافق بين الفرص أو القيود من جانب ونقاط القوة أو الضعف من جانب آخر.

٢- معرفة التوجهات الإستراتيجية الأكثر تكرارا، والأقل تكرارا.

٣- تحديد مقومات ومتطلبات استثمار الفرص والاستفادة من نقاط القوة.

٤- تحديد الترتيبات اللازمة للتعامل مع القيود أو التهديدات ونقاط الضعف (أبو بكر، ٢٠٠٥: ٤٧٧).

ويؤكد الباحث على ضرورة توافر عدد كاف من البدائل الإستراتيجية الملائمة لظروف مديرية التربية والتعليم، بحيث تكون مراعية لأهدافها، ومعززة لجوانب القوة فيها، ومعالجة لجوانب الضعف، كما لابد أن تشتمل على بدائل يمكن أن تستثمر الفرص، وأخرى تتجنب المخاطر والتهديدات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أنواع البدائل الإستراتيجية:

١- إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي:

تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الناجحة، التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ على أداء أعمالها السابقة وبنفس بمستوى الأداء، وتتجه المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، أو عدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل المديرين العاملين للعمل بدلا من التفكير والتأمل (الخفاجي، ٢٠٠٤: ٢١٤).

٢- إستراتيجية الانكماش:

وتعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، وهي إستراتيجية دفاعية، يتم تبنيها في الحالات التالية:

- علاج جوانب ضعف معينة، أو مواجهة أزمات داخل المؤسسة أو خارجها.
- مواجهة مشكلات مالية، نتيجة انخفاض أداء بعض الوحدات التنظيمية بها.
- يأس أصحاب المؤسسة وإحباطهم من ممارسة الأنشطة الحالية للمؤسسة (أبو قحف، ١٩٩٧: ٣٠٢).

٣- إستراتيجية النمو والتوسع:

وتعني هذه الإستراتيجية وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون هذه الزيادة بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في الماضي (المغربي وغربية، ٢٠٠٦: ١٥٣).

٤_ الإستراتيجيات المختلطة:

وتعني انتهاج أكثر من إستراتيجية رئيسية، فقد تشتمل الإستراتيجية المختلطة على تنفيذ الإستراتيجيات المبينة سابقا وفق نسق متتابع، أو تتضمن استخدام إستراتيجيتين أو أكثر بصورة توافقية متلازمة (آل علي والموسوي، ٢٠٠١: ٤٦٣).

خامسا: الاختيار الإستراتيجي:

البدائل الإستراتيجية كثيرة ومتعددة، لأن مجال الإدارة الإستراتيجية حيوي، واسع، كثير العطاء، وهي ليست هي الهدف أو الغاية من النشاط، ولكنها تفتح نافذة كبيرة الرؤيا، لكي نختار، الخيار الإستراتيجي المطلوب، لتحقيق الهدف. هذا ويعرف الخيار الإستراتيجي بأنه: قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام، أو على مستوى الأعمال، أو على مستوى الوظائف (بن حبتور، ٢٠٠٤: ٢٥٤- ٢٥٥).

ويرى البعض أن اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين قائمة الإستراتيجيات البديلة المطروحة للحل، يتطلب مراعاة العوامل المؤثرة التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.
- مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية.
- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي(حسين، ٢٠٠٢: ١٩١).

هذا ويمكن للباحث القول بأن الاختيار الإستراتيجي لابد أن يكون منسجما مع إمكانات المنظمة الداخلية من حيث القوة والضعف، وعلاقاتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وتحليل تلك العناصر والمتغيرات، باستخدام أحد أساليب التحليل مثل مصفوفة (swot)، وهي إختصار للكلمات التالية: (Strengths) وتعني القوة، (Weaknesses) وتعني الضعف، (Opportunities) وتعني الفرص، (Threats) وتعني التهديدات، وسوف نتناول هذه العناصر بشيء من التوضيح:

١- تحليل عناصر القوة والضعف:

جوانب القوة: هي الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز مكانة المؤسسة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٥).

جوانب الضعف: هي قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، وخير ما يبرز جوانب القصور هذه، هو عدم وضوح التوجه الإستراتيجي في المؤسسة (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٢٢٠).

ويرى الباحث أن من عناصر القوة في المؤسسة التربوية، توافر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، و توافر الإمكانات المادية والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج التربوية، وجود نظام فاعل للمتابعة والإشراف، قدرة المؤسسة على تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين وتلبيتها، من خلال برامج تدريب فاعلة، أما عناصر الضعف فمنها ضعف الموارد المادية والبشرية، وقلة الاهتمام بالبحث والتطوير، وعند اختيار البديل الإستراتيجي لابد من الأخذ بعين الاعتبار تلك العناصر، حيث يتم من خلاله استثمار عناصر القوة، وتجنب عناصر الضعف.

٢- تحليل الفرص والتهديدات:

الفرص: هي الأحداث أو المواقف في بيئة المؤسسة والتي إذا ما تم اغتنامها، فإنها تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها (الخفاجي، ٢٠٠٤: ١٨٠).

ويرى الباحث أن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى دائما لخلق الفرص في بيئتها الخارجية واستغلالها واستثمارها أفضل استثمار، كما يراعى في اختيار البديل الإستراتيجي، أن يسهم في اقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانات المؤسسة.

التهديدات: تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثارا سلبية للمنظمة (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعليه يمكن للباحث القول بأن التهديدات هي اتجاهات ومواقف غير مفضلة في بيئة المؤسسة الخارجية، فمثلا الوضع السياسي الشائك في قطاع غزة يفرز الكثير من المخاطر والتهديدات التي تلقي بظلالها على المؤسسة التربوية وتسبب ارباكا للمسيرة التعليمية، وإن فهم الإدارة وإلمامها بتلك التهديدات، يساعدها في اختيار البدائل المناسبة التي تجنب العمل تلك التهديدات.

٣- تحليل مصفوفة (swot):

تعتبر مصفوفة (swot) أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهي تعمل على أساس إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف (ياسين، ٢٠٠٢: ١٠٥).

ويوضح شكل التالي تحليل لمصفوفة (swot):

شكل (٣)

مصفوفة (swot)

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	**نقاط القوة** ---------- ---------- ----------	**نقاط الضعف** ---------- ---------- ----------
الفرص ---------- ---------- ----------	(١) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	(٢) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)
التهديدات ---------- ---------- ----------	(٣) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	(٤) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات الكماشة)

(المصدر: السلمي، النسخة الأخيرة: ١٨١)

ويتضح من خلال هذه المصفوفة أنها تسهم في تحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسة المكونة لها، وهذا يساعد في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم في عملية الاختيار الإستراتيجي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي:

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة، والتي يمكن تطبيقها، وحتى يتم الاختيار المناسب، يجب مراعاة عدة معايير هامة منها:

- الخبرة الماضية، خبرة الأفراد وخبرة المؤسسة ككل.
- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة.
- التوقيت المتاح للاختيار.
- مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله.
- الموارد التنظيمية، سواء المادية، أو البشرية، أو المالية.
- مركز المؤسسة في المجتمع (المغربي، ١٩٩٩: ٢٠٠) .

سادسا: تنفيذ الإستراتيجية:

هي تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية الموضوعة إلى إجراءات عمل، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وحفزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللآزمة، ووضع نظام لتقويم الأداء الإستراتيجي.(السالم، ٢٠٠٥: ٢٢٢)

ويقصد بها أيضا المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات، والإجراءات(إدريس و المرسي، ٢٠٠٦: ٣٦٤).

١- **البرامج:** هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنه يجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية (هيلن وهنجر، ١٩٩٠: ٣٩).

٢- **الموازنات:** هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد، ٢٠٠٣: ١٢٨).

٣- **الإجراءات:** بعد إعداد البرامج والموازنات المطلوبة للتنفيذ، يتم إعداد إجراءات التشغيل المعيارية التي تمثل الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المؤسسة، ويجب أن تكون الإجراءات بسيطة تسهل تنفيذ البرامج المرغوبة، كما يجب تدريب العاملين على استخدامها (السالم، ٢٠٠٥: ٢٢٨).

محددات التنفيذ ومستلزماته:

إن إدراك وفهم محددات ومستلزمات التنفيذ يستلزم الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، وتترابط مع بعضها بعضا بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

٣- هل تم توصيل أو إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟

٤- هل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

٥- هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة والمطلوبة؟

٦- هل تم تحديد المعالجات لجميع المشكلات أو العقبات والصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة؟

٧- هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم؟ أو ما هو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد؟(الدوري، ٢٠٠٥: ٢٩٥)

هذا وقد قدمت مجموعة ما كينزي الاستشارية (Consulting Firm Mckinsy & Company) نموذجا عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، وهذه العناصر هي:

١- **الإستراتيجية:** وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة، بقصد تحقيق التفوق، وتحسين صورتها في المجتمع، مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

٢- **الهيكل:** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، مع ما يتضمنه من تحديد لمهام ومسئوليات كل فرد في التنظيم.

٣- **الأنظمة:** وتدل على عمليات التشغيل والتدفق التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة، وهي تشمل نظم المعلومات، ونظم الموازنات، ونظم رقابة الجودة..وغيرها

٤- **نمط الإدارة:** ويمثل الأيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تعتبره مهما ويستحق أن يتحول إلى سلوك.

٥- **الهيئة الإدارية:** ويقصد بها الموظفون داخل المؤسسة، ولذلك لا بد من الاهتمام بهم، بشكل يسهم في تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

٦- **القيم المشتركة:** وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وهي تعبر التوجه المستقبلي لها.

٧- **المهارات:** وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها (المغربي، ١٩٩٩: ٢١١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سابعا: الرقابة الإستراتيجية:

تعتبر عملية الرقابة هي المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مدى المطابقة بينهما، وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيرا اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٤٣٠).

ويرى (الدوري) أن الرقابة الإستراتيجية تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا ما كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها (٢٠٠٥: ٣١٧).

خطوات عملية الرقابة:

تتألف عملية الرقابة من خمس خطوات متسلسلة هي كالتالي:

١) تحديد ما يجب قياسه:

وتتضمن الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- إن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها، يجب أن تكون قابلة للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.
- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ (القطامين، ٢٠٠٢: ٦٩- ٧٠) .

٢) وضع معايير لقياس الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهذه العملية تتطلب إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٤١٩).

٣) قياس الأداء:

ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية (المغربي، ١٩٩٩: ٢٣٥).

٤) مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج والأهداف، ويجب أن تتسم هذه العملية بالدقة والشمول (العارف، ٢٠٠٣: ٣٥٠).

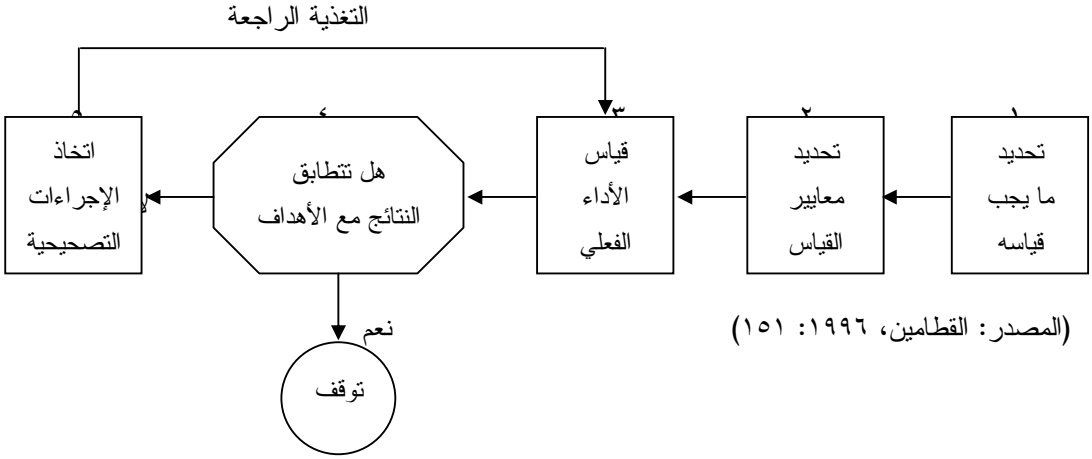
٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وتتم هذه الخطوة في حالة عدم التطابق بين النتائج والأهداف، مع ضرورة تحديد سبب الانحراف، ومدى ملاءمة العمليات للمستويات المرغوبة (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٣٢).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (٤)

خطوات عملية الرقابة



(المصدر: القطامين، ١٩٩٦: ١٥١)

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية الرقابة قد تتوقف عند الخطوة الرابعة إذا كانت النتائج مطابقة للأهداف، أما في حالة عدم التطابق فإن الأمر يتطلب وضع إجراءات تصحيحية.

وحتى تحقق الرقابة الهدف منها يجب إتباع التالي:

١- أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

٢- أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس.

٣- مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المباشر.

٤- استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى.

٥- أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات.

٦- الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة، أو تعديلها بدلا من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات (هيلن وهنجر، ١٩٩٠: ٣٩٦).

المزايا والفوائد المترتبة على التطبيق الناجح للإدارة الإستراتيجية:

يترتب على التطبيق الصحيح للإدارة الإستراتيجية العديد من المزايا منها:

- تتميز بوجود خطة إستراتيجية محددة توفر لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية أهدافا واتجاهات واضحة عن مستقبل المؤسسة.
- تزيد من قدرة المسؤولين عن المؤسسة التعليمية على توقع المشكلات المترتبة على التغيرات السريعة والتحديات العصرية.
- تحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تجمع بين مزايا عدم التكرار الناتج عن مركزية القرارات الإدارية والمزايا المترتبة على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط المراد تنفيذها.
- تتسم بالتكامل بين عناصرها بصورة تتيح فرص التفاعل والاتصال المستمر بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة (البستان وآخرون، ٢٠٠٣: ٢٧٢).

الإدارة الإستراتيجية في منظومة التعليم:

لا شك أن هناك حاجة لتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية، حيث أن إعداد هذه المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها، وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساسا بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية، إلى فكر إستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام الإمكانات الداخلية لتعظيم استغلال الفرص ولتدعيم أساليب مواجهة التهديدات (عوض، ٢٠٠١: ٢٦٤).

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلا إداريا شاملا يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (http://www.kku.edu.sa 5\2\2008).

كما أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحية، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الاجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في إتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالإستفادة من الموارد المتاحة (المبعوث، ٢٠٠٣: ١١٥).

مظاهر الإدارة الإستراتيجية في المجال التعليمي:

لقد ميز جورج كيلر (Keller, 1983) ستة مظاهر تتسم بها الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم وهي:

١- أن صنع القرار الإستراتيجي يعني القدرة على بقاء المؤسسة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم وغير سلبيين فيما يتعلق بمواقعهم أو مراكزهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- أن الإدارة الإستراتيجية ترمي إلى مزيد من التقدم والتطور، وتركز على الإبقاء على المؤسسة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
٣- الإستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية وتدرك أن المؤسسة التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافس القوي المتزايد.
٤- أن الإدارة الإستراتيجية لا تركز اهتمامها على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف، ولكنها تولي عملية صنع القرارات جل اهتمامها.
٥- عملية صنع القرار الإستراتيجي تمثل خليطا من التحليل المنطقي و الاقتصادي والحنكة السياسية والتفسير السيكولوجي، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.
٦- الإدارة الإستراتيجية تضع مستقبل المؤسسة التعليمية فوق أي اعتبار آخر (الجندي، ١٩٩٩: ٤٨).

وتنضوي الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الدلالات القوية أهمها:

- أن التغير في أحد المراحل سوف يؤثر بالضرورة على بقية المراحل الأخرى، فقد تؤثر البيئة الخارجية في طبيعة رسالة المؤسسة التربوية، كما أن المؤسسة قد تؤثر في متغيرات البيئة الخارجية.
- أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها لابد أن يكون تتابعيا.
- أن المنهج الذي تتبعه المؤسسة لا يجب أن يكون جامدا، بل يجب أن يخضع للتقييم والتعديل المستمرين إستجابة لأي تغيير قد يحدث في القوى والمؤثرات الخارجية أو الداخلية.
- ضرورة وجود نظام للتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة، بمعنى وجود معلومات عن الأداء للتعامل مع المعوقات الحالية وتدعيم القرارات المستقبلية.
- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها نظاما ديناميكيا، أي أن مكوناتها في تطور وتغير مستمرين، ولذلك فإن عملية المتابعة والتحليل، وما يترتب عليهما من دلالات إستراتيجية يجب أن تكون مستمرة كذلك (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٥٢).

أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التربوية:

هناك العديد من المبررات التي تحتم ضرورة اتباع نمط الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم، من منطلق ما تحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاية المؤسسات التربوية وفعاليتها، ومن هذه المزايا ما يلي:

- تساعد مدير المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة.
- تولد لدى القيادات الشعور بالقدرة على الرقابة وتقويم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة.
- تساعد قيادة المؤسسة على تنميه روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها.
- تمكن قيادة المؤسسة من أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك المتغيرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.
- تنمي لدى المديرين الفكر الشامل من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين أهداف الأقسام المختلفة في المؤسسة، وأهداف المؤسسة ككل.
- تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، فهي تساعد على وضوح صورة المؤسسة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسة (الجندي، ١٩٩٩: ٧٠).

الأداء الإستراتيجي لمدير التربية والتعليم:

لقد حظي الأداء الإستراتيجي باهتمام الباحثين، لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعيا لمصداقية المدخل الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، فقد اتفق معظم الباحثين الإستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية، هي مرحلة الصياغةالإستراتيجية، والتنفيذ الإستراتيجي، والمرحلة الثالثة تتمثل بالتقويم والرقابة الإستراتيجية (الحسيني، ٢٠٠٠: ٢٣١).

وسوف يتناول الباحث فيما يلي بعض جوانب الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم، والكيفية التي بها يمكن أن يرتقي بهذا الأداء إلى مستوى الأداء الإستراتيجي ومن هذه الجوانب العمليات الإدارية الأساسية:

١) التخطيط:

وهو الإعداد المسبق لما تريد المؤسسة التربوية الوصول إليه في المستقبل، بما يتضمن ذلك من تنبؤ، ووضع للأهداف والإستراتيجيات، والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة، وتتطلب هذه العملية ما يلي:

* وجود مشاركة من كافة الأقسام في المؤسسة.
* وجود أهداف واضحة ومكتوبة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير، والأجل الطويل.
* وجود إستراتيجيات للمنافسة، وإستراتيجيات لمواجهة الطوارئ.
* وجود معايير تستخدم في تخصيص الموارد للبدائل المختلفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* وجود نظام معلومات قادر على رصد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارج والداخلية.

* وجود كوادر قادرة على استخدام المعلومات المتاحة للتنبؤ بالمستقبل (عوض، ٢٠٠١: ١٥٠).

ويرى الباحث أن التخطيط التربوي يتطلب من مدير التربية والتعليم، دراسة القيم المؤثرة في العملية التربوية، سواء كانت قيما إسلامية، أو قيما اجتماعية، وتحليل معدلات النمو السكاني، ومراعاة الأبعاد العالمية في مجال تطوير التعليم. ولكي نرتقي بالتخطيط التربوي إلى مستوى الإدارة الإستراتيجية، فلا بد أن يكون التخطيط الذي يمارس من قبل مدير التربية والتعليم تخطيطا إستراتيجيا.

فالتخطيط التربوي الإستراتيجي يعمل على تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية، وكذلك وضع إستراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام (الجندي، ١٩٩٩: ٤٧).

فهو يتناول تحليل واقع التعليم، لبيان جوانب القوة والضعف فيه، والمتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلا، وذلك لصياغة الخطة الإستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب، وتراعي هذه المتغيرات، وتعمل في النهاية على تطوير هذا التعليم بالصورة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منه، وحتى يكتب لهذه الخطوات النجاح لابد من مراعاة ما يلي:

- أن يكون هذا التخطيط قادرا على توليد النتائج المرجوة، وأن يلتزم العاملون بالمؤسسة بالمهام المحددة لهم.
- أن العمل لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة الوظيفة فقط، بل المساءلة وتحديد موعد الانتهاء من العمل.
- أن تبنى توقعاتنا في قرار التخطيط بطريقة مناسبة نتحقق بها مبكرا من إنجازها بالفعل، مع تفهم الانحرافات البسيطة في الزمن وفي القياس.
- علينا البحث عن إستراتيجيات بديلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذا التخطيط بدلا من الاعتقاد بأن الاستمرار في عملنا الحالي يكفينا(حسين، ٢٠٠٢: ١٧١) .

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض ما كتب عن التخطيط الإستراتيجي في الأدب التربوي، يستطيع القول أنه يمر بمجموعة من الخطوات تحقق له الفعالية في الأداء، حيث حدد سيمسك (Simsek, 1997) ست خطوات يمكن أن تسهم في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات والمؤسسات التربوية وغيرها وهي:

* المسح البيئي الذي يتضمن التنبؤ باتجاهات البيئة والأخطار المحتملة.

* التعرف الدقيق إلى عوامل القوة والضعف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* وضع الأهداف موضع المنافسة، والتعريف بالخطوات الأساسية لتحقيق الأهداف.
* اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي توفق بين سياسات العمل وتنسق مع المصادر وغرض المؤسسة باعتبارها عملية لتطوير العمل.
* المراجعة الدورية لإستراتيجيات العمل المحددة (العويسي، ٢٠٠٢: ٨٠).

ويمكن أن يقوم التخطيط الإستراتيجي بدوره كآلية للتنسيق والمتابعة، بحيث يشمل:

١- المباني والموارد المتاحة واللازمة.
٢- الموظفون سواء كانوا إداريين أو فنيين أو معلمين وغيرهم، والعمل على تنميتهم مهنيا.
٣- إدرة التطوير والتنمية.
٤- التمويل والموازنة.
٥- العلاقات بالبيئة.
٦- تطوير المناهج الدراسية.
٧- التخطيط لتطوير التعليم والتعلم (حجي، ٢٠٠١: ١٦٣) .

٢) التنظيم:

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث من خلاله يتضح مسار العمل وتتحدد السلطة والمسؤولية في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية (الدوري، ٢٠٠٥: ١٢٤).

وهو الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين أقسام المؤسسة، ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة على توافر نقاط القوة التالية:

- وضوح المسؤوليات والسلطات وتوثيقها بطريقة رسمية معلنة داخل المؤسسة، وللمتعاملين معها من الخارج.
- وجود توصيف دقيق للوظائف، يبين المتطلبات المهنية والنفسية والشخصية لشغل الوظيفة.
- شغل الوظائف بالأشخاص الذين يتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة.
- السماح باتخاذ القرارات عند أدنى مستوى إداري ممكن، مع المحاسبة على تحقيق نتائج محددة، وليس على التفاصيل المرتبطة بهذه النتائج.
- وجود نظام اتصال يوفر معلومات دقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية، يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب.
- عمل المؤسسة بأعلى درجة من التنسيق وأقل قدر من الصراعات (عوض، ٢٠٠١: ١٥١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذه الوظيفة تسهم في تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية، وهي تتضمن مجموعة من الإجراءات منها:

*** تحديد مدى مساهمة كل قسم من أقسام المؤسسة في نجاح الخطة:**

ويتم ذلك من خلال اجتماع يعقده المدير مع رؤوساء الأقسام في المؤسسة يحدد فيه كل منهم مدى مساهمة قسمه في تحقيق أهداف الخطة، ووضع البرامج التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

*** تخصيص الموارد:**

يعد تخصيص الموارد من الأنشطة التنظيمية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية، وتساعد الإدارة الإستراتيجية المدير على تخصيص تلك الموارد وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف المعتمدة، ويتوافر لدى أي مؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة هي: الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد التكنولوجية (العارف، ٢٠٠٤: ٣٣٢- ٣٣٧).

*** مطابقة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية:**

قبل أن تؤدي الإستراتيجيات إلى أداء فعلي أو نتائج فإن المؤسسة مطالبة بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب، وتوفير العاملين على النحو الكافي للبرامج المطلوب تنفيذها، وبتوجيه الأنشطة نحو الأهداف المرغوب تحقيقها، وإن أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة يتطلب نوعا من التغيير قي الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المهارات المطلوبة في وظائف معينة، لذلك فإنه يجب على مدير المؤسسة دراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلة تنظيمها (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٣٦٨).

ولكي نقوم بتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتوجب علينا الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية؟
- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأقسام وللأفراد؟
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات الأقسام في المؤسسة؟
- ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
- هل تعاني المؤسسة من عدم وجود الاتصالات الفعالة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟
- إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- هل يستطيع الهيكل التنظيمي خلق قيادات إستراتيجية ناجحة؟ (الدوري، ٢٠٠٥: ١٢٨)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

*** تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمؤسسة:**

نظرا لأن البيئة الثقافية للمؤسسة قد تكون مصدر قوة في تدعيم التغيير الإستراتيجي، أو قد تكون مصدر ضعف في مقاومة التغييرات فإن تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية قد يقتضي اختيار مدخل أو أكثر من المداخل التالية:

_ الإدارة حول الثقافة السائدة.

_ تغيير بعض أوجه الثقافة السائدة.

_ تغيير الإستراتيجية نفسها أو استبعادها لتجنب مخاطر الثقافة (خطاب، ١٩٨٥: ٤٢١) .

ويمكن للباحث القول أن مدير التربية والتعليم الذي ينتهج الفكر الإستراتيجي في إدارته يستطيع أن يوازن بين تلك المداخل، ويختار منها المدخل الذي يجعل من ثقافة المؤسسة مصدر قوة في المناخ التنظيمي للمؤسسة.

ولذلك فهو يسعى في سبيل المحافظة على الثقافة السائدة، وتأكيدها والبناء عليها بحيث تساند الإستراتيجيات الجديدة المقترحة، كما لابد من التعرف إلى مظاهر الثقافة الحالية المناهضة للإستراتيجية المقترحة حتى يمكن تغييرها. وتشير الكثير من الدراسات إلى أن تغيير ثقافة المؤسسة لكي تلائم الإستراتيجية الجديدة عادة ما يكون أكثر فعالية من تعديل الإستراتيجية بحيث تلائم الثقافة الحالية، وهناك العديد من الأساليب المتاحة لتعديل ثقافة المؤسسة مثل الاختيار، التدريب، التحويل، الترقية، إعادة هيكلة تصميم المنظمة، وغيرها (العارف، ٢٠٠٤: ٣٥٩).

ويرى الباحث أن مدير التربية والتعليم إذا ما أراد أن يطور مهارات التنظيم لديه والارتقاء بها إلى مستوى الإدارة الإستراتيجية، فإن عليه أن يكون على تواصل مع جميع الأقسام، كي يتعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى العاملين، والتأكد من ملاءمتها، وكفايتها للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم، والتعاون معهم في وضع البرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة، كما لابد أن يكون على دراية كاملة بالامكانيات المادية والمالية والتكنولوجية المتاحة، كي يستطيع وضع الإستراتيجيات في ضوءها، أو تطويرها كي تتناسب مع الإستراتيجيات الموضوعة.

٣) التوجيه والتحفيز:

التوجيه من الوظائف الإدارية الهامة والضرورية لضمان تنفيذ الإستراتيجية بالشكل الصحيح أو الفعال، وبدونه فإن الأفراد يمكن أن يؤدوا وظائفهم وفقا للطريقة التي تعكس وجهات نظرهم، أو يستخدمون الطرق التقليدية المتوارثة لأداء العمل، أو يبتعدون عن الطرق الموضوعية للأداء (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦: ٣٩٨).

كما أن إنجاز البرامج التنفيذية يتطلب تحويل قدر كاف من الصلاحيات لرؤساء الأقسام في المؤسسة، لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، كما يتطلب الأمر مزيدا من أساليب التحفيز التي توظف لتحفيز العاملين، كما يتطلب التنفيذ الناجح نشاطات تنسيقية إذ أن رؤساء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأقسام سيواجهون مشكلات ومعوقات يتطلب منهم امتلاك الوسائل والأدوات الكفيلة بتذليلها وتجاوزها، لذا فإن من متطلبات العمل الإداري أن يتم وضع الأفراد المناسبين في أماكنهم المناسبة واستخدام أنظمة متطورة لتوجيه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق الأهداف (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٩٩).

وإن النجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت نقاط القوة التالية:

- وجود روح معنوية مرتفعة ورضاء من العاملين.
- وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتفكير ورغبة على الابتكار والإبداع.
- وجود معدل منخفض للغياب.
- وجود تنظيمات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة تعمل لصالح المؤسسة.
- وجود اقتناع من العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة.
- وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية.
- وجود رغبة للتعلم والتطور وعدم مقاومة التغيير.
- وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب (http:\\nlpnote.com ٢٠٠٨\١٢\١٠).

٤)الرقابة والتقويم:

وهذه العملية تعني التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، وتمثل قدرة المؤسسة التربوية على مراقبة جودة العملية التعليمية، واكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أهم نقاط قوتها، ويتحقق النجاح في هذه العملية إذا توافرت نقاط القوة التالية:

* وجود نظام للرقابة على جودة العمليات الإدارية والفنية، وعلى المصادر المادية المتاحة.
* وجود نظام تقارير قادر على الكشف عن الانحرافات بسرعة سواء في البيئة الخارجية أوالداخلية.
* وجود آلية رسمية ومعرفية لتصحيح الانحرافات(عوض، ٢٠٠١: ١٥٣)

ويرى الباحث أن مؤسساتنا التعليمية، تفتقر إلى الدقة والموضوعية عند ممارسة عملية التقويم والرقابة وتطبيق معايير ومؤشرات الأداء، وفي تقارير الرقابة ذاتها، وعادة تتخذ الأمور الطابع الشخصي أو الطابع الشكلي، ويصبح الحكم على أداء وسلوك الأشخاص وكفاءتهم في إنجاز الأعمال متأثرا باعتبارات غير موضوعية نتيجة غياب محددات التقويم الفعال للحكم على الأداء والمستوى الوظيفي والمهني.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما لابد أن يوفر نظاما للرقابة على ثلاثة مستويات وهي:

- **الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** وهي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** وهي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
- **الرقابة على المستوى التشغيلي:** وهي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٢٢).

ومن المفضل أن تسير عملية الرقابة والتقويم وفق منظور منظومي، من خلال عدد من الأسئلة المحورية ذات صلة بالبرنامج أو النشاط الذي ينفذ، وهي:

١- ما الذي تتم محاولة تحقيقه؟

وينبغي أن ينظر إلى هذا السؤال في سياق الأهداف المحددة التي يتم التقويم في ضوئها.

٢- ما المؤشرات الملائمة للنجاح؟

بعد تحديد ميدان الاهتمام من أجل تقويمه، هناك حاجة لتحديد ظاهرة أو أكثر لجمع معلومات وبيانات عنها لتساعد في الإجابة عن الأسئلة التي تشير إلى النجاح في ميدان محدد.

٣- كيف ينبغي جمع البيانات وتنظيمها؟

إذ أن هناك طرقا عديدة لجمع البيانات وتبويبها وتنظيمها، وهي تشمل قياس الأشياء.

٤- بماذا نستطيع أن نقارن النتائج بصدق؟

وهناك طرق عديدة لذلك، منها: النجاح الذي تحقق، الأهداف المنشودة.

٥- ما المعلومات الأخري الضرورية لوضع النتائج في السياق؟

أو بمعنى آخر، هل المقارنة كانت صادقة؟ وهذا يتطلب: استخدام أساليب إحصائية للوقوف على مصادر الاختلافات، البحث عن مقارنات أخرى للتأكيد، البحث عن معلومات أكثر.

٦- ما النتائج الصادقة التي يمكن استخلاصها؟ (حجي، ٢٠٠١: ١٦٥)

هذا ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي الذي كتب حول الإدارة الإستراتيجية، يمكنه القول أن العمليات الإدارية السابقة تمثل المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية، وهي مرحلة التصميم، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة والتقويم، فإذا مارس مدير التربية والتعليم تلك العمليات الإدارية وفق المنهج الإستراتيجي، فإنه يمارس العمليات الإستراتيجية، حيث أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي والذي يعتبر بمثابة مرحلة التصميم، يتضمن عمليات التحليل البيئي، وتحديد الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد البدائل الإستراتيجية، والاختيار الإستراتيجي وتصميم الإستراتيجية، كما أن عمليتي التنظيم والتوجيه، تشتملان على عدة عمليات، منها وضع البرامج والاجراءات، وتحديد الميزانيات، وإجراء التعديلات على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الهياكل التنظيمية، وتوزيع الأدوار وتحديد الصلاحيات، ووضع نظام للمكافأت، إلى غير ذلك من العمليات التي توفر المناخ المناسب لتنفيذ الإستراتيجية، وتأتي مرحلة التقويم والرقابة كي تكون الدرع الواقي للتنفيذ الصحيح للإدارة الإستراتيجية بجميع عملياتها.

القيادة الإدارية الإستراتيجية للمؤسسة:

تعتبر القيادة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الإستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المنظمة، والقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام، وتمتلك القوة والتأثير على وضع الإستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها (الدوري، ٢٠٠٥: ٣١).

ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي:

١. طريقة تحفيز الأفراد.
٢. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. مجالات التركيز في بيئة العمل (ياسين، ٢٠٠٢: ١٨٥).

ويرى الباحث أن مدير التربية والتعليم إذا ما أراد أن يرتقي بأدائه الإداري إلى مستوى القيادة الإدارية الإستراتيجية، فلا بد أن يمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي.

فالتفكير الإستراتيجي هو القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراءات التنبؤ المستقبلية الدقيقة، وصياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة والقدرة على بناء الغايات (المغربي، ١٩٩٩: ٤٥).

ومن أهم خصائص القيادات الإدارية ذات التفكير الإستراتيجي ما يلي:

- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- الاستشعار البيئي.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- مهارة الاختيار الإستراتيجي.
- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (عيداروس، ٢٠٠٥: ٢٧٧) .

ويذكر (الدوري) خصائص ومهارات أخرى للمدير الإستراتيجي منها:

- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المؤسسة.
- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمؤسسة.
- الاتسام بثقة عالية بقدرته في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة (٢٠٠٥: ٣٢) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومدير التربية والتعليم إذا ما ارتقى بأدائه إلى مستوى الأداء الإستراتيجي فإنه يصبح قادرا على ضبط سياقات أداء العاملين في المؤسسة التربوية وتجميع جهودهم ودفعها باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة من خلال قيامه بمجموعة من المهام والأدوار.

أدوار المدير الإستراتيجي:

يوصف المدير بأنه مدير إستراتيجي إذا اهتم برسم رسالة المؤسسة، وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية، وسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد (المغربي،١٩٩٩: ٢٧).

وقد حدد هنري منتزبرج (Mintzberg, 1973) من خلال دراسة أجراها، عشرة أدوار رئيسة للمدير الإستراتيجي مرتبطة بعضها ببعض وهي:

١) **رمز المدير:** حيث يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.

٢) **القائد والمظهرية:** حيث يقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين، والإشراف عليهم.

٣) **الدور الارتباطي:** يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة.

٤) **المراقب:** يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من أجل ادراك طبيعة النشاط المطلوب، ومراجعة أداء المؤسسة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.

٥) **الموزع:** يقوم بنقل المعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى (وزارة التربية والتعليم) والمرؤوسين (رؤساء الأقسام، المشرفين التربويين، ...)

٦) **متحدث رسمي:** يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين.

٧) **مطور:** يهتم دائما بتطوير أداء العاملين، والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية.

٨) **مصلح:** يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المؤسسة لظروف طارئة كالإضرابات أو الأزمات المفاجئة.

٩) **إدارة الموارد:** يقوم بدور الموزع لموارد المؤسسة، من خلال اطلاعه ودراسته للموازنات التقديرية.

١٠) **مفاوض:** يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية أو الخارجية وحل المشاكل التي قد تظهر بين الأفراد (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٠)

كما تؤكد العديد من الدراسات على أهمية العمل الجماعي في الإدارة الإستراتيجية، انطلاقا من أن الإدارة الإستراتيجية عمل قيادي، من أبرز أهدافها التغيير والتحسين، وتكوين المبادرة الإستراتيجية المتطلعة إلى المستقبل، والتي تضع أساسها على أرض ثابتة تعنى بالعمل الدينامي والجماعي التعاوني مدخلا لمشاركة الجميع، أو على الأقل الغالبية العظمى في كافة نواحي الإدارة وعملياتها، بل إن نجاح العمل الجماعي يتطلب مشاركة خارجية من الآباء،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمؤسسات التعليمية الأخري، والمجتمع المحلي، وغيرها من العناصر الداعمة (حجي، ٢٠٠١: ١٦٣).

وفي الختام نستطيع القول بأن الإدارة الإستراتيجية إذا ما طبقت من جانب القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم من خلال دراسة القوى الثقافية السائدة، والمؤثرة وتحليل نظام التعليم، لتحديد نقاط القوة والضعف التي تعتريه، وكذلك وضع صياغة دقيقة للإستراتيجية، ثم تنفيذها ومتابعتها، فإنها تستطيع أن تضمن تحقيق التفوق والامتياز وجودة عالية في مستوى التعليم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـل الثـالث

الدراســات الســابقة

- الدراسـات المحلية.
- الدراسـات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب عل الدراسات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تشابهت – إلى حد ما – مع موضوع هذه الدراسة، وقد صنفها الباحث إلى دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وسيتناولها بالتحليل موضحا الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة والمجتمع في كل منها، كما سيوضح أوجه الشبه والإختلاف فما بينها، وفيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما سيعتمد الباحث على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي ستكشف عنها هذه الدراسة.

أولاً: دراسات محلية:

١- دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) بعنوان: "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (١١٧) مدير مدرسة ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات: صياغة رسالة المدرسة – صياغة رؤية المدرسة – تحليل البيئة الداخلية كانت عالية جداً، أما درجة ممارسته لمهارة تحليل البيئة الخارجة فقد كانت عالية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرؤية وتحليل البيئة الخارجية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية.

٢- دراسة (وهبة، ٢٠٠٨) بعنوان: "واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (٨٨) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية – جامعة الأزهر – جامعة الأقصى). وقد صمم الباحث استبانة مكونة من ٤٥ فقرة موزعة على أربعة مجالات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- التحليل البيئي (البيئة الداخلية أو الخارجية) حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة.
- اهتمام إدارة الجامعة بالموارد المادية كان فوق المتوسط، بينما لم يكن الاهتمام بالدرجة المطلوبة في الثقافة التنظيمية والنظم والأنماط الإدارية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة.
- اهتمام الإدارة في الجامعات الفلسطينية بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه وتشريعاته ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع.

٣- دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة والتعرف على سبل تطويره، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم أداتين للدراسة هما: استبانه موجهة لعينة الدراسة، والتي تكونت من (١٥٠) مديراً ومديرة، ومقابلة شخصية لمجموعة من عشرة مسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث، وبعض المدربين على مشروع التطوير المدرسي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة نحو التخطيط الاستراتيجي.
- نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس التخطيط المدرسي بصورة صحيحة وجيدة.
- نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت وجود صعوبات تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، مثل كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

٤- دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤسسات، وقد تعرضت الدراسة لمدى التزام إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافة ودرجة مناسبة الهيكل التنظيمي للكليات مع عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى توافر الموارد البشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتوافر الموارد المالية اللازمة للخطة الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث استبانه طبقت على مجتمع الدراسة الذي تألف من عمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة وعددهم (٨٦) عضواً وقد أظهرت النتائج مايلي:

- ٧٧،٣٤% يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي.
- ٧١،٤٦% يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٧٠،٢١% التخطيط الاستراتيجي يتأثر بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية.

٥- دراسة (الشاعر،٢٠٠٧) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٥٣) مديرا ومديرة، أما عينة الدراسة فقد كانت (١٨٧) مديرا ومديرة، واعتمد الباحث في دراسته على استبانة مكونة من(٥٠) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم معيقات التخطيط الإستراتيجي هي:

- صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسة المخطط لها في المستقبل.
- كثرة انشغال مدير المدرسة بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور.
- اشتراك مدرستين في مبنى واحد، ونقص الإمكانات والموارد المتاحة في المدرسة.
- إتباع الإدارة العليا سياسة الترفيع الآلي، ونقل مدير المدرسة المفاجئ.

٦- دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى واعتمد في دراسته على الاستبانة التي تم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في الإدارة والبالغ عددهم (١١٧) عضواً، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

_ وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة.

_ وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

٧- دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦) بعنوان: العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي مثل: التخطيط الإستراتيجي، ومعدلات التغير التكنولوجي، وبين اكتتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف إلى حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة، طبقها على (١٦٥) موظفا من موظفي الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- نصف الذين شملتهم الدراسة يتفقون على أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
- (٦١%) من الذين شملتهم الدراسة يؤكدون على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز.

٨- دراسة (عساف، ٢٠٠٥) بعنوان: "واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (١٢٨) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على (٦٥) فقرة موزعة على (٣) مجالات هي: (مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة – اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الإستراتيجية – ممارسة مدير المدرسة للإدارة الإستراتيجية).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائياً في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

ثانيا: دراسات عربية:

١- دراسة (الهلال ومصطفى، ٢٠٠٨) بعنوان مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وإبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمما استبانة مكونة من سبعة محاور يغطي كل منها مجموعة من المفردات تمثل العناصر والمتطلبات الأساسية لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية، طبقاها على عينة مكونة من (٢٩٤) فردا من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في جميع مفردات محاور الدراسة، وهي الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتطبيق الإستراتيجية، ومحور التقويم.

٢- دراسة (عيداروس، ٢٠٠٥) بعنوان: إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، تصور مقترح نحو تطبيق بنيوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي، من حيث مفهومها، وخطواتها ومبرراتها، وكذلك التعرف إلى مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف إلي الواقع الراهن لإدارة مؤسسات التعليم العام في مصر، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، ولقد اتبع الباحث فيها المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة المحاور التالية:

- وصف التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والمكونات والنماذج والمقومات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وصف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من حيث مفهومها وسماتها وإستراتيجياتها وآليات تطبيقها بنجاح، وتحليل ذلك وفق رؤية المدرسة.
- وصف واقع إدارة مؤسسات التعليم العام بمصر من خلال القوانين واللوائح.
- بناء تصور مستقبلي نحو تطبيق بنية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام بمصر من خلال تبني الإدارة المرتكزة إلى المدرسة.

٣- دراسة (العويسي، ٢٠٠٣) بعنوان: الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى عناصر الإدارة الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة بين الرؤية الإدارية الإستراتيجية والفعالية في العمل داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، ولقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة عدة محاور، منها: بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية، توضيح عناصرها من خلال تحديد الوضع المستقبلي الذي نرغب أن تكون عليه المدارس، وتحديد الأهداف، والموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الخطط، وتحديد مجالات الأنشطة اللازمة، وقد أظهرت الدراسة ما يلي:

- الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أدائها، ولذلك لابد أن يأخذ المدير بزمام المبادرة، وأن يمتلك المهارات التحليلية لتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل.
- إن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادرا على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وأهمها الإدارة الإستراتيجية في العمل المدرسي.

٤- دراسة (العويسي، ٢٠٠٣) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي، ومميزاته، وفوائده لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، حيث اشتملت الدراسة على عدة محاور منها:

- عمليات التخطيط الإستراتيجي: وتتضمن تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة، تحديد وتطوير الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، التقييم النوعي، تطبيق الخطة وتقييم النتائج.
- دور مدير المدرسة: والذي تمثل بقيامه بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الإستراتيجي، لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥- دراسة (المبعوث، ٢٠٠٣) بعنوان: "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي ثم تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، حيث استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي المدني التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في المملكة، فقام الباحث بتتبع بعض النقد النظري لتخطيط التعليم العالي دون التطرق لنقد نماذج التخطيط، حيث أظهرت الدراسة ما يلي:

- أن التخطيط للتعليم العالي يغلب عليه الطابع التقليدي، مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.

وفي ختام هذه الدراسة قدم الباحث تصوره المقترح والمتمثل بالخطوات التالية:

- تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره علم وممارسة.
- تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- تبني التخطيط الاستراتيجي في الهياكل التنظيمية للتعليم العالي.
- تطوير الهياكل التنظيمية في التعليم العالي والجامعات لتستوعب لجنة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.
- ممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي في تخطيط التعليم العالي.
- تبني تقويم الخطط الإستراتيجية.
- إعداد وتدريب القوى العاملة على التخطيط الاستراتيجي.
- ممارسة الإدارة الإستراتيجية في إدارة التعليم العالي.

٦- دراسة (القطامين، ٢٠٠٢) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج تطبيقي لممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تقوم به هذه المؤسسات، وقد أولى الباحث أهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس وتضمن ذلك التعرف على ما يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الإستراتيجية وعلى إعداد المدرسة لمرحلة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنفيذ الفعلي، وإحكام الرقابة على هذا التنفيذ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة إطلاع المخططين على الخلفيات العلمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- ضرورة جذب انتباه المخططين في المدارس إلى التفاصيل الدقيقة لما يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة أنشطة التخطيط الاستراتيجي.
- وضع نموذج عملي تطبيقي لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

٧- دراسة (حسين، ٢٠٠٢) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، حيث اشتملت الدراسة على عدة محاور منها:

- صياغة تعريف للتخطيط الإستراتيجي، وتحديد أهم خطواته، وأهم المبررات التي تدعو للأخذ به.
- وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، من خلال القيام بعدة خطوات وإجراءات مثل : إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي، وتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام للمتابعة المستمرة، وغيرها من الإجراءات.

٨- دراسة (حسين، ٢٠٠١) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي في جامعتي صنعاء وعدن، وكذلك التعرف إلى خصائص هذه القيادة، وإجراءات صياغة التوجه الإستراتيجي للجامعتين، وقد استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم إستبانة كأداة رئيسة للدراسة، تناول فيها التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف وتنفيذها، والرقابة والتقويم، حيث طبق هذه الإستبانة على عينة من الإداريين في الجامعتين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإستراتيجي، في مجالات صياغة الأهداف الإستراتيجية وتنفيذها بين الجامعتين، لصالح جامعة عدن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التوجه الإستراتيجي للجامعتين لم يصل إلى درجة الطموح المطلوبة.

٩- دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) بعنوان: نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين.

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للتخطيط المدرسي الإستراتيجي يتناسب مع طبيعة السياق التعليمي، والمدرسي العربي وخصوصياته، كما هدفت إلى تطوير قائمة بالقدرات التخطيطية اللآزمة لممارسة وتطبيق هذا النموذج، والتي يتوجب بناؤها لدى الممارسين، وتصميم برنامج مناسب لتنفيذ ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل عينة من الخطط الإستراتيجية لمنطقتي دبي، ورأس الخيمة، والتي بلغ عددها (٢٧) خطة إستراتيجية لمدارس إبتدائية وإعدادية وثانوية ورياض أطفال،ولقد اعتمد الباحث لتحليل تلك الخطط مجموعة من المعايير، يمكن اعتبارها مؤشرات عامة على مدى تمكن واضعيها من امتلاك الكفايات التخطيطية، وهذه المعايير هي:

- الإشارة إلى تبني أي من النماذج التخطيطية الشائعة في هذا المجال.
- اعتماد أي من المداخل المعروفة للتحليل الإستراتيجي لموقف المدرسة، وتطبيقه من أجل تعيين التحديات المستقبلية المتوقع أن تواجهها المدرسة.
- بروز خصوصية المدرسة والبيئة المحلية الحاضنة لها، وتمثيلها تمثيلا صادقا وواقعيا في رؤية المدرسة ورسالتها.
- تمايز الرؤية عن الرسالة من حيث الصياغة، بحيث تمثل الرسالة برنامج عمل لما تتضمنه الرؤية من أفكار.

وبتحليل مجموعة الخطط المدرسية وفقا لهذه المعايير، تبين ما يلي:

- خلت كافة الخطط من أية إشارة إلى تبني أو تطبيق نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط المدرسي الإستراتيجي.
- أشارت غالبية الخطط إلى اعتمادها على مدخل (SWOT) في التحليل الإستراتيجي.
- تشابهت الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها إلا ما ندر.
- اختلطت صياغة الرؤى الإستراتيجية للمدارس بصياغات رسالتها في أغلب الأحيان، بشكل يصعب عنه التمييز بينهما.

وفي ضوء هذه النتائج وضع الباحث قائمة من الكفايات التي يجب أن يمتلكها ممارس التخطيط الإستراتيجي، موزعة إلى: كفايات تحليل البيئة الداخلية- كفايات تحليل البيئة الخارجية- كفايات تعيين التوجهات الإستراتيجية- كفايات صياغة الرؤية- كفايات لصياغة الرسالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٠- دراسة (ابن خثيلة، ١٩٩٩) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في إدارة تعليم ما قبل المدرسة الابتدائية".

هدفت الدراسة إلى تفسير التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال التعريف بأهدافه، ومميزاته، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وبيان كيفية تطبيقه، وهذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، وقد استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي، وأهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الأخذ به من قبل مؤسسات رياض الأطفال، وانعكاس ذلك على احتياجات الأطفال من الرعاية والتعليم، كما أظهرت مدى الحاجة إلى تدريب المعلمات والموظفات في الرياض للقيام بأدوارهن، والحاجة إلى ترتيب المباني، وتوفير الوسائل والأدوات، وقد أوصت بضرورة تحديد الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لهذه المرحلة، مع مراعاة الظروف الخاصة بالروضة، والمعايير المحددة لبرامجها ومتطلباتها.

١١- دراسة (الجندي، ١٩٩٩) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية، وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأساليبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه ومشكلات تطبيقه والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويولد لدى القيادات بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المنظمة.
- يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها بحيث تظل هذه المنظمة في وضع يتلاءم مع المتغيرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ديفيز (Davies, 2007) بعنوان: "من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي".

From School Development Plans to a Strategic Planning Framework.

هدفت الدارسة إلى التأكيد على أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الإستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، حيث عرضت نموذجاً جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الإستراتيجية للمدرسة تتمثل في:

- إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح.
- ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
- بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
- تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهر الفرق بين التخطيط التقليدي، والتخطيط الإستراتيجي، والذي يتميز بأنه يجمل الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات استراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة.

كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

٢- دراسة جونسون (Johnson, 2004) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد".

Strategic planning in the Millard Public schools.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الإستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره، لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الإستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة، واعتمد الباحث في دراسته على المقابلات الشخصية، وأظهرت الدراسة أن مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الإستراتيجي، حيث تم استخدام نموذج التخطيط الإستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في المنطقة التعليمية، كما أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الإستراتيجي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- دراسة جرانت وتوماس (Grant & Thomas, 2004) بعنوان: "فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية "

Definitions, Benefits and Barriers of k-12 Educational Strategic Planning.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، حيث قام بتحليل المحتوى لعينة الدراسة المتمثلة في (٦٦) كتاباً، (٢٩) مقالاً صحفياً، (٢٨) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، (٦) رسائل دكتوراه، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في:

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي.
- مدى الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.
- عدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- البيروقراطية والتغيير.

٤- دراسة كامبل (Cammpbell, 2003) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا"

The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester county public school in Pennsylvania.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، حيث استخدم البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم لذلك استبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث طبقها على عينة مكونة من (١٦٢) معلما وإداريا في مدارس المنطقتين، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- انحياز المعلمين والإداريين، وتأييدهم للخطة الإستراتيجية.
- مدارس المنطقتين بذلتا جهدا مركزا لدعم النمو المهني للعاملين.
- سعت مدارس المنطقتين إلى تدعيم التعليم التراكمي.

٥- دراسة كابورتش (Kaporch, 2003) بعنوان: حالة وأنماط التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي.

The perceived status and styles of strategic planning in American Catholic higher education.

هدفت الدراسة إلى تحديد حالة وأنماط التخطيط الإستراتيجي في معاهد كليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي، ومعرفة المدى الذي تتحكم به السلطات الخارجية في عمليات التخطيط الإستراتيجي في هذه المعاهد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صممت لذلك إستبانة كأداة رئيسة، طبقتها على عينة الدراسة، والمكونة من رؤساء معاهد التعليم العالي الكاثوليكية الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- غالبية الكليات والجامعات الكاثوليكية الأمريكية تساهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- معظم المستجيبين من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن عمليات التخطيط الإستراتيجي هي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن ممارسته تعتبر نجاحا للمؤسسة.
- الغالبية العظمى من المستجيبين أقروا بأن الهوية الكاثوليكية للمعاهد قد أثرت بشكل إيجابي على عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- ما نسبته (٧٨%) من المستجيبين أقروا بأن السلطات المحلية والرسمية للكنيسة أثرت إيجابيا على التخطيط الإستراتيجي في تلك المعاهد.

٦- دراسة موكسلي (Moxley, 2003) بعنوان: "عمليات التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في مدارس الجنوب الشرقي للولايات المتحدة".

Strategic planning process used in school districts in the Southeastern United States.

هدفت الدراسة إلى توضيح الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، ومعرفة مدى فعالية هذه العملية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في دراسته على استطلاع ميداني لآراء عينة تكونت من (١٨٠) مراقبا من مراقبي المدارس في ست ولايات أمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- ما نسبته (٨٤,٥%) من المدارس لديها خطط إستراتيجية.
- ما نسبته (٨٩,١%) من المراقبين يوافقون على أن الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى استثمار مصادر المناطق بكفاءة أكبر.
- ما نسبته (٩٤,٤%) من المراقبين يوافقون على أن التخطيط الإستراتيجي عملية مفيدة وقيمة.

٧- دراسة ريفيرا وكارمن (Rivera & Carmen, 2002) بعنوان: "عملية تقييم التخطيط الإستراتيجي في أحد معاهد التعليم العالي".

An assessment process for strategic planning in a higher education institution.

هدفت الدراسة إلى اختبار تطبيق نموذج لتقييم خطة إستراتيجية، و تعتبر هذه الدراسة من نوع دراسة الحالة، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت على مجموعة من الأعضاء والمسؤولين عن التخطيط في المعهد، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على نموذج لتقويم التخطيط الإستراتيجي، وعلى استطلاع آراء عينة الدراسة حول نقاط القوة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، كما اعتمد أيضا على المقابلات الشخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن خطة المعهد الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.

٨- دراسة بريس (Price, 2001) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وصلته بالتطبيق في مناطق تعليمية مختارة من ولاية إيلينويز".

Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts.

هدفت الدراسة إلى تقويم مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية في ثلاث مناطق تعليمية، كما هدفت إظهار العلاقة بين تنفيذ الخطة وبعض المتغيرات، مثل سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في تنفيذ دراسته على استطلاع آراء معلمين مؤهلين، ومقابلات شخصية مع جميع مراقبي المناطق، كما اعتمد أيضا على مراجعة وتحليل الخطط الإستراتيجية في المناطق التعليمية المعنية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن هناك تفاوتا في درجة تنفيذ أهداف الخطط الإستراتيجية بين مراقبي المنطقة التعليمية.
- أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ.
- سنوات الخدمة ومستوى المرحلة التعليمية لم تؤثر على استجابات المعلمين.

٩- دراسة بلس وآخرون(Bliss & Other, ١٩٩٩) : "التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الذاتية للمدرسة".

Strategic Planning And School Based Management Systems.

هدفت الدراسة إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي الذي رجع فيه الباحث للأدب التربوي حول الموضوع وإلى نماذج من التخطيط الاستراتيجي، وقد اعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس منطقة (أور لاندو، وفلوريدا) كمثال ممتاز حقق كثيراً من النتائج المرغوبة.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التخطيط الاستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقداراً كبيراً من حاجات الطالب التربوية.
- التعرف على البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل استراتيجية، تخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر.

١٠- دراسة كوهين (Cohn, 1999) بعنوان: تحليل علاقة التخطيط الإستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة.

Analysis of School District Strategic Planning Relationships With School Action planning.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أهداف التخطيط من وجهة نظر مدير المدرسة كما حددت العمليات المستخدمة لبناء خطة العمل ومدى فهم مديري المدارس للخطط المدرسية ومميزات الارتباط بين خطط العمل المدرسي والخطط الإستراتيجية بالمنطقة التعليمية.

وقد استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في إجراء دراسته على المقابلات الشخصية، ومراجعة وثائق المنطقة التعليمية، وتحليل المحتوى للخطة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية، وخطط العمل لمجموعة من المدارس، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

-عدم وجود فروق بين اتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.

- أهمية التخطيط لمدير المدرسة.

١١- دراسة لاشوي (Lashway, 1997) بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية طريق لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع".

Strategic Management is the way to reconnect the school with the society.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة في وضع الخطط الإستراتيجية، والعمل على ربط مدرسته بالمجتمع، من خلال صياغة رؤية إستراتيجية مستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع، وتسهم بإعادة الثقة بينهما، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، و استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي، وقد أوضحت هذه الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية معقدة تتطلب تفكيرا وتأملا مستمرا، وبينت أساليبها، وأن تصميم الإستراتيجية يتم من خلال:

- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة المدرسية.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ ومتابعة وتقويم الرؤية.
- دراسة حالات الغموض الناتجة عن تطبيق الخطة والرؤية الإستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التغطية الإعلامية والترويجية للرؤية والخطة الإستراتيجية.

١٢- دراسة الخفاجي وبايرمان (Al Khafagy & Bayerman ,١٩٩٥) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية".

Strategic Planning and Total Quality Management In Academic Institutions

هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ودمج استراتيجية الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.
- تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عال من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.
- تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
- تسهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

١٣- دراسة جونسون وجونس (Johnson & Jones, 1995) بعنوان: نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي بكلية كاردينال ستريش بجامعة ويسكنسن".

Participative Strategic Planning with an Eye Toward Economic Analysis.

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي بكلية كاردينال ستريش بجامعة ويسكنسن، وهذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت محاور الدراسة كما يلي:

- مبادئ التخطيط الإستراتيجي الشامل، ومبادئ تطوير الخبرات.
- وضع النموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي، حيث تضمن العمليات التخطيطية المرتبطة بتحديد رسالة الكلية، وتحديد الأهداف، والموارد، والمسئوليات، وتطبيق الإستراتيجية، وما تتطلبه هذه العمليات من الإعداد والاتصال، وجمع البيانات، واستخدام أساليب التحليل البيئي الداخلي والخارجي، واختيار أعضاء الفريق، وإدارة الجلسات الخاصة بالتخطيط، والإعلان عن الخطة، والتجديد السنوي لها.
- مشاركة الإدارة العامة في التخطيط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٤- دراسة رونالد (Ronald, 1988) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي. دراسة حالة على إحدى كليات جامعة "

Strategic Planning in Higher Education. A case Study of Senior College of the University System of Georgia.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور لمعالجة المشكلات التي تواجه جامعة جورجيا، والمتمثلة في زيادة تكاليف التعليم ، وقلة أعداد الطلبة المقيدين، والبحث عن آلية تخطيطية جديدة تراعي مطالب الحاضر والمستقبل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل خمسة نماذج للتخطيط الإستراتيجي المستخدمة في مجالات الإدارة والتربية، بالإضافة إلى نموذج تخطيط إستراتيجي مستخدم في إحدى الكليات العامة، وقد أظهر التحليل أن أهم عمليات التخطيط الإستراتيجي، تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، هذا وقد أكدت الدراسة على ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الإستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنشده مستقبلا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: نظرة تحليلية على الدراسات المحلية:

١- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأغراض والأهداف، فبعضها تناول واقع التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧)، ودراسة (الدجني، ٢٠٠٦)، وبعضها تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية، مثل دراسة (وهبة، ٢٠٠٨)، ودراسة (عساف، ٢٠٠٥)، ومنها ما تناول موضوع تنمية مهارات المديرين في التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨)، ومنها أيضاً ما تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧)، ودراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦).

٢- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت جميع هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) والذي استخدم أيضاً منهج تحليل المحتوى، إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي.

١- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت معظم هذه الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، باستثناء دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) التي استخدمت المقابلة كأداة ثانية إلى جانب الاستبانة، ودراسة (الدجني، ٢٠٠٦)، والتي استخدمت بطاقة تحليل المحتوى، ورشة عمل لمجموعة بؤرية إلى جانب الاستبانة.

٢- من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت هذه الدراسات فيما بينها في اختيارها لمجتمع الدراسات بعضها اختار مديري المدارس كمجتمع وعينة للدراسة مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨)، ودراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، ودراسة (الشاعر، ٢٠٠٧)، ودراسة (عساف، ٢٠٠٥)، وبعضها الآخر اختار العاملين في الجامعات كمجتمع وعينة للدراسة مثل دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧)، ودراسة (الدجني، ٢٠٠٦)، ودراسة (الدهدار، ٢٠٠٦).

ثانياً: نظرة تحليلية على الدراسات العربية:

١- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تباينت الدراسات العربية التي تم عرضها في أغراضها، ولكن يمكننا القول أن هناك اتفاقا إلى حد ما بين بعضها بعضاً، فقد تناول بعضها ماهية التخطيط الاستراتيجي، مفاهيمه وطبيعة إدارته مثل دراسة (عيداروس، ٢٠٠٥)، ودراسة (العويسي، ٢٠٠٣)، ودراسة (ابن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ختيلة، ١٩٩٩)، وجميعها دراسات مكتبية، كما أن هناك دراسات قدمت كلا منها تصوراً مقترحاً لكيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية، مثل دراسة (المبعوث، ٢٠٠٣)، ودراسة (القطامين، ٢٠٠٢)، ودراسة (حسين، ٢٠٠٢)، ودراسة (مدبولي، ٢٠٠١)، وهناك دراسات أخرى هدفت إلى التعرف إلى دور قادة المؤسسات في صياغة التوجهات الاستراتيجية مثل دراسة (حسين، ٢٠٠١)، أما دراسة (الجندي، ١٩٩٩) فقد هدفت للكشف عن الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية، في حين هدفت دراسة (الهلالي ومصطفى، ٢٠٠٨) إلى توضيح متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجيةفي مؤسسات التعليم العالي.

٢- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت جميع الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

٣- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت دراسة كل من دراسة (الهلالي ومصطفى، ٢٠٠٨)، ودراسة (حسين، ٢٠٠١) في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، أما دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) فقد استخدمت مجموعة من المعايير لتحليل الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التي خضعت للدراسة، أما بقية الدراسات فقد كانت دراسات مكتبية لم تُستخدم فيها أدوات دراسة.

٤- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

تباينت المجتمعات التي خضعت للدراسة في هذه الدراسات، فقد اختارت دراسة (الهلالي ومصطفى، ٢٠٠٨) أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واختارت دراسة (حسين، ٢٠٠١) الإداريين الجامعيين كمجتمع للدراسة، أما دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) فقد اختارت فرق التخطيط في المدارس، واتفقت دراسة، أما بقية الدراسات فكانت دراسات مكتبية.

ثالثاً: نظرة تحليلية على الدراسات السابقة الأجنبية:

١- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تباينت أغراض هذه الدراسات وأهدافها، فبعضها هدف إلى التوصل إلى مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل به، أو تحديد للخطوات المتبعة فيه ومدى فعاليتها أو تحديد مدى فهم وإدراك العاملين لتلك العمليات بالمنطقة التعليمية مثل دراسة (Johnson, 2004)، ودراسة (Moxley, 2003)، ودراسة (Cammpbell, 2003)، ودراسة (Cohn, 1999)، وبعض منها هدف إلى تقويم مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية مثل دراسة (Price, 2001)، وبعض آخر هدف إلى البحث عن آلية تخطيط تراعي مطالب الحاضر والمستقبل والمقارنة بين التخطيط التقليدي، والتخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (Ronald, 1998)، ودراسة (Davies, 2007)، كما أن بعضاً منها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ربط بين فلسفة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (Al Khafagy & Bayerman, 1995)، وهناك دراسات هدفت إلى التعرف إلى فوائد التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته مثل دراسة (Grant & Thomas, 2004).

٢- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت معظم هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة (Bliss & Other, 1999) التي استخدمت المنهج الوصفي التاريخي، ودراسة (Bayerman, Al Khafagy & 1995) التي استخدمت المنهج الارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي.

٣- من حيث أداة الدراسة:

بعض هذه الدراسات استخدم الاستبانة كأداة رئيسة ووحيدة مثل دراسة (Cammpbell, 2003)، ودراسة (Kaporch, 2003)، ودراسة (Moxley, 2003)، ومنها استخدم المقابلات الشخصية كأداة وحيدة مثل دراسة (Johnson, 2004)، وبعض هذه الدراسات استخدم أكثر من أداة فقد استخدمت دراسة (Rivera & Carmen, 2002)، ودراسة (Price, 2001)، ودراسة (Cohn, 1999) المقابلات الشخصية، واستطلاع آراء عينة الدراسة، ونموذج لتقييم التخطيط الاستراتيجي وتحليل الخطط الاستراتيجية، أما دراسة (Grant & Thomas, 2004)، فقد استخدمت بطاقة تحليل محتوى.

٤- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت هذه الدراسات فيما بينها في اختيارها لمجتمع الدراسة وعينتها ولكنها اتفقت في معظمها من حين اختيارها لمجتمعات دراسية مشاركة أو مسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي فعلى سبيل المثال اختارت دراسة (Johnson, 2004) المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة، واختارت دراسة (Cammpbell, 2003) معلمين وإداريين في مدارس منطقتين تعليميتين، واختارت دراسة (Kaporch, 2003)، رؤساء معاهد التعليم العالي، أما دراسة (Moxley, 2003) فقد اختارت مراقبي المدارس كمجتمع للدراسة، فهي بذلك تكون قد اتفقت بشكل جزئي مع دراسة (Price, 2001) والتي اختارت إلى جانب المراقبين المعلمين ليكونوا مجتمعاً للدراسة، وانفردت دراسة (Cohn, 1999) في اختيارها لمديري المدارس كمجتمع للدراسة.

رابعاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات السابقة عموماً والتي تناولت التخطيط الإستراتيجي حيث يمثل جانباً من جوانب الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر تطوراً للتخطيط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإستراتيجي وعلى وجه الخصوص الدراسات التي تناولت دراسة الواقع مثل دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧)؟، ودراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، ودراسة (الدجني، ٢٠٠٦)، ودراسة (kaparch, 2003)، ودراسة (Moxley, 2003)، (عيداروس، ٢٠٠٥)، كما اتفقت بشكل جزئي أيضاً مع الدراسات التي هدفت إلى تقديم مقترحات لتحسين الممارسات الإدارية مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨)، ودراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، ودراسة (الدهدار، ٢٠٠٦)، ودراسة (Bliss & Other, 1999).

هذا وقد اتفقت كذلك إلى حد كبير مع الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية مثل دراسة (الهلالي ومصطفى، ٢٠٠٨)، ودراسة (وهبه، ٢٠٠٨)، ودراسة (العويسي، ٢٠٠٣)، وبشكل أكبر مع دراسة (عساف، ٢٠٠٥) التي استخدمتها الإدارة الاستراتيجية كمعيار لدراسة الواقع.

٢- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية، والعربية ومعظم الدراسات الأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

٣- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة ووحيدة للدراسة مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨)، ودراسة (وهبه، ٢٠٠٨)، ودراسة (الشويخ، ٢٠٠٧)، ودراسة (الشاعر، ٢٠٠٧)، ودراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦)، ودراسة (الأشقر، ٢٠٠٦)، ودراسة (الدهدار، ٢٠٠٦)، ودراسة (عساف، ٢٠٠٥)، ودراسة (الهلالي ومصطفى، ٢٠٠٨)، ودراسة (حسين، ٢٠٠١)، ودراسة (الغزالي، ٢٠٠٠)، ودراسة (Cammpbell, 2003)، ودراسة (Kaporch, 2003).

٤- من حيث مجتمع الدراسة:

لم تتفق هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة وهو المشرفون التربويون، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، ولكنها تشابهت بشكل جزئي مع دراسة (Moxley, 2003)، ودراسة (Price, 2001) التي اختارت كل منهما مراقبو المناطق التعليمية كمجتمع للدراسة، وهم يتشابهون إلى حد ما مع المشرفين التربويين في طبيعة عملهم.

خامساً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

اختلفت هذه الدراسة إلى حد ما مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات التخطيط الإستراتيجي، مثل دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧)، ودراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦)، ودراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(Grant & Thomas, 2004)، كما اختلفت إلى حد ما مع دراسة (Ronald, 1988) والتي هدفت إلى وضع تصور لمعالجة المشكلات التي تواجه الجامعة.

٢- من حيث منهج الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية – إلى حد ما – مع الدراسات التي لم تستخدم المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (Bliss & Other, 1999) والتي استخدمت المنهج الوصفي التاريخي، كما اختلفت مع الدراسات التي استخدمت أكثر من منهج مثل دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) التي استخدمت منهج تحليل المحتوى إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (Al Khafagy & Bayer man, 1995) التي استخدمت المنهج الارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي.

٣- من حيث أدوات الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التي لم تستخدم الاستبانة مثل دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) حيث استخدمت بطاقة تحليل المحتوى، ودراسة (Johnson, 2004) والتي استخدمت المقابلات الشخصية، ودراسة (Cohn, 1999) والتي استخدمت المقابلات الشخصية، وبطاقة تحليل المحتوى، كما اختلفت مع الدراسات التي استخدمت أدوات أخرى إلى جانب الاستبانة مثل دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) حيث استخدمت بطاقة تحليل المحتوى، واستطلاع آراء مجموعة بؤرية إلى جانب الاستبانة، ودراسة (Rivera & Carmen, 2002)، ودراسة (Price, 2001) التي استخدمت كل منهما المقابلات الشخصية، ونموذج لتقييم الخطط الإستراتيجية إلى جانب استطلاع آراء عينة الدراسة.

٤- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختارت الدراسة الحالية المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية كمجتمع للدراسة، وهي بذلك قد اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في هذا الجانب.

سادسا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

١. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
٢. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها وفقراتها، مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) ودراسة (وهبة، ٢٠٠٨)، ودراسة (عساف، ٢٠٠٥) وغيرها.
٣. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات، والمقترحات.
٤. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
٥. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
٦. تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سابعا: أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم، في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

٢. في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة الأولى في محافظات غزة التي تناولت دراسة واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين.

٣. قدمت الدراسة تصورا لتطوير الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

الطريقة و الإجراءات

- منهج الدراســة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراســة.
- أداة الدراســة.
- إجراءات الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـــل الرابع

الطريقـــة و الإجـــراءات

يتناول الباحث في هذا الفصل الإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك منهج الدراسة و مجتمعها وعينتها ، بالإضافة إلى أداة الدراســـة و خطـــوات إعـــدادها و الأســـاليب الإحصائية المستخدمة فيها، وذلك على النحو التالي :

منهج الدراسة :

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً مـــن خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة الدراسة، وتحليلها وتعريف العلاقات بين مكوناتها، بحيث يتفاعل معها الباحث بالوصف والتحليل دون أي تدخل من الباحث في مجرياتها (الأغا والأستاذ، ١٩٩٩ : ٨٣).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة والبالغ عـــددهم (١٢٨) مـــشرفاً، و(٨٦) رئيس قسم والجدول التالي يصف مجتمع الدراسة:

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس ونوع العمل

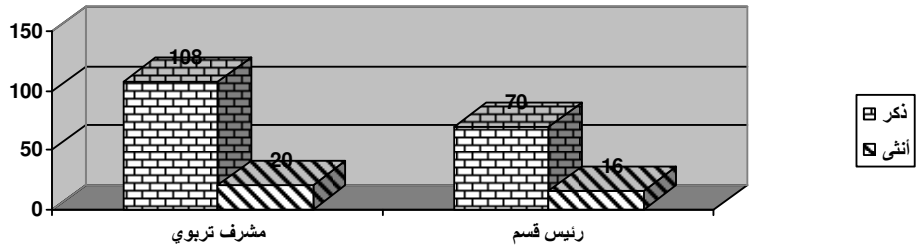
	ذكر		أنثى		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
مشرف تربوي	١٠٨	%٥٠,٥	٢٠	%٩,٣	١٢٨	%٥٩,٨
رئيس قسم	٧٠	%٣٢,٧	١٦	%٧,٥	٨٦	%٤٠,٢
المجموع	١٧٨	%٨٣,٢	٣٦	%١٦,٨	٢١٤	%١٠٠

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي– غزة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (٥)

شكل بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس ونوع العمل



العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) مشرفاً ورئيس قسم من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة ، وقد استبعد أفراد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة عند التطبيق النهائي لأداة الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع العينة الاستطلاعية للدراسة.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية في ضوء متغيري الجنس ونوع العمل

	ذكر		أنثى		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
مشرف تربوي	١٥	%٥٠	٣	%١٠	١٨	%٦٠
رئيس قسم	٩	%٣٠	٣	%١٠	١٢	%٤٠
المجموع	٢٤	%٨٠	٦	%٢٠	٣٠	%١٠٠

عينة الدراسة الرئيسية:

وهي تمثل باقي مجتمع الدراسة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٨٤) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، وقد قام الباحث في ضوء ذلك بتوزيع (١٨٤) استبانة كان المسترد منها (١٧٨) استبانة، وقد وجد الباحث أن هناك استبانتين غير صالحتين بسبب عدم اكتمال البيانات فقام باستبعادهما ليصبح عدد أفراد العينة (١٧٦) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم يمثلون ما نسبته ٨٢,٣% من مجتمع الدراسة،والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء بعض المتغيرات:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

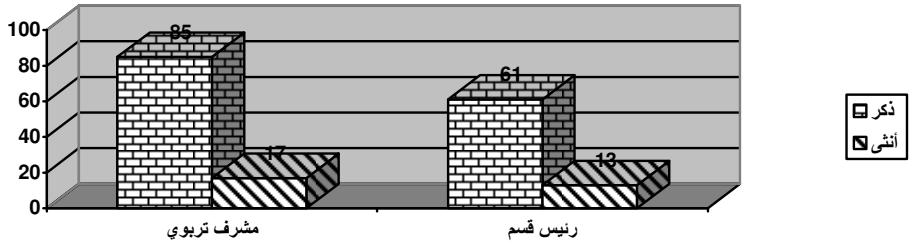
جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخدمة وطبيعة العمل

المتغير	مستويات المتغير		طبيعة العمل		المجموع
			رئيس قسم	مشرف تربوي	
الجنس	ذكر	العدد	61	85	146
		%	34.7	48.3	83.0
	أنثى	العدد	13	17	30
		%	7.4	9.7	17.0
	المجموع	العدد	74	102	176
		%	42.0	58.0	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	العدد	66	77	143
		%	37.5	43.8	81.3
	دراسات عليا	العدد	8	25	33
		%	4.5	14.2	18.8
	المجموع	العدد	74	102	176
		%	42.0	58.0	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥سنوات	العدد	9	16	25
		%	5.1	9.1	14.2
	5-10 سنوات	العدد	13	36	49
		%	7.4	20.5	27.8
	أكثر من ١٠سنوات	العدد	52	50	102
		%	29.5	28.4	58.0
	المجموع	العدد	74	102	176
		%	42.0	58.0	100.0

شكل (٦)

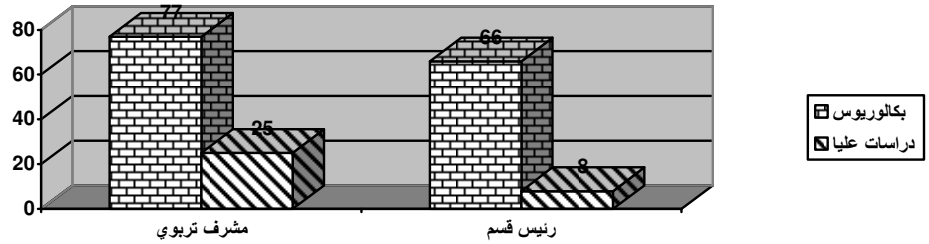
شكل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيري الجنس ونوع العمل



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

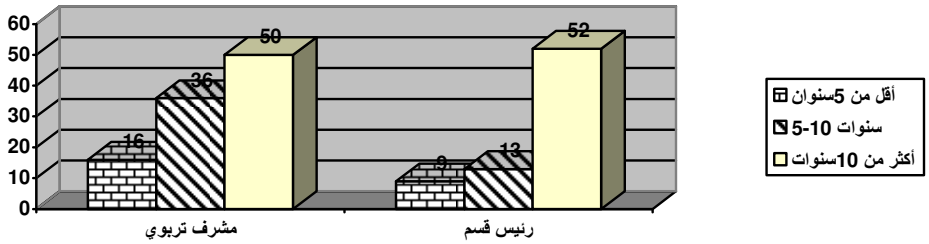
شكل (٧)

شكل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيري المؤهل العلمي ونوع العمل



شكل (٨)

شكل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيري الخدمة ونوع العمل



أداة الدراسة :

أعد الباحث استبانة للتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربيـــة والتعلـــيم فـــي محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، حيث استخدمت كأداة رئيسة في الدراسة، وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في بنائها:

١. الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

٢. تحديد المجالات الرئيسة التي اشتملت عليها الدراسة وهي:

– ممارسة عمليات تصميم الإستراتيجية، وقد اشتمل هذا المجال على مجالات فرعيـــة هي: صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم – صياغة رسالة مديرية التربية والتعلـــيم – تحديد الأهداف الإستراتيجية – تحليل البيئة الخارجية – تحليل البيئة الداخلية – تحديـــد البدائل الإستراتيجية – الاختيار الإستراتيجي.

– ممارسة مهارات تنفيذ الإستراتيجية.

– ممارسة مهارات التقويم والرقابة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
٤. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وقد اشتملت على (١٠٦) فقرة، والملحق رقم (١) يوضح ذلك.
٥. عرض الاستبانة على محكمين تربويين ذوي خبرة بلغ عددهم (٢٠) محكما، وملحق رقم (٣) يوضح أسماء المحكمين.
٦. حساب معاملات الصدق والثبات للاستبانة.
٧. إجراء التعديلات اللازمة وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية، وقد بلغ عدد فقراتها (٨٣) فقرة، وملحق رقم (٢) يوضح ذلك.

صدق الاستبانة(Validity):

صدق الاستبانة هو: قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (عبيدات ، ١٩٨٨ : ١٥)
وقد تم التأكد من صدق الأداة بعدة طرق هي:

أ) صدق المحكمين (Trusties Validity) :

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ، من المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والإحصاء التربوي، والقياس والتقويم، وقد طلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الاستبانة و مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، و قام في ضوء آراء السادة المحكمين ومقترحاتهم بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى.

ب) صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) :

يعرفه (أبو لبدة) بأنه: التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى ، أي اشتراك جميع فقرات الاستبانه في قياس خاصية معينة في الفرد. (أبو لبدة ، ١٩٨٢ : ٧٢)
وقد تم حساب معاملات الصدق للاستبانة بعد تجريبها على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) فرداً، ومن ثَّم اجراء المعالجات الإحصائية اللازمة و فيما يلي عرضاً لذلك:
أولا: حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

المجال	المجال الفرعي	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة
درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية	صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم	١	**٠,٦٣٠	**٠,٦٩٤	٥	**٠,٧٠٠	**٠,٦٤٠
		٢	**٠,٦٠١	**٠,٦٨١	٦	**٠,٥٤٦	**٠,٦٧٥
		٣	**٠,٥٤٢	**٠,٤٧٣	٧	**٠,٧٣٤	*٠,٤٥٧
		٤	**٠,٧٣٣	**٠,٧٠٧			
	صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم	٨	**٠,٧٦٥	**٠,٥١٣	١٣	*٠,٤٤٩	*٠,٣٧٢
		٩	**٠,٤٧٢	**٠,٥٤٤	١٤	**٠,٦١٥	**٠,٦٥٩
		١٠	*٠,٣٧٣	**٠,٤٧٨	١٥	*٠,٤٤٧	**٠,٦٧٨
		١١	**٠,٥٧٩	**٠,٦٢٣	١٦	**٠,٤٩١	**٠,٦٥٣
		١٢	**٠,٧٠٢	**٠,٧٧٣			
	تحديد الأهداف الإستراتيجية	١٧	**٠,٦٦٨	*٠,٤٤٦	٢٢	*٠,٤٣٨	**٠,٧٦٢
		١٨	**٠,٥٠٨	*٠,٤٣٥	٢٣	**٠,٦٨٣	*٠,٣٧٥
		١٩	**٠,٦١٠	*٠,٤٣٩	٢٤	*٠,٤٣٠	*٠,٤١٩
		٢٠	**٠,٦٢٣	**٠,٧٦٢	٢٥	*٠,٤٤٧	**٠,٦٥٢
		٢١	**٠,٤٦٣	**٠,٦١٥			
	تحليل البيئة الخارجية	٢٦	*٠,٤٥٢	*٠,٤٠٩	٣١	**٠,٦٦٨	**٠,٧٣٥
		٢٧	*٠,٤٠٣	**٠,٧٨٨	٣٢	**٠,٦١٣	*٠,٤٤٨
		٢٨	*٠,٤١٥	**٠,٧٠٧	٣٣	**٠,٦٠٣	**٠,٥٤٢
		٢٩	**٠,٧٧١	*٠,٤٤٢	٣٤	**٠,٤٧٧	*٠,٤٤٨
		٣٠	**٠,٥٦١	**٠,٤٨٣			
	تحليل البيئة الداخلية	٣٥	**٠,٥١١	*٠,٤١٩	٣٩	**٠,٦٩٨	*٠,٤١٥
		٣٦	**٠,٥٢٨	**٠,٥٧٩	٤٠	**٠,٧٥٠	**٠,٥٣٩
		٣٧	**٠,٧٥٢	**٠,٧٣٦	٤١	*٠,٣٨٤	**٠,٦٥٣
		٣٨	**٠,٦٥٦	*٠,٤٤٣	٤٢	**٠,٥٥٤	**٠,٥٤٦
	تحديد البدائل الإستراتيجية	٤٣	**٠,٧٠١	*٠,٤١٦	٤٦	**٠,٦٥٠	**٠,٧٦٥
		٤٤	**٠,٥٩١	*٠,٣٦٥	٤٧	**٠,٤٦٩	**٠,٦٥٦
		٤٥	**٠,٧٦٣	**٠,٧٥٩	٤٨	**٠,٦٩١	*٠,٣٨٧

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال	المجال الفرعي	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة
	الاختيار الإستراتيجي	٤٩	*٠,٣٩٤	**٠,٥٧٨	٥٣	**٠,٤٨٥	**٠,٦٨٧
		٥٠	**٠,٦١١	*٠,٤٢٨	٥٤	**٠,٤٧٤	**٠,٧١٣
		٥١	**٠,٥٥٣	**٠,٥٧٧	٥٥	**٠,٥٥٤	**٠,٦٨١
		٥٢	**٠,٧٤١	**٠,٦١٦			
درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية.		٥٦	**٠,٧٩٥	**٠,٦٩٤	٦٥	*٠,٤٢٢	**٠,٧٣٤
		٥٧	**٠,٧٩٠	**٠,٦٤٩	٦٦	**٠,٥١٢	*٠,٣٦٢
		٥٨	**٠,٥٠٣	*٠,٤٢٨	٦٧	**٠,٥١٠	*٠,٤٢٠
		٥٩	**٠,٧١٠	**٠,٦٠٦	٦٨	*٠,٣٦١	**٠,٥٢١
		٦٠	**٠,٧٣٣	**٠,٧٥٢	٦٩	**٠,٥١٥	**٠,٦١٩
		٦١	**٠,٥٩٣	**٠,٧١٩	٧٠	*٠,٤٣٧	**٠,٥٠٧
		٦٢	**٠,٧٠٦	**٠,٧٦٧	٧١	**٠,٥٩٦	*٠,٣٨٨
		٦٣	*٠,٤٠٢	*٠,٣٧٤	٧٢	*٠,٤٠٥	**٠,٦٦٠
		٦٤	**٠,٦١٣	**٠,٧٩٩			
درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة.		٧٣	**٠,٦٩٣	**٠,٥٥٠	٧٩	*٠,٤٣٤	**٠,٥٦٥
		٧٤	**٠,٥٢٣	**٠,٥٥٥	٨٠	*٠,٣٧٤	*٠,٤٠٠
		٧٥	**٠,٦٧٢	**٠,٧٣٧	٨١	**٠,٧٩٦	**٠,٦٢٣
		٧٦	*٠,٤١٢	**٠,٥٥٠	٨٢	**٠,٦٤٧	**٠,٥٤٩
		٧٧	*٠,٤١٧	**٠,٧٨١	٨٣	**٠,٦٢٧	**٠,٧١٩
		٧٨	*٠,٤٥١	*٠,٣٨٢			

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ (0.463>r≥0.361)

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ (r ≥0.463)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ أو ٠,٠١) وهذا يدل على أن الاستبانة بصفة عامة على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثانيا: حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة مع الاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٥)

معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالاستبانة ككل

م	المجال	المجال الفرعي	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالاستبان ككل
١	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية.	١- صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم.	**٠,٦٤٥	**٠,٧٤٢
		٢- صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم.	**٠,٥٨٤	**٠,٧٧٤
		٣- تحديد الأهداف الإستراتيجية.	**٠,٨٠٢	**٠,٨٣٢
		٤- تحليل البيئة الخارجية.	**٠,٧٩٣	**٠,٦٤٢
		٥- تحليل البيئة الداخلية.	**٠,٦٦٨	**٠,٦٣١
		٦- تحديد البدائل الإستراتيجية.	**٠,٥٠٦	**٠,٧٤٢
		٧- الاختيار الإستراتيجي.	**٠,٦٧٩	**٠,٧١٢
		المجال ككل		**٠,٨٦٩
٢	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية.			**٠,٨٣٤
٣	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة.			**٠,٨٥٦

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ($r \geq 0.463$)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

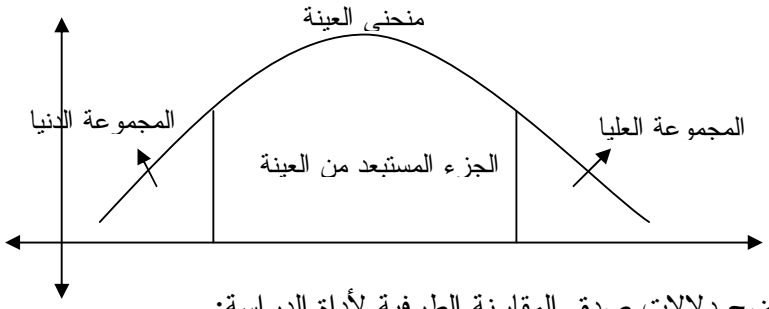
ج) صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق المقارنة الطرفية للأداة عن طريق إيجاد الفروق في الأداء عليها لكل من المجموعة العليا(أعلى 27% من مجموع استجابات أفراد العينة الاستطلاعية "٨أفراد") والمجموعة الدنيا(أدنى 27% من مجموع استجابات أفراد العينة الاستطلاعية "٨أفراد") ، وقد تم استخدام اختبار مان- ويتني Mann-Whitney في المقارنة بين المجموعتين نظراً لصغر حجم العينتين:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (٩)

توزيع المجموعتين العليا والدنيا في العينة الاستطلاعية



و الجدول التالي يوضح دلالات صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة:

جدول (٦)

صدق المقارنة الطرفية للاستبانة

المجال	المجال الفرعي	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية	١- صياغة رؤية المديرية	دنيا	٨	٤,٦٣	٣٧,٠٠	١,٠	٣,٢٧٠	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٣٨	٩٩,٠٠			
	٢- صياغة رسالة المديرية	دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٧٦	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
	٣- تحديد الأهداف الإستراتيجية	دنيا	٨	٥,٠٦	٤٠,٥٠	٤,٥	٢,٩١٠	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١١,٩٤	٩٥,٥٠			
	٤- تحليل البيئة الخارجية	دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٦٨	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
	٥- تحليل البيئة الداخلية	دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٧٦	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
	٦- تحديد البدائل الإستراتيجية	دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٩٣	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
	٧- الاختيار الإستراتيجي	دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٤٠٩	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
	المجال ككل	دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٧٦	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
مهارات تنفيذ الإستراتيجية		دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٦٨	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
مهارات التقويم والرقابة		دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٧١	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			
الاستبيان ككل		دنيا	٨	٤,٥٠	٣٦,٠٠	٠,٠	٣,٣٦١	دالة عند ٠,٠١
		عليا	٨	١٢,٥٠	١٠٠,٠٠			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القيمة الحرجة للإحصائي Z عند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٢,٥٧٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم Z دالة إحصائيا، مما يدلل على أن الاستبانة تتمتع بصدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).

*** ثبات الاستبانة (Questionnaire Reliability):**

يعرفه (عودة) بأنه: دقة القياس. (عودة، ١٩٩٨: ٣٤٥)، كما يعرفه (أبو لبدة) بأنه: إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد. (أبو لبدة، ١٩٨٢: ٢٦١)

و قد تم حساب معامل ثبات الاستبانة بطريقتين هما :

طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Method) :

معادلة كرونباخ (Cronbach) و التي يشار إليها عادة بمعادلة ألفا كرونباخ (ronbach Alpha) ، أو اختصاراً بعامل ألفا (Alpha Coefficient) ، و تأخذ هذه المعادلة الصيغة :

$$\alpha = \left[\frac{\text{ن}}{\text{ن} - ١}\right]\left[١ - \frac{\text{مجـ ع}^{٢}\text{ ف}}{\text{ع}^{٢}\text{ س}}\right]$$

(عودة ، ١٩٩٨ : ٣٥٥)

حيث أن :

α = معامل ألفا .

ن = عدد فقرات المقياس .

ع٢ ف = تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس .

ع٢ س = تباين الاستجابات على المقياس ككل .

مجـ ع٢ ف = مجموع التباينات لعدد ن من الفقرات .

٢- طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method) :

اعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان و مجالاتها إلى جزئين ، يحتوي كل منهما نفس عدد الفقرات أو يزيد أحدهما بفقرة عن الآخر تبعاً لعدد الفقرات في المجال، و تم إيجاد معامل الارتباط بين الجزأين ، و من ثم تم إجراء تصحيح و تعديل إحصائي لمعامل الارتباط و ذلك بواسطة معادلة سبيرمان ــ براون التنبؤية Spearman – Brown Prophecy (Formula)

و هذه المعادلة هي : (أبو حطب وصادق، ١٩٨٠: ١٤)

$$\text{ث} = \frac{٢\text{ ر}}{١ + \text{ ر}}$$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث أن :

ث = معامل ثبات المقياس كله .

ر = القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الدرجات على الجزئيين .

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية:

جدول (٧)

معامل الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المجال	المجال الفرعي	معامل الثبات	
			ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية.	١- صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم.	٠,٨٤٥	٠,٨٢١
		٢- صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم.	٠,٨٨٦	٠,٨٦٢
		٣- تحديد الأهداف الإستراتيجية.	٠,٨١٤	٠,٨٠٩
		٤- تحليل البيئة الخارجية.	٠,٨٠٦	٠,٧٦٥
		٥- تحليل البيئة الداخلية.	٠,٧٨٦	٠,٧٨١
		٦- تحديد البدائل الإستراتيجية.	٠,٨٦٤	٠,٨٥٤
		٧- الاختيار الإستراتيجي.	٠,٩٠٣	٠,٨٩٣
		المجال ككل	٠,٩١٧	٠,٨٨٧
٢	درجة ممارسة مهارات تنفيذ الإستراتيجية.		٠,٨٧٩	٠,٨٦٤
٣	درجة ممارسة مهارات التقويم والرقابة.		٠,٩٠٤	٠,٨٧٦
٤	الاستبانة ككل.		٠,٩٠٦	٠,٨٨٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة ومرضية مما يدلل على ثبات الاستبانة و صلاحيتها للاستخدام.

خطوات الدراسة:

اتبع الباحث الخطوات التالية في دراسته:

١. الاطلاع على أدبيات الموضوع وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. تصميم أداة الدراسة.
٤. اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة.
٥. عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.
٦. تقديم مقترحات لتطوير الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- لحساب الصدق و الثبات لأداة الدراسة قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون و اختبار مان- ويتني لعينتين مستقلتين (Mann-Whitney Test) .

٢- للإجابة على سؤال الدراسة الأول استخدم الباحث الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والتكرارت والأوزان النسبية).

٣- لاختبار صحة فروض الدراسة الأول والثاني والثالث استخدم الباحث اختبار ت لعينتين مستقلتين (Tow Independent Samples T – Test).

٤- للإجابة على فرض الدراسة الرابع استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance "ANOVA") ومن ثّم استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـــل الخامـــس

نتائج الدراســـة و تفســـيرها

- عرض نتائج الدراسة و تفسيرها.

- مقترحات الدراسة، وتوصياتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـــل الخامـــس

نتائج الدراســـة و تفســـيرها

أولاً : عرض النتائج و تفسيرها:

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التـــي أجريت على ما تم جمعه و تحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة.

و قد جاءت الدراسة الحالية بهدف دراسة واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، كما قام الباحث بدراسة ذلك الواقع في ضوء مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر فيه، و المتغيرات التي تناولتها الدراسة هي:

١- الجنس (ذكر – أنثى).

٢- نوع الوظيفة (مشرف تربوي – رئيس قسم).

٣- المؤهل العلمي (بكالوريوس – دراسات عليا).

٤- عدد سنوات الخدمة في التعليم (أقل من٥ سنوات – من ٥ إلى ١٠سنوات – أكثـــر من ١٠ سنوات).

وسيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة، وتفسيرها في ضوء معيار الكفاية الذي وضعه وهو (٦٠%)، أي أنه إذا زاد الـــوزن النـــسبي لاستجابات أفراد العينة على أى فقرة أو مجال عن حد الكفاية، فإنه يعبر عن أداء مقبول لمدير التربية والتعليم، أما إذا كان أقل من ذلك فإنه يعبر عن أداء ضعيف وغير مقبول، كما اعتمـــد الباحث السلم التالي في تفسير النتائج:

من ٩٠% – إلى ١٠٠% أداء ممتاز.

من ٨٠% – إلى ٨٩% أداء جيد جدا.

من ٧٠% – إلى ٧٩% أداء جيد.

من ٦٠% – إلى ٦٩% أداء متوسط.

أقل من ٦٠% أداء ضعيف.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

نص سؤال الدراسة الأول على ما يلي:

ما درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضـــوء معـــايير الإدارة الإستراتيجية ؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و للإجابة عن السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، والجداول التالية توضح ذلك:

المجال الأول: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية:

أولاً: صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم:

جدول (٨)

الإحصاءات الوصفية لمجال صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل.	5.1	5.1	42.6	42.6	4.5	3.364	0.858	%67.27	٤
٢	يتبادل الرؤى مع رؤساء الأقسام والعاملين.	4.5	15.9	33.5	35.8	10.2	3.313	1.008	%66.25	٥
٣	يأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للمديرية عند صياغة الرؤية.	5.1	9.1	32.4	41.5	11.9	3.460	0.991	%69.20	٢
٤	يضع رؤية تتلاءم مع التغيرات البيئية.	5.1	9.1	35.2	44.3	6.3	3.375	0.924	%67.50	٣
٥	يراعي أن تكون رؤية المديرية منسجمة مع رؤية وزارة التربية التعليم.	2.8	3.4	10.2	53.4	30.1	4.045	0.893	%80.91	١
٦	يهتم بتضمين الرؤية قدرا من التحدي المتواصل.	4.0	10.2	44.3	36.4	5.1	3.284	0.868	%65.68	٦
٧	يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري.	6.3	18.8	39.2	28.4	7.4	3.119	1.004	%62.39	٧
	المجال ككل	4.7	10.2	33.9	40.3	10.8	23.960	5.208	%68.46	

يتضح من جدول رقم (٨) أن أعلى استجابة لأفراد العينة كانت على الفقرة رقم (٥) وهي: أن مدير التربية والتعليم يراعي أن تكون رؤية المديرية منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٨٠,٩%) وهي نسبة جيدة جدا، وتعبر عن أداء إستراتيجي عالي جدا، ويفسر الباحث ذلك بأن مدير التربية والتعليم يعمل في ضوء السياسة العامة للوزارة، وهي الجهة المسؤولة عن متابعة سير العمل في المديرية، وبالتالي فهو يحرص على أن تكون رؤية المديرية منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم حتى لا يخلق إشكالية تسبب له الوقوع في الحرج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة رقم (٧) وهي: أن مدير التربية والتعليم يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري، فقد حصلت على وزن نسبي مقداره (٦٢,٣٩%) من استجابات أفراد العينة، وهي درجة متوسطة، تقع ضمن حد الكفاية، الذي وضعه الباحث لتفسير النتائج، ولكن هذا الأداء دون المستوى المطلوب من مدير التربية والتعليم ويحتاج إلى تطوير، حيث يعتبر التغيير سمة الكون، وهو ضروري للمديرية من أجل إيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات على الدوام، ويفسر الباحث هذا المستوى من الأداء بأن مدير التربية والتعليم يغلب الجانب التنفيذي في عمله على الجانب التطويري، فهو في غالب الأمر ينفذ ما يملى عليه من الإدارات العليا، حيث إن الاتجاه العام لوزارة التربية والتعليم أصبح في الآونة الأخيرة ينحو إلى المركزية، مما أثر حسب اعتقاد الباحث على امتلاك مدير التربية والتعليم لرؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري.

كما يتضح من الجدول أيضا أن الدرجة الكلية لممارسة مدير التربية والتعليم لصياغة الرؤية الإستراتيجية، كانت متوسطة بوزن نسبي مقداره (٦٨,٤٦%) وهذه درجة تقع ضمن حد الكفاية،ولكنه دون المستوي المطلوب – من وجهة نظر الباحث– حيث يرى أن مدير التربية والتعليم ينبغي أن يمتلك درجة عالية فيها، لأهمية دوره وعظم مسؤولياته، كما أن الرؤية هي الخطوة الجوهرية الأولى في عمليات الإدارة الإستراتيجية كما ذكر ذلك (ياسين، ٢٠٠٢: ٤٥) انظر الإطار النظري ص ٤٣، ويفسر الباحث ذلك بأن مدير التربية والتعليم قد لا يكون لديه معرفة بمهارات صياغة الرؤية الإستراتيجية والمفاهيم المتعلقة بها، أو عدم قناعته بجدواها في ظل مجتمع غير مستقر اقتصاديا وسياسيا.

ثانياً: صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم:

جدول (٩)

الإحصاءات الوصفية لمجال صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٨	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المديرية.	6.3	10.2	29.5	46.6	7.4	3.386	0.985	%67.73	٥
٩	يراعي الدقة في تحديد رسالة المديرية.	3.4	8.0	31.3	47.2	10.2	3.528	0.907	%70.57	٢
١٠	يشرك العاملين في صياغة الرسالة.	10.8	16.5	45.5	25.6	1.7	2.909	0.958	%58.18	٩
١١	يراعي الثقافة السائدة في المديرية عند صياغة	4.0	14.2	39.8	38.1	4.0	3.239	0.888	%64.77	٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
	الرسالة.									
١٢	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمديرية عند صياغة الرسالة.	3.4	10.8	39.8	36.9	9.1	3.375	0.917	%67.50	٦
١٣	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات وثقافة المجتمع.	2.8	10.2	29.5	43.2	14.2	3.557	0.954	%71.14	١
١٤	يهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المديرية والمجتمع المحلي.	2.8	11.4	33.0	41.5	11.4	3.472	0.938	%69.43	٣
١٥	يصوغ رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.	4.0	9.1	39.2	41.5	6.3	3.369	0.885	%67.39	٧
١٦	يراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق.	2.8	10.8	33.5	44.3	8.5	3.449	0.899	%68.98	٤
	المجال ككل	4.5	11.2	35.7	40.5	8.1	30.284	6.940	%67.30	

يتضح من جدول رقم (٩) أن الفقرة رقم (١٣) وهي: أن مدير التربية والتعليم يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات وثقافة المجتمع، قد حصلت على أعلى استجابة لأفراد العينة بوزن نسبي مقداره (٧١,١٤%)، وهي درجة تعبر عن أداء استراتيجي جيد، ويفسر الباحث ذلك بأننا نعيش في مجتمع مسلم يحترم قيمه ومعتقداته، ويزجر من يخرج عنها من أفراده، وبالتالي فإن مدير التربية والتعليم وهو يصوغ رسالة المديرية يعلم بأنها وثيقة يتم الإعلان عنها وتعريف أصحاب المصلحة بمضمونها، وأن هذه الرسالة تستهدف أبناء هذا المجتمع، ولذلك كان لابد لمدير التربية والتعليم أن يراعي تلك القيم والمعتقدات عند صياغتها حتى لا يكون محل انتقاد من المجتمع.

أما الفقرة رقم (٩) وهي أن مدير التربية والتعليم يشرك العاملين في صياغة الرسالة، فقد حصلت على أدنى الاستجابات بوزن نسبي مقداره (٥٨,١٨%)، وهي درجة دون حد الكفاية المطلوب الذي وضعه الباحث، أي أنها تعبر عن أداء إستراتيجي ضعيف، ويفسر الباحث ذلك بأن ضعف المدير قد يدفعه إلى عدم اشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات خوفا من أن يظهر ضعفه، أو قد يكون النمط الإداري الذي يسلكه هو النمط الدكتاتوري الذي لا يقتنع بإشراك المرؤوسين، أو قد لايثق بقدراتهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يتضح من الجدول أن درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لصياغة رسالة المديرية، كانت بصفة عامة متوسطة، حيث حصلت هذه العملية على وزن نسبي مقداره٦٧,٣% من استجابات أفراد العينة، وهي درجة تعبر عن أداء متوسط، ويرى الباحث أن هذا الأداء ليس بالمستوى المطلوب، ويحتاج إلى تطوير لما للرسالة من أهمية للمديرية، حيث أنها تبرز هويتها، وتعرّف المعنيين بدورها، ويفسر الباحث ذلك بأن ضعف الرؤية الإستراتيجية لدى المدير، قد يؤدي بالضرورة إلى ضعف قدرته على صياغة الرسالة، فالرسالة تصاغ بالاعتماد على الرؤية فهي تعبير عنها (انظر الفصل الثاني ص ٤٥)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) من أن هناك ضعفا في صياغة بعض جوانب الرسالة، كما اتفقت كذلك إلى حد ما مع دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) التي أظهرت أن هناك ضعفا في صياغة الرسالات التي تضمنتها الخطط الإستراتيجية، التي عمدت الدراسة إلى تحليلها، حيث ظهر ذلك الضعف في تشابه تلك الرسالات بشكل لا يظهر خصوصية كل منها.

ثالثاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

جدول (١٠)

الإحصاءات الوصفية لمجال تحديد الأهداف الإستراتيجية

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١٧	يصوغ أهدافا قابلة للقياس.	2.8	7.4	29.0	50.6	10.2	3.580	0.878	%71.59	٢
١٨	ينتقي أهدافا تتصف بالمرونة.	3.4	8.5	34.1	45.5	8.5	3.472	0.894	%69.43	٣
١٩	يضع أهدافا واضحة لجميع العاملين في المديرية.	4.0	15.3	35.2	36.4	9.1	3.313	0.973	%66.25	٨
٢٠	يحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	2.3	6.3	28.4	54.0	9.1	3.614	0.827	%72.27	١
٢١	يشرك العاملين في صياغة الأهداف.	7.4	16.5	50.6	22.7	2.8	2.972	0.897	%59.43	٩
٢٢	يضع أهدافا واقعية.	2.8	5.7	42.0	43.8	5.7	3.438	0.805	%68.75	٤
٢٣	ينتقي أهدافا تتوافق مع احتياجات المجتمع.	2.8	6.8	42.6	41.5	6.3	3.415	0.824	%68.30	٥
٢٤	يضع أهدافا شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعلمية.	2.3	11.4	41.5	39.8	5.1	3.341	0.833	%66.82	٧
٢٥	يضع أهدافا مترابطة مع بعضها بعضا.	2.8	10.8	41.5	38.6	6.3	3.347	0.861	%66.93	٦
	المجال ككل	3.4%	9.8	38.3	41.4	7.0	30.489	6.316	%67.75	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم (١٠) أن أعلى الاستجابات كانت لصالح الفقرة (٢٠) وهي أن مدير التربية والتعليم يحدد الموارد المادية والبشرية اللآزمة لتحقيق الأهداف، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٢,٢٧%) ، وهي درجة جيدة، وتعبر عن أداء مقبول لمدير التربية والتعليم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحقيق الأهداف يتطلب موارد مادية وبشرية يجب أن تكون واضحة ومحددة للجميع، وهذا يفرض على مدير التربية والتعليم أن يوزع المهام، ويحدد الأدوار للعاملين ليعي كل منهم دوره في تحقيق الأهداف، كما يفرض عليه أيضا أن يحدد المخصصات المالية والمصادر المادية التي ينبغي عدم تجاوزها أثناء تحقيق الأهداف، كما يعزو الباحث حرص مدير التربية والتعليم على تحديد الموارد المادية بشكل خاص إلى ضعف تلك الموارد بعد قرار وزارة التربية والتعليم بإعفاء الطلبة من دفع التبرعات المدرسية (الرسوم) والتي كانت تمثل مصدر الدخل الأكبر والأهم للمدارس والمديريات.

أما أدنى الفقرات فكانت الفقرة رقم (٩) وهي أن مدير التربية والتعليم يشرك العاملين في صياغة الأهداف، فقد حصلت هذه الفقره على وزن نسبي مقداره ٥٩,٤٣% من استجابات أفراد العينة، وهي درجة دون حد الكفاية المطلوب، حيث أن مايزيد عن ٤٠% من أفراد العينة يقرون بأن مدير الربية والتعليم لا يشركهم في صياغة الأهداف، علما بان أفراد العينة هم أقرب المرؤوسين لمدير التربية والتعليم، ويرى الباحث بأن هذه الظاهرة قد تضعف دافعية العاملين نحو تحقيق الأهداف، ويؤكد ذلك ما ذكره (المغربي، ١٩٩٩: ٩٩) من ضرورة إشراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن، لأن ذلك سيجعلها أكثر وضوحا وفهما من قبل الجميع، مما ييسر أداء المهام والوظائف على النحو المرغوب (انظر الفصل الثاني ص ٤٩)، كما أكدت دراسة (Grant & Thomas, 2004) أن عدم إشراك العاملين من أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي، ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على أدنى الاستجابات بأن مدير التربية والتعليم قد لا يصوغ أهدافا خاصة بالمديرية وإنما ينفذ ما يملى عليه من أهداف من قبل وزارة التربية والتعليم، أوقد يشرك بعضا من المقربين إليه دون بقية العاملين ، أو أن النمط الإداري الذي يتبعه هو النمط الدكتاتوري الذي لا يؤمن بإشراك الأخرين في اتخاذ القرارات، كما يستشف الباحث أن طبيعة العلاقة بين مدير التربية والتعليم ومرؤوسيه، ليست قائمة على التعاون، حيث تكرر حصول الفقرات المتعلقة بمشاركة العاملين على أدنى الاستجابات.

كما يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على المجال ككل كانت متوسطة بوزن نسبي مقداره (٦٧,٧٥%)، وهي درجة تقع ضمن حد الكفاية، ولكنها ليست بالمستوى المنتظر من مدير التربية والتعليم، لأن الأهداف على جانب كبير من الأهمية لما تحققه من وظائف مهمة للمديرية، فلقد ذكر (الجبر، ٢٠٠٢: ٨٦) أن الأهداف تمثل نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التربوية (انظر الفصل الثاني ص٤٨)، كما أن دراسة (Davies, 2007) أكدت على أن تركيز نشاطات المؤسسة الكثيرة في مجالات إستراتيجية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محددة تتمحور حول الأهداف، هو ما يميز التخطيط الإستراتيجي، ويفسر الباحث مستوى أداء مدير التربية والتعليم في هذا الجانب بأن عدم إشراك العاملين في وضع الأهداف، أدي بالضرورة إلى عدم وضوحها بالنسبة لهم، وبالتالي عدم شموليتها لجميع جوانب العملية التربوية، وهذه الفقرات حصلت على أدنى الاستجابات، مما أثر على الوزن النسبي للمجال ككل، وقد اتفقت هذة النتيجة مع دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن هناك ضعفا لدى عينة الدراسة في صياغة الأهداف الإستراتيجية.

رابعاً: تحليل البيئة الخارجية:

جدول (١١)

الإحصاءات الوصفية لمجال تحليل البيئة الخارجية

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٢٦	يدرس منظومة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.	1.7	6.8	38.6	44.9	8.0	3.506	0.807	%70.11	٢
٢٧	يحلل علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات الأخرى.	4.0	9.7	43.8	37.5	5.1	3.301	0.865	%66.02	٨
٢٨	يحدد أثر العوامل الاقتصادية على المديرية.	2.8	9.7	25.0	50.6	11.9	3.591	0.921	%71.82	١
٢٩	يتابع التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على المديرية.	3.4	10.2	43.2	38.1	5.1	3.313	0.855	%66.25	٦
٣٠	يدرس التوزيع السكاني ومعدلات النمو في منطقته.	5.1	14.2	40.9	34.7	5.1	3.205	0.928	%64.09	٩
٣١	يكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها لصلح المديرية.	4.0	13.1	38.6	36.9	7.4	3.307	0.930	%66.14	٧
٣٢	يحدد التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة التربوية.	2.3	13.6	40.9	35.8	7.4	3.324	0.883	%66.48	٥
٣٣	يتعرف إلى العناصر الفاعلة في المجتمع.	4.5	10.8	38.6	36.9	9.1	3.352	0.951	%67.05	٤
٣٤	يحدد أثر العوامل السياسية على المديرية.	4.0	10.2	31.3	46.0	8.5	3.449	0.931	%68.98	٣
	المجال ككل	3.5	10.9	37.9	40.2	7.5	30.347	6.399	%67.44	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم (١١) أن أعلى الاستجابات كانت لصالح الفقرة رقم (٢٨) وهي أن مدير التربية والتعليم يحدد أثر العوامل الاقتصادية على المديرية، بوزن نسبي (٧١,٨٢%) وهي نسبة جيدة، وتعبر عن أداء مقبول لمدير التربية والتعليم، وهذا بدوره يظهر الدور البالغ والهام الذي تلعبه العوامل الاقتصادية على المديرية، ويفسر الباحث ذلك بأن مدير التربية والتعليم لا يمكن أن يضع الموازنة العامة للمديرية بمعزل عن دراسة وتحليل العوامل الاقتصادية، لأنه من خلال ذلك يحدد مدى استقرارها، ويتعرف أثرها، وبالتالي يتنبأ بما قد تعكسه هذه العوامل من فرص يمكن استثمارها أو تهديدات يمكن الحد من آثارها (انظر الفصل الثاني ص ٥١).

أما الفقرة التي حصلت على أدنى الاستجابات فكانت الفقرة رقم (٣٠) وهي أن مدير التربية والتعليم يدرس التوزيع السكاني ومعدلات النمو في منطقته، وقد حصلت على وزن نسبي مقداره ٦٤,٠٩%، وهذه الدرجة تقع ضمن حد الكفاية المطلوب من مدير التربية والتعليم، ويرى الباحث أن هذه الفقرة تعتبر من أهم الممارسات التي ينبغي أن يوليها مدير التربية والتعليم الاهتمام الكافي، لأنه بناء عليها يتم التنبؤ بحجم الزيادة المتوقعة سنويا في أعداد الطلبة، وما يتطلبه ذلك من مدارس وغرف صفية وأثاث وغيرها من التجهيزات المادية، كما يتم من خلالها تحديد الزيادة في حجم القوى البشرية اللازم توفيرها، ولذلك كان يتوقع منه أداء أعلى في هذه المهارة، ويفسر الباحث هذا المستوى من الأداء بأن بناء المدارس وما يتطلبه ذلك من تجهيزات لم يكن مخطط له خلال السنوات الماضية، ولم يراع الخارطة السكانية، وإنما كان يتم على أي قطعة أرض كانت تتوفر لوزارة التربية والتعليم، سواء كانت أرضا حكومية أو متبرعا بها، حيث كان يتم بناؤها على نفقة الدول المانحة في أغلب الأحيان، دون مراعاة لحاجة التوزيعات السكانية لتلك المدارس، أو وفقا لأولويات الاحتياجات، وسواء كان ذلك مبررا من قبل وزارة التربية والتعليم، أو لم يكن فقد أثر سلبا على مدي جدوى قيام مدير التربية والتعليم بممارسة تلك المهمة.

كما يتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لممارسة مدير التربية والتعليم لمهارة تحليل البيئة الخارجية كانت متوسطة فقد حصل هذا المجال الفرعي على وزن نسبي مقداره (٦٧,٤٤%)، وهذه الدرجة ضمن حد الكفاية، ولكنها تحتاج إلى تطوير، لما لذلك من أثر على نجاح المؤسسة وقد بين الباحث ذلك في الفصل الثاني صفحة (٥١) ، ويعزو الباحث ذلك التدني من الأداء إلى أن عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في قطاع غزة، وأن التغيرات الدراماتيكية التي مرت بها البيئة الخارجية في السنوات السابقة من الممكن أن تكون قد أثرت سلبا على قناعة مدير التربية والتعليم بجدوى تحليل البيئة الخارجية، أو قد يكون عدم امتلاكه القدرة على ذلك حال دون ممارسة هذه العملية بالمستوى المطلوب، إضافة إلى صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على المديرية، وهذا ما أكدته دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامساً: تحليل البيئة الداخلية:

جدول (١٢)

الإحصاءات الوصفية لمجال تحليل البيئة الداخلية

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٣٥	يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في المديرية.	3.4	9.1	39.8	40.9	6.8	3.386	0.874	%67.73	٢
٣٦	يدرس مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في المديرية.	8.0	10.2	35.8	40.9	5.1	3.250	0.989	%65.00	٥
٣٧	يهتم بدراسة فعالية النظام الإداري في المديرية.	5.1	13.6	34.1	39.8	7.4	3.307	0.972	%66.14	٤
٣٨	يحدد درجة فعالية الهيكل التنظيمي للمديرية.	3.4	11.4	39.8	38.1	7.4	3.347	0.900	%66.93	٣
٣٩	يحدد مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات التربوية.	2.8	9.1	33.0	45.5	9.7	3.500	0.894	%70.00	١
٤٠	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.4	14.8	46.0	30.7	5.1	3.193	0.873	%63.86	٧
٤١	يحدد مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة.	2.8	14.8	44.3	35.8	2.3	3.199	0.821	%63.98	٦
٤٢	يحدد حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.	6.8	26.1	37.5	27.3	2.3	2.920	0.947	%58.41	٨
	المجال ككل	4.5	13.6	38.8	37.4	5.8	26.102	5.922	%65.26	

يتضح من جدول رقم (١٢) أن الفقرة رقم (٣٩) وهي أن مدير التربية والتعليم يحدد مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات التربوية، قد حصلت على أعلى الاستجابات بوزن نسبي مقداره (٧٠%)، وهي درجة جيدة إلى حد ما، ويفسر الباحث ذلك بأن السنوات السابقة شهدت العديد من المشاريع التطويرية للمباني والمرافق التعليمية، من قبل الدول المانحة الأمر الذي يفرض على مدير التربية والتعليم أن يحدد احتياجات مديريته في هذا الجانب سنويا ورفعها إلى الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم، لوضعها ضمن أولويات المشاريع التطويرية، أو قد ينظر مدير التربية والتعليم إلى هذا الجانب من منطلق توفير متطلبات الأمان والسلامة للطلبة والعاملين الأمر الذي يدفعه للقيام بذلك على محمل الجد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الفقرة رقم (٤٢) وهي أن مدير التربية والتعليم يحدد حاجات العاملين النفسية والاجتماعية فقد حصلت على أدنى المستويات بوزن نسبي مقداره (٥٨,٤١%)، وهذه الدرجة دون حد الكفاية الذي وضعه الباحث، وتعبر عن أداء ضعيف وغير مقبول، ويفسر الباحث ذلك بأن طبيعة العلاقة الإنسانية القائمة بين مدير التربية والتعليم ومرؤوسيه قد تكون ضعيفة، ويدلل على ذلك تدني استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمشاركة المدير لهم في اتخاذ القرارات وقد أشرنا إلى ذلك سابقا، أو قد يكون عدم قدرتهم على تلبية تلك الاحتياجات جعلهم يعزفون عن ممارسة ذلك.

كما يتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تحليل البيئة الداخلية كانت متوسطة بوزن نسبي مقداره (٦٥,٢٦%)، ويرى الباحث أن هناك قصورا في أداء مدير التربية والتعليم في هذا المجال لأن اتخاذ القرارات لا يتم إلا في ضوء معلومات وبيانات كافية لا تتوفر إلا من خلال تحليل البيئة الداخلية للمديرية، وقد أوضح الباحث ذلك في الفصل الثاني صفحة (٥٢) ، ويفسر الباحث هذا القصور إلى أن مدير التربية والتعليم قد لا يمتلك المعرفة الكافية أو المهارة اللآزمة لذلك، أو أن ضعف الصلاحيات الممنوحة له من الممكن أن يجعله يعزف عن ممارسة ذلك لعدم قناعته بقدرته على التغيير.

سادساً: تحديد البدائل الإستراتيجية:

جدول (١٣)

الإحصاءات الوصفية لمجال تحديد البدائل الإستراتيجية

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٤٣	يحرص على تحديد عدد من البدائل الإستراتيجية المتنوعة.	2.8	9.1	45.5	36.4	6.3	3.341	0.840	%66.82	٢
٤٤	يراعي أهداف المديرية عند صياغة البدائل الإستراتيجية.	3.4	8.5	39.8	40.3	8.0	3.409	0.883	%68.18	١
٤٥	يضع بدائل إستراتيجية لتعزيز جوانب القوة.	3.4	10.2	43.2	36.4	6.8	3.330	0.878	%66.59	٣
٤٦	يحدد بدائل إستراتيجية تعالج نقاط الضعف.	4.0	15.9	41.5	33.5	5.1	3.199	0.907	%63.98	٦
٤٧	يحدد البدائل الإستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة.	3.4	13.6	39.8	38.6	4.5	3.273	0.878	%65.45	٥
٤٨	يضع البدائل الإستراتيجية التي تتجنب التهديدات.	4.0	9.7	42.6	37.5	6.3	3.324	0.883	%66.48	٤
	المجال ككل	3.5	11.2	42.0	37.1	6.2	19.875	4.677	%66.25	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم (١٣) أن استجابات أفراد العينة على جميع فقرات هـذا المجـال كانت متوسطة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٦٨,١٨%) ، (٦٣,٨٩%) ، وهي درجات تقع ضمن حد الكفاية، ولكنها تعبر عن أداء متدن ويحتاج إلى تطوير، وقد جاءت الفقـرة رقـم (٤٤) وهي أن مدير التربية والتعليم يراعي أهداف المديرية عند صياغة البدائل الإسـتراتيجية، في مقدمة الفقرات، حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن تحقيق أهداف المديرية هو معيـار لنجـاح المديرية، وهذا ما أكده (حبتو، ٢٠٠٤: ٢٢٦) انظر الفصل الثاني صفحة (٥٤).

أما الدرجة الكلية لهذا المجال فكانت بوزن نسبي مقداره (٦٦,٢٥%)، وهي درجة أيضا تعبر عن أداء يحتاج إلى تطوير فتحديد البدائل الإستراتيجية يحقق العديد من الفوائد للمديرية قد ذكرها (أبو بكر، ٢٠٠٥: ٤٧٧)، انظر الفصل الثاني صفحة (٥٥) ، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد البدائل الإستراتيجية هي عملية إستراتيجية مرتبطـة ارتباطـا وثيقـا بالعمليـات الإستراتيجية السابقة، مثل صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف والتحليل البيئي، وحيث إن استجابات أفراد العينة كانت متوسطة لجميعها، فكان من الطبيعي أن تحصل هذه العملية علـى هذه الدرجة المتوسطة.

سابعاً: الاختيار الاستراتيجي:

جدول (١٤)

الإحصاءات الوصفية لمجال الاختيار الاستراتيجي

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٤٩	الخبرات السابقة للعاملين وللمديرية.	3.4	9.1	35.8	39.8	11.9	3.477	0.938	%69.55	٤
٥٠	مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله.	3.4	10.2	39.2	39.8	7.4	3.375	0.892	%67.50	٥
٥١	عنصر الزمن والتوقيت المناسب.	3.4	8.0	33.0	43.2	12.5	3.534	0.931	%70.68	٢
٥٢	الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة.	3.4	7.4	31.8	44.9	12.5	3.557	0.924	%71.14	١
٥٣	اتجاهات أصحاب المصلحة.	2.8	10.2	44.3	35.8	6.8	3.335	0.859	%66.70	٧
٥٤	مكانة المديرية في المجتمع.	1.7	6.3	40.3	40.9	10.8	3.528	0.834	%70.57	٣
٥٥	طبيعة العائد المتوقع تحقيقه من البديل الإستراتيجي.	2.8	8.5	44.9	36.4	7.4	3.369	0.852	%67.39	٦
	المجال ككل	3.0	8.5	38.5	40.1	9.9	24.176	5.192	%69.07	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم (١٤) أن أعلى استجابات لأفراد العينة كانت على الفقرة رقم (٥٢) وهي أن مدير التربية والتعليم يراعي الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة عند اختيار البدائل الإستراتيجية، فقد حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي مقداره (٧١,١٤%)، وهذه الدرجة جيدة إلى حد ما، ويلحظ من ذلك أن مدير التربية والتعليم يضع العامل المادي في قمة اهتماماته، ولا يخفى على أحد ما لهذا العامل من أهمية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، ولكن يرى الباحث أن هناك عوامل أكثر أهمية لابد من أخذها بعين الاعتبار قبل العامل المادي، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل –حسب اعتقاد الباحث– على أن هاجس العامل المادي مسيطر على أداء مدير التربية والتعليم، ويؤكد ذلك حصول فقرات سابقة مرتبطة بهذا العامل على أعلى استجابات لأفراد العينة، ويفسر الباحث ذلك بضعف موارد المديرية، أو عدم امتلاك مدير التربية والتعليم لشبكة علاقات تؤهله للسعي لتوفير الدعم المالي الذي يساعده على اختيار بدائل إستراتيجية قد تكون أكثر فعالية وجدوى من البدائل التي يمكن اختيارها في ظل الإمكانيات المتاحة.

أما الفقرة رقم (٥٣) وهي أن مدير التربية والتعليم يراعي أصحاب المصلحة عند اختيار البدائل، فقد حصلت على أدنى الاستجابات لأفراد العينة بوزن نسبي مقداره (٦٦,٧٠%)، وهذه درجة متوسطة وتقع ضمن حد الكفاية، ولكنها تعكس أداء متدنيا لمدير التربية والتعليم، لأن المؤسسة التربوية برمتها وجدت من أجل تحقيق أهداف المجتمع، وأصحاب المصلحة هم جزء من هذا المجتمع، فهم يتمثلون في وزارة التربية والتعليم، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات التربوية، والطلبة، وينبغي أن تربطهم علاقة تكاملية مع مديرية التربية والتعليم، فكل منهم له دوره في عملية التربية والتعليم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ضعف علاقة مدير التربية والتعليم مع هؤلاء الأطراف أو عدم معرفته بأهدافهم واحتياجاتهم، قد يكون سببا لتدني الأداء في هذا الجانب، أو قد يكون السبب هو أن الظروف التي يمر بها قطاع غزة هي ظروف غير طبيعية، وعليه فقد تكون احتياجات وأهداف أصحاب المصلحة سريعة التغير أو متناقضة، ولذلك نجد أن مدير التربية والتعليم ينأى بنفسه عن تلك الإشكاليات.

كما يتضح من الجدول أن درجة الممارسة الكلية لمجال الاختيار الإستراتيجي كانت متوسطة بوزن نسبي مقداره (٦٩,٠٧) ، وهي درجة تعبر عن أداء مقبول إلى حد ما، وإن كانت تحتاج إلى المزيد من التطوير، فاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، يحقق أفضل توافق لأهداف المديرية من بين البدائل المتاحة وهذا ما ذكره (حبتور، ٢٠٠٤: ٢٥٥) انظر الفصل الثاني صفحة (٥٦)، ويفسر الباحث هذا الأداء المقبول لمدير التربية والتعليم في هذا المجال، إلى أن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، وهو ما ينشده مدير التربية والتعليم حتى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يحوز على رضى رؤسائه، ويكسب ثقتهم، وهذا مرتبط باختيار البدائل المناسبة، لذلك كان أدائه مقبولا إلى حد ما في هذا المجال.

المجال الأول ككل (درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية):

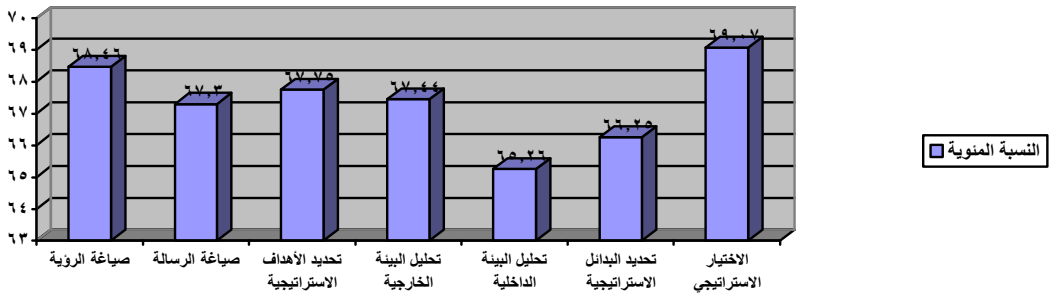
جدول (١٥)

الإحصاءات الوصفية للمجال الأول ككل ومجالاته الفرعية

م	المجال الفرعي	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم	4.7	10.2	33.9	40.3	10.8	23.960	5.208	%68.46	٢
٢	صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم	4.5	11.2	35.7	40.5	8.1	30.284	6.940	%67.30	٥
٣	تحديد الأهداف الإستراتيجية	3.4	9.8	38.3	41.4	7.0	30.489	6.316	%67.75	٣
٤	تحليل البيئة الخارجية	3.5	10.9	37.9	40.2	7.5	30.347	6.399	%67.44	٤
٥	تحليل البيئة الداخلية	4.5	13.6	38.8	37.4	5.8	26.102	5.922	%65.26	٧
٦	تحديد البدائل الإستراتيجية	3.5	11.2	42.0	37.1	6.2	19.875	4.677	%66.25	٦
٧	الاختيار الاستراتيجي	3.0	8.5	38.5	40.1	9.9	24.176	5.192	%69.07	١
	المجال الأول ككل	3.9	10.8	37.7	39.7	7.8	185.233	36.852	%67.36	

شكل (١٠)

الأوزان النسبية للمجالات الفرعية للمجال الرئيسي الأول



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم (١٥) أن درجة ممارسة مدير التربية والتعليم للمجالات الفرعية المتضمنة في المجال الأول جميعها كانت متوسطة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٦٩,٠٧%) ، (٦٥,٣٦%) مما أثر على الدرجة الكلية للمجال ككل، حيث حصل على وزن نسبي مقداره (٦٧,٣٦%) من استجابات أفراد العينة، وهي درجة متوسطة، وتقع في أدنى مستوى الكفاية الذي وضعه الباحث لتفسير النتائج، وهي تحتاج إلى تطوير، ويفسر الباحث هذا الأداء المتدني نوعا ما لمدير التربية والتعليم في هذا المجال بأنه لم يتلق تدريبا في موضوع الإدارة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي قد يكون عدم إلمامه بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وما ينبغي عليه القيام به في هذا المجال هو السبب في ضعف أدائه في تلك العمليات، أو قد يكون ضعف إعداده الأكاديمي حيث إن معظم مديري التربية والتعليم يحملون مؤهلات علمية بعيدة عن تخصص الإدارة التربوية، كما أن خبرتهم الفعلية ليست كبيرة، حيث تم تعيين ثلاثة منهم من أصل ستة هذا العام.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) التي أظهرت أن درجة الممارسة لأفراد العينة كانت عالية جدا في صياغة الرسالة والرؤية وتحليل البيئة الداخلية، وعالية في ممارسة مهارة تحليل البيئة الخارجية، كما اختلفت كذلك مع دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) التي أظهرت أيضا أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة تمارس التخطيط الإستراتيجي بصورة صحيحة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة، حيث تمثل في هاتين الدراستين بمديري المدارس، كما أن الدراستين كانتا من وجهة نظر الممارسين أنفسهم.

المجال الثاني: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية:

جدول (١٦)

الإحصاءات الوصفية لمجال درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٥٦	ينسق بين الأقسام أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	2.3	8.5	42.6	35.8	10.8	3.443	0.880	%68.86	٢
٥٧	يوفر برامج لتنفيذ العمليات و الأنشطة المختلفة.	2.3	10.8	41.5	39.8	5.7	3.358	0.836	%67.16	٦
٥٨	يحدد للعاملين المهام والأدوار المتوقعة منهم.	3.4	7.4	40.9	40.3	8.0	3.420	0.871	%68.41	٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٥٩	يحدد الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.	2.8	8.0	45.5	38.1	5.7	3.358	0.823	%67.16	٦
٦٠	يضع نظاما للمكافأة يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية.	11.4	22.2	39.2	25.0	2.3	2.847	1.000	%56.93	١٧
٦١	يضع نظاما عادلا للعقاب يسهم في الحد من الأخطاء.	11.9	21.0	33.5	28.4	5.1	2.938	1.086	%58.75	١٦
٦٢	يبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.	5.7	9.1	35.8	38.6	10.8	3.398	0.992	%67.95	٤
٦٣	يفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدراته وإمكانياته.	3.4	14.2	36.4	37.5	8.5	3.335	0.942	%66.70	١٠
٦٤	يحل التعارضات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	2.3	8.5	36.9	46.0	6.3	3.455	0.827	%69.09	١
٦٥	يعلن عن الإستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة.	3.4	13.1	45.5	33.5	4.5	3.227	0.858	%64.55	١٤
٦٦	يتّبع نمطا قياديا يتلاءم مع تنفيذ الإستراتيجية.	2.3	10.2	44.9	35.8	6.8	3.347	0.841	%66.93	٨
٦٧	يسعى دائما لتوفير روح معنوية مرتفعة لدى العاملين في المديرية.	4.5	13.1	37.5	35.2	9.7	3.324	0.976	%66.48	١٢
٦٨	يشجع العاملين على المشاركة بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات.	5.7	15.9	38.6	31.8	8.0	3.205	0.993	%64.09	١٥
٦٩	يوضح المسئوليات والسلطات ويوثقها بطريقة رسمية معلنة.	3.4	17.6	33.0	39.8	6.3	3.278	0.942	%65.57	١٣
٧٠	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المديرية وخارجها.	2.8	13.1	36.9	40.9	6.3	3.347	0.888	%66.93	٨
٧١	يضع برامج زمنية سنوية وفصلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.4	9.7	42.6	38.6	5.7	3.335	0.859	%66.70	١٠
٧٢	يتابع عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية بصورة مستمرة.	3.4	9.1	39.8	40.3	7.4	3.392	0.881	%67.84	٥
	المجال ككل	4.4	12.4	39.5	36.8	6.9	56.006	12.367	%65.89	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم (١٦) أن أعلى استجابات لأفراد العينة كانت لصالح الفقرات الثلاث التالية:

- الفقرة رقم (٦٤) وهي أن مدير التربية والتعليم يحل التعارضات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وحصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (٦٩,٠٩%).
- الفقرة رقم (٥٦) وهي أن مدير التربية والتعليم ينسق بين الأقسام أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وحصلت على وزن نسبي مقداره (٦٨,٨٦%).
- الفقرة رقم (٥٨) وهي أن مدير التربية والتعليم يحدد للعاملين المهام والأدوار المتوقعة منهم، وقد حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي مقداره (٦٨,٤١%).

وهذه الفقرات تعبر عن أداء متوسط لمدير التربية والتعليم، وتقع ضمن حد الكفاية القبول وإن كانت ليست بالمستوى المطلوب، حيث ينتظر منه أداء أفضل في هذه المهارات، لما لها من دور فاعل في تنظيم العمل وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية.

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرات على أعلى الاستجابات بما يلي:

- التعارضات والإشكاليات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الإستراتيجية قد تكون معوقا لاستمرار العمل، وبالتالي يتطلب الأمر تدخل مدير التربية والتعليم لحل هذه التعارضات من أجل إعادة العمل إلى مساره الصحيح للوصول إلى تنفيذ دقيق وسريع للإستراتيجية.
- مديرية التربية والتعليم تتكون من أقسام يبلغ عددها (١٥) قسما لكل منها مهامه الخاصة، وقد يشترك في تنفيذ إستراتيجية ما عدة أقسام، وهذا يتطلب من مدير التربية والتعليم أن يلعب دور المنسق بين هذه الأقسام، حتى لا يحدث تداخل أو تكرار في العمل، وبالتالي يضيع الوقت والجهد.
- يتطلب التنسيق بين الأقسام تحديد المهام والأدوار المتوقعة من كل منها أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

أما الفقرات التي حصلت على استجابات دون حد الكفاية المطلوب فهي:

- الفقرة رقم (٦٠) وهي أن مدير التربية والتعليم يضع نظاما للمكافأة يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية، وقد حصلت على وزن نسبي مقداره ٥٦,٩٣% من استجابات أفراد العينة.
- الفقرة رقم (٦١) وهي أن مدير التربية والتعليم يضع نظاما عادلا للعقاب يسهم في الحد من الأخطاء، وحصلت هذه الفقرة على وزن نسبي مقداره (٥٨,٧٥%) من استجابات أفراد العينة.

ويفسر الباحث ذلك بالتالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مدير التربية والتعليم لا يمتلك الصلاحيات لمكافأة أو معاقبة العاملين، وبالتالي يعزف عن وضع نظام لايستطيع تنفيذه.
- مدير التربية والتعليم غير مقتنع بضرورة المكافأة على اعتبار أن تنفيذ الإستراتيجية يقع ضمن مهام ومسئوليات العاملين وكل منهم يتقاضى راتبا في نهاية كل شهر مقابل ذلك.
- الوضع السياسي الشائك في قطاع غزة، قد يمنع مدير التربية والتعليم من معاقبة المقصرين، حتى لا تفسر هذه العقوبات من قبل البعض بأن لها علاقة بالانتماء السياسي.

كما يتضح من الجدول أن الدرجة الكلية التي حصل عليها مجال تنفيذ الإستراتيجية كانت متوسطة، بوزن نسبي مقداره (٦٥,٨٩%) من استجابات أفراد العينة، وهي درجة تقع ضمن حد الكفاية المطلوب من مدير التربية والتعليم، أي أنها تعبر عن أداء مقبول، ولكنه متدن إلى حد ما، لأن تنفيذ الإستراتيجية عملية يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية الموضوعة إلى إجراءات عمل وما يتطلبه ذلك من تخصيص الموارد المالية والبشرية، ووضع نظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي،وهذا ما وضحه (السالم، ٢٠٠٥: ٢٢٢)، انظر الفصل الثاني صفحة (٥٨)، أى أن تنفيذ الإستراتيجية على قدر كبير من الأهمية، ولذلك يرى الباحث أن مدير التربية والتعليم لابد أن يمتلك درجة عالية في مهاراتها.

ويفسر الباحث هذا الأداء المتدني، بأن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب من مدير التربية والتعليم العديد من المهارات، أظهرت النتائج أنه يمتلكها بدرجة متوسطة أو ضعيفة، وهذا قد يكون مرده إلى أن النمط الإداري الذي يتبعه، هو النمط التقليدي المسير للأعمال، أو قد يكون تدني أداء مدير التربية والتعليم في تصميم الإستراتيجية أدى إلى تدني أدائه في تنفيذها، وهذا ما تؤكده دراسة (الجندي، ١٩٩٩) حيث أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الثالث: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة:

جدول (١٧)

الإحصاءات الوصفية لمجال درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة

م	الفقرة	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٧٣	يحدد معايير ومقاييس الأداء الجيد.	4.0	9.1	36.4	40.3	10.2	3.438	0.936	%68.75	2
٧٤	يركز في عملية الرقابة على النواحي الإستراتيجية.	2.3	11.9	41.5	36.9	7.4	3.352	0.869	%67.05	6
٧٥	يراجع الأساليب والطرق التي يتم العمل بها.	2.8	8.0	43.2	41.5	4.5	3.369	0.811	%67.39	5
٧٦	يهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء.	3.4	8.5	40.3	40.3	7.4	3.398	0.876	%67.95	4
٧٧	يهتم بتحليل الانحرافات والكشف عنها.	4.0	14.8	39.2	35.2	6.8	3.261	0.932	%65.23	9
٧٨	يضع آلية واضح ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات.	4.5	18.2	38.6	35.2	3.4	3.148	0.914	%62.95	10
٧٩	يتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية.	3.4	9.7	41.5	39.2	6.3	3.352	0.869	%67.05	6
٨٠	يعد تقارير شاملة عن أداء المديرية.	3.4	6.3	29.0	50.6	10.8	3.591	0.890	%71.82	1
٨١	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية.	2.8	10.8	36.9	41.5	8.0	3.409	0.890	%68.18	3
٨٢	يقوم أداء العاملين دوريا بناء على معايير واضحة.	4.5	11.4	38.1	40.3	5.7	3.313	0.913	%66.25	8
٨٣	يخبر الأفراد بنتائج تقويمهم، ويناقشهم فيها.	10.8	20.5	38.6	27.3	2.8	2.909	1.010	%58.18	11
	المجال ككل	4.2	11.7	38.5	38.9	6.7	36.540	8.281	%66.44	

يتضح من جدول رقم (١٧) أن الفقرة رقم (٨٠) وهي أن مدير التربية والتعليم يعد تقارير شاملة عن أداء المديرية، قد حصلت على أعلى استجابات لأفراد العينة بوزن نسبي مقداره (٧١,٨٢%)، وهذه الدرجة تعبر عن أداء جيد لمدير التربية والتعليم، ويفسر الباحث هذا الأداء الجيد بأن إعداد التقارير الشاملة عن أداء المديرية، من المهام التي تطلبها وزارة التربية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتعليم من مدير التربية والتعليم، حيث يطلب منه إرسال تقارير بالإنجازات الربعية (ربع سنة) للمديرية، وأخري سنوية في نهاية كل عام، فهو قد يقوم بذلك وفقا لتعليمات الوزارة، بصرف النظر عن الأسلوب الإداري الذي ينتهجه.

أما الفقرة رقم (٨٣) وهي أن مدير التربية والتعليم يخبر الأفراد بنتائج تقويمهم ويناقشهم فيها، فقد حصلت هذه الفقرة على أدنى الاستجابات، بوزن نسبي مقداره (٥٨,١٨%)، وهي درجة ضعيفة وتعبر عن أداء غير مقبول لمدير التربية والتعليم، ويفسر الباحث ذلك بأن إخبار الأفراد بنتائج تقويمهم قد يخلق حساسيات وخلافات مع المدير، خاصة إذا كانت نتيجة التقويم ضعيفة أو غير مرضية لهم، ولذلك فإن مدير التربية والتعليم قد ينأى بنفسه عن تلك الخلافات فيعمد إلى عدم إخبارهم بتلك النتائج، أو قد يحرص مدير التربية والتعليم على أن يبقي العلاقة مع مرؤوسيه طيبه، فهو يخشى إن أخبرهم بنتائج تقويمهم أن تفسد تلك العلاقة.

أما بقية الفقرات فقد كانت استجابات أفراد العينة عليها متوسطة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٦٨,٧٥%) – (٦٢,٩٥%) ، مما أثر على الدرجة الكلية لمجال ممارسة مهارات التقويم والرقابة، فقد حصل هذا المجال على وزن نسبي مقداره (٦٦,٤٤%) من استجابات أفراد العينة، وهي درجة متوسطة أيضا، وتقع ضمن حد الكفاية المطلوب من مدير التربية والتعليم، وهذه الدرجة تعبر عن أداء متدن يحتاج إلى تطوير، فالرقابة على جانب كبير من الأهمية،حيث يرى (الدوري،٢٠٠٥: ٣١٧) أن الرقابة الإستراتيجية تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا ما كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها، انظر الفصل الثاني صفحة (٦٠)، كما أظهرت دراسة (James, 1997) أن تقويم فعالية العمليات السابقة، هي من خطوات نجاح التخطيط الإستراتيجي ، ويفسر الباحث هذا المستوى من الأداء بأن التقويم والرقابة هي المرحلة الثالثة التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية بعد مرحلتي تصميم الإستراتيجية، وتنفيذها، وأن مستوى الأداء فيهما قد يؤثر في المرحلة الثالثة التي تليهما وهي مرحلة التقويم والرقابة، أو قد يكون النهج الإداري الذي يسلكه المدير هو نهج غير إستراتيجي، وبالتالي فهو يمارس تلك العمليات في ضوء احتياجات العمل وإنجاز المهمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستبيان ككل:

جدول (١٨)

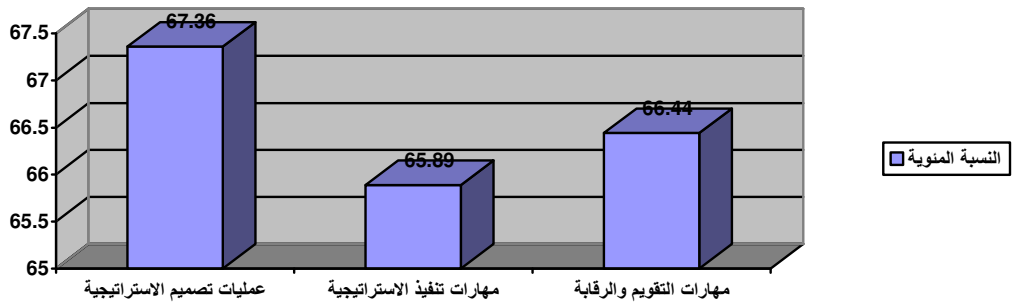
الإحصاءات الوصفية للاستبيان ككل وللمجالات الرئيسية

م	المجال	درجة التوافر %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية	3.9	10.8	37.7	39.7	7.8	185.233	36.852	%67.36	١
٢	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية	4.4	12.4	39.5	36.8	6.9	56.006	12.367	%65.89	٣
٣	درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة	4.2	11.7	38.5	38.9	6.7	36.540	8.281	%66.44	٢
	الاستبيان ككل	4.0	11.3	38.2	39.0	7.5	277.778	55.805	%^66.93	

والشكل البياني التالي يوضح درجة ممارسة مدير التربية للمراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية:

شكل (١١)

الوزن النسبي للمجالات الرئيسية للاستبيان



يتضح من جدول رقم (١٨) أنه لا توجد اختلافات تذكر بين درجات استجابات أفراد العينة على المجالات الثلاثة، حيث كانت جميعها متوسطة وتراوحت أوزانها النسبية بين (٦٥,٨٩%) – (٦٧,٣٦%)، مما أثر على الدرجة الكلية للاستبانة ككل، والذي حصل على وزن نسبي مقداره (٦٦,٩٣%) وهي درجة متوسطة أيضا وتعبر عن أداء مقبول، ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات قيمة بين استجابات أفراد العينة على المجالات الثلاثة بأن هذه المجالات تعبر عن مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي مراحل مترابطة مع بعضها بعضا، أي أن مستوى الأداء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في إحداها يؤثر على مستوى الأداء في المراحل الأخرى، فكان من الطبيعي أن تتقارب تلك الدرجات.

كما يرى الباحث أن مستوى أداء مدير التربية والتعليم الإستراتيجي وإن كان ضمن حد الكفاية، إلا أنه ليس بالمستوى المطلوب، ويحتاج إلى تطوير، فلقد أظهرت دراسة (العويسي، ٢٠٠٣) أن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادرا على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات وأهمها الإدارة الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية على قدر كبير من الأهمية للمؤسسة التربوية ولقد وضح الباحث ذلك في الفصل الثاني صفحة (٦٤)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين، ٢٠٠١) التي أظهرت أن التوجه الإستراتيجي لمن شملتهم الدراسة لم يصل إلى درجة الطموح المطلوبة، في حين اختلفت مع دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) والتي أظهرت أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة تمارس التخطيط الإستراتيجي بصورة صحيحة، كما اختلفت كذلك مع دراسة (Moxley, 3003) والتي أظهرت أن (٨٤,٥%) من المدارس لديها خططا إستراتيجية، وهذه النتيجة تعبر عن أداء إستراتيجي عال جدا.

ويفسر الباحث هذا المستوى من الأداء كما يلي:

- لا يمتلك مدير التربية والتعليم المعرفة الكاملة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وهذا يؤثر على درجة ممارستها.
- لا تتوافر صفات القائد الإستراتيجي في مدير التربية والتعليم، فقد يكون مديرا إداريا ينفذ التعليمات الواردة إليه من الوزارة، وهذا يؤثر بدرجة كبيرة على درجة ممارسته لعمليات الإدارة الإستراتيجية.
- الهيكل التنظيمي للمديرية عائقا أمام تطبيق مدير التربية والتعليم لأسلوب الإدارة الإستراتيجية، حيث إن هذا الأسلوب يحتاج تعاون الجميع، وقد يعزز هذا العائق عدم امتلاك مدير التربية والتعليم صلاحيات كافية لإعادة بناء الهيكل التنظيمي للمديرية بما ينسجم مع هذا النمط الإداري، وهذا ما بينته دراسة (المبعوث، ٢٠٠٣).
- المناخ السياسي والاقتصادي القائم في قطاع غزة محبطا لمدير التربية والتعليم، وهذا الإحباط قد يسبب ضعف التوجه الإستراتيجي لديه، خاصة وأن الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيرا وتأملا مستمرا، وهذا ما أظهرته دراسة (Lashway, 1997).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

نص سؤال الدراسة الثاني على ما يلي:

*** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية (الوظيفة الحالية – الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة)؟**

و للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq$ ٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لطبيعة العمل (رئيس قسم ، مشرف تربوي).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq$ ٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq$ ٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq$ ٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخدمة (أقل من٥ سنوات – من ٥ إلى ١٠سنوات – أكثر من ١٠ سنوات).

وفيما يلي نتائج اختبار صحة الفروض السابقة:

نتائج الفرض الأول:

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وغير متساويتين "Two Unequal Independent Samples "T. Test ، فهو الإختبار الأنسب لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات مجموعتين (المشرفون التربويون، رؤساء الأقسام) و ذلك من خلال التعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة و في الاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٩)

اختبار T لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لنوع الوظيفة

المجال	المجال الفرعي	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
عمليات تصميم الإستراتيجية	صياغة الرؤية	رئيس قسم	٧٤	٢٤,٤٧٣٠	٥,٩٠٣٨٥	١,١١٣	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٣,٥٨٨٢	٤,٦٣٣٨٣		
	صياغة الرسالة	رئيس قسم	٧٤	٣٠,٧٥٦٨	٧,٩١٠١٣	٠,٧٦٩	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٩,٩٤١٢	٦,١٦٠٩٢		
	تحديد الأهداف الإستراتيجية	رئيس قسم	٧٤	٣١,٣٦٤٩	٧,٤٧٥٢١	١,٥٧٤	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٩,٨٥٢٩	٥,٢٦٩٧٥		
	تحليل البيئة الخارجية	رئيس قسم	٧٤	٣١,٧٨٣٨	٧,٢٨٥٣٢	٢,٥٧٩	دالة عند ٠,٠٥
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٩,٣٠٣٩	٥,٤٧٥٠٤		
	تحليل البيئة الداخلية	رئيس قسم	٧٤	٢٦,٧٤٣٢	٦,٧٠٥٢٦	١,٢٢٥	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٥,٦٣٧٣	٥,٢٦٨٦١		
	تحديد البدائل الإستراتيجية	رئيس قسم	٧٤	٢٠,٥٨١١	٥,٤٣٢٠٤	١,٧١٦	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	١٩,٣٦٢٧	٣,٩٩٢٠٤		
	الاختيار الاستراتيجي	رئيس قسم	٧٤	٢٤,٢٩٧٣	٦,٢٦٧٤٠	٠,٢٦٣	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٤,٠٨٨٢	٤,٢٧٧٧٤		
	المجال الأول ككل	رئيس قسم	٧٤	١٩٠,٠٠٠٠	٤٣,٥٢٥٤٦	١,٤٦٧	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	١٨١,٧٧٤٥	٣٠,٩٠٣٨٥		
مهارات تنفيذ الإستراتيجية		رئيس قسم	٧٤	٥٦,٦٢١٦	١٤,٢٧٤٩٠	٠,٥٦٢	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٥٥,٥٥٨٨	١٠,٨٢٨٦١		
مهارات التقويم والرقابة		رئيس قسم	٧٤	٣٦,٥٦٧٦	٩,٤٤٧٨٨	٠,٠٣٨	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٣٦,٥١٩٦	٧,٣٦٨٢٩		
الاستبيان ككل		رئيس قسم	٧٤	٢٨٣,١٨٩٢	٦٥,٦٠٣٩٧	١,٠٩٦	غير دالة
		مشرف تربوي	١٠٢	٢٧٣,٨٥٢٩	٤٧,٤١٤٢١		

- قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بدرجات حرية ١٧٤ تساوي ١,٩٦
- قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بدرجات حرية ١٧٤ تساوي ٢,٦٠

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن قيمة (T) المحسوبة في مجال تحليل البيئة الخارجية، أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى ($\propto$ = ٠,٠٥)، لذلك يؤكد الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى للوظيفة الحالية لصالح رؤساء الأقسام في مجال تحليل البيئة الخارجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة في بقية المجالات وفي الاستبانة ككل، أصغر من قيمة (T) الجدولية، ولذلك فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ ٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى للوظيفة الحالية في باقي مجالات الاستبيان وفي الاستبيان ككل.

ويفسر الباحث وجود فروق في مجال تحليل البيئة الخارجية، تعزى لمتغير طبيعة العمل بأن عمل المشرف التربوي في معظم الأحيان هو عمل ميداني، أي خارج مكاتب المديريـــة، وهـــو بذلك يكون أقدر على مساعدة مدير التربية والتعليم في هذا المجال، ولذلك كثيرا ما نجده يفوض المشرف التربوي بالكثير من المهام والأعمال المتعلقة بالبيئة الخارجية، وعليه فهو أقدر بالحكم على أداء مدير التربية والتعليم من رئيس القسم، وهذا –حسب اعتقاد الباحث– أدى إلى وجـــود فروق في استجابات أفراد العينة.

كما يفسر الباحث عدم وجود فروق تعزى لطبيعة العمل في باقي مجالات الاستبانة ككل إلى أن أفراد عينة الدراسة هم أقرب العاملين إلى مدير التربية والتعليم، وهم المطلعون على أدائـــه بشكل مباشر، فهو يعقد اجتماعات دورية معهم، كما أنه قد يشاركهم في وضع السياسة العامـــة للمديرية، أو يشاركهم في اتخاذ القرارات، ويفوض إليهم الكثير من الأعمال، فكان من الطبيعي أن تتقارب وجهة نظرهم في معظم مجالات الاستبانة وبالتالي في الاستبانة ككل.

نتائج الفرض الثاني:

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T) لعينتين مـــستقلتين وغيـــر متساويتين "T. Test" Two Unequal Independent Samples و ذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبيان و في الاستبيان ككل ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٠)

اختبار T لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الجنس

المجال	المجال الفرعي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
	صياغة الرؤية	ذكر	١٤٦	٢٤,١٢٣٣	٥,٢٦٥٢٣	٠,٩١٦	غير دالة
		أنثى	٣٠	٢٣,١٦٦٧	٤,٩٢٧٦٤		
	صياغة الرسالة	ذكر	١٤٦	٣٠,٣٠٨٢	٦,٩٨١٣٢	٠,١٠١	غير دالة
		أنثى	٣٠	٣٠,١٦٦٧	٦,٨٥٣٥٦		
	تحديد الأهداف الإستراتيجية	ذكر	١٤٦	٣٠,٥٥٤٨	٦,٥١٤٧٤	٠,٣٠٦	غير دالة
		أنثى	٣٠	٣٠,١٦٦٧	٥,٣٣١٠٠		

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال	المجال الفرعي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
عمليات تصميم الإستراتيجية.	تحليل البيئة الخارجية	ذكر	١٤٦	٣٠,٤٢٤٧	٦,٣٥٢٦٧	٠,٣٥٦	غير دالة
		أنثى	٣٠	٢٩,٩٦٦٧	٦,٧١٨٣٩		
	تحليل البيئة الداخلية	ذكر	١٤٦	٢٦,٤٠٤١	٥,٩٣٨٢٨	١,٤٩٧	غير دالة
		أنثى	٣٠	٢٤,٦٣٣٣	٥,٧١٤٣٧		
	تحديد البدائل الإستراتيجية	ذكر	١٤٦	٢٠,٠٤٧٩	٤,٧٢٨٩٧	١,٠٨٣	غير دالة
		أنثى	٣٠	١٩,٠٣٣٣	٤,٣٩٠٣٠		
	الاختيار الاستراتيجي	ذكر	١٤٦	٢٤,٥١٣٧	٥,٢٤٩٩٤	١,٩١٧	غير دالة
		أنثى	٣٠	٢٢,٥٣٣٣	٤,٦٣٦٦٩		
	المجال الأول ككل	ذكر	١٤٦	١٨٦,٣٧٦٧	٣٧,٥٣٦٧٧	٠,٩٠٨	غير دالة
		أنثى	٣٠	١٧٩,٦٦٦٧	٣٣,٣٣٧٧٠		
مهارات تنفيذ الإستراتيجية.		ذكر	١٤٦	٥٦,٦٥٠٧	١٢,٥٢٢٨٦	١,٥٣٢	غير دالة
		أنثى	٣٠	٥٢,٨٦٦٧	١١,٢٥١٧٧		
مهارات التقويم والرقابة.		ذكر	١٤٦	٣٦,٩٧٩٥	٨,٣٢٠٧٠	١,٥٦٠	غير دالة
		أنثى	٣٠	٣٤,٤٠٠٠	٧,٨٦٧٨٧		
الاستبيان ككل.		ذكر	١٤٦	٢٨٠,٠٠٦٨	٥٦,٧١٥٢٠	١,١٧٠	غير دالة
		أنثى	٣٠	٢٦٦,٩٣٣٣	٥٠,٦٢٢٩٧		

- قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بدرجات حرية ١٧٤ تساوي ١,٩٦
- قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بدرجات حرية ١٧٤ تساوي ٢,٦٠

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن قيمة (T) المحسوبة في جميع مجالات الاستبانة الفرعية والرئيسة والاستبانة ككل، كانت أصغر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى ($\propto \leq$ ٠,٠٥)، وعليه يستطيع الباحث القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبيان وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن:

- إلمام عينة الدراسة من الجنسين بموضوع الإدارة الإستراتيجية قد يكون متقاربا، وبالتالي كان فهمهم لمعايير الإدارة الإستراتيجية فهما موحدا، وعليه لم تظهر فروق ذات دلالة في استجاباتهم تعزى لهذا المتغير.
- العلاقة القائمة بين أفراد عينة الدراسة ومدير التربية والتعليم هي علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس، وبالتالي فهم متساوون في مدى إلمامهم بأدائه، واطلاعهم على ممارساته الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- كل فرد من أفراد عينة الدراسة قد يكتسب ثقة مدير التربيـــة والتعلـــيم بقـــدر نـــشاطه وإخلاصه في العمل وإنجازه لمهامه، وهذا ما يحدد مدى مشاركة مدير التربية والتعليم له في اتخاذ القرارات بصرف النظر عن جنسه، وعليه كان من الطبيعي أن لا تظهـــر فروق دالة إحصائيا في الاستجابات تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثـــل دراســـة (أبـــو نـــدى، ٢٠٠٦)، ودراسة (عساف، ٢٠٠٥)، ودراسة (Cohn, 1999).

نتائج الفرض الثالث:

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار ت لعينتـــين مـــستقلتين وغيـــر متساويتين "Two Unequal Independent Samples "T. Test و ذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبيان و في الاستبيان ككل ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢١)

اختبار T لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المجال الفرعي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
عمليات تصميم الإستراتيجية	صياغة الرؤية	بكالوريوس	١٤٣	٢٤,٣٠٠٧	٥,٠٤٧٧١	١,٨١٧	غير دالة
		دراسات عليا	٣٣	٢٢,٤٨٤٨	٥,٧٠١٥٤		
	صياغة الرسالة	بكالوريوس	١٤٣	٣٠,٧١٣٣	٦,٧٦١١٤	١,٧١٧	غير دالة
		دراسات عليا	٣٣	٢٨,٤٢٤٢	٧,٤٩٥٩٦		
	تحديد الأهداف الإستراتيجية	بكالوريوس	١٤٣	٣٠,٩٣٠١	٦,٠٢٣٠٢	١,٩٤٥	غير دالة
		دراسات عليا	٣٣	٢٨,٥٧٥٨	٧,٢٥٠١٣		
	تحليل البيئة الخارجية	بكالوريوس	١٤٣	٣٠,٩٥٨٠	٦,٠٣٦١٣	٢,٦٨٥	دالة عند ٠,٠١
		دراسات عليا	٣٣	٢٧,٦٩٧٠	٧,٣٠٣٦٢		
	تحليل البيئة الداخلية	بكالوريوس	١٤٣	٢٦,٦١٥٤	٥,٥١٣٠١	٢,٤٢٦	دالة عند ٠,٠٥
		دراسات عليا	٣٣	٢٣,٨٧٨٨	٧,١١٨٤٥		
	تحديد البدائل الإستراتيجية	بكالوريوس	١٤٣	٢٠,٢٠٩٨	٤,٤١٩٦٣	١,٩٩٤	دالة عند ٠,٠٥
		دراسات عليا	٣٣	١٨,٤٢٤٢	٥,٥٠٠١٧		
	الاختيار الاستراتيجي	بكالوريوس	١٤٣	٢٤,٥٢٤٥	٤,٩٣٥٩٧	١,٨٦٦	غير دالة
		دراسات عليا	٣٣	٢٢,٦٦٦٧	٦,٠٣٤٦٢		
	المجال الأول ككل	بكالوريوس	١٤٣	١٨٨,٢٥١٧	٣٤,٧١٢٦٠	٢,٢٩٠	دالة عند ٠,٠٥
		دراسات عليا	٣٣	١٧٢,١٥١٥	٤٣,١٥٧٥٠		

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال	المجال الفرعي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
مهارات تنفيذ الإستراتيجية		بكالوريوس	١٤٣	٥٦,٨٦٠١	١١,٧٤٨٣٠	١,٩٢٣	غير دالة
		دراسات عليا	٣٣	٥٢,٣٠٣٠	١٤,٣٧٣٣٤		
مهارات التقويم والرقابة		بكالوريوس	١٤٣	٣٧,١١٨٩	٧,٨١٠٦٩	١,٩٤٧	غير دالة
		دراسات عليا	٣٣	٣٤,٠٣٠٣	٩,٨١٢٢٥		
الاستبيان ككل		بكالوريوس	١٤٣	٢٨٢,٢٣٠٨	٥٢,٢٩٦٣٨	٢,٢٢٨	دالة عند ٠,٠٥
		دراسات عليا	٣٣	٢٥٨,٤٨٤٨	٦٦,٤٩٨١٨		

- قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بدرجات حرية ١٧٤ تساوي ١,٩٦
- قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بدرجات حرية ١٧٤ تساوي ٢,٦٠

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن قيمة (T) المحسوبة في مجال البيئة الخارجية أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq$ ٠,٠١) ولذلك يؤكد الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الفرعي المتعلق بتحليل البيئة الخارجية لصالح حملة البكالوريوس.

كما يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة في مجالات تحليل البيئة الداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، ومجال تصميم الإستراتيجية، وفي الاستبانة ككل كانت أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\propto \geq$ ٠,٠٥) لذلك يستطيع الباحث القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تلك المجالات لصالح حملة البكالوريوس.

ويتضح من الجدول كذلك أن قيمة (T) المحسوبة في مجالات صياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، والاختيار الإستراتيجي، ومهارات تنفيذ الإستراتيجية، ومهارات التقويم والرقابة، كانت أصغر من قيمة(T) الجدولية، عند مستوى ($\propto \geq$ ٠,٠٥)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تلك المجالات.

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، ومجال تصميم الإستراتيجية، بأن ارتفاع المؤهل العلمي للفرد يجعله أقدر على الحكم على ممارسات الآخرين، خاصة إذا ما كانت تلك الممارسات هي ممارسات إدارية وفق نمط إداري لم يتعرض له حملة البكالوريوس بالدراسة أثناء تأهيلهم الأكاديمي، كما أن الكثير من حملة المؤهلات العليا متخصصون في مجال

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أصول التربية والإدارة التربوية، وعليه فهم قد يكونون أقدر على الحكم على ممارسات مدير التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، كما يمكن القول بأن الفروق كانت أكثر وضوحا في مجال تحليل البيئة الخارجية، حيث يعتقد الباحث أن حملة المؤهلات العليا لديهم فهم أوضح وإلمام بمتغيرات البيئة الخارجية، وكيفية توظيفها لصالح المؤسسة، وبالتالي فهم أقدر على الحكم على ممارسات غيرهم المتعلقة بهذا المجال، أما بقية المجالات التي ظهر فيها فروق فيرى الباحث أنها مجالات تحتاج إلى تأهيل خاص لفهم معايير الحكم الخاصة بها، وبالتالي مقارنة أداء مدير التربية والتعليم بتلك المعايير، وبناء على ما سبق يستطيع الباحث القول بأن ارتفاع المؤهل العلمي للفرد يكسبه بعدا أعمق وأدق في الحكم على ممارسات الآخرين، وهذا – حسب اعتقاد الباحث – أدى إلى وجود فروق دالة إحصائيا في درجة الاستبانة ككل.

كما يعزو الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بقية مجالات الدراسة، إلى أن أفراد عينة الدراسة قد يمتلكون فهما متقاربا لمتطلبات تلك المجالات، وما تتضمنه من ممارسات خاصة أن هذه المجالات مألوفة لديهم ويمارسون كثيرا من مهاراتها أثناء عملهم، وبالتالي فإن حكمهم على ممارسات مدير التربية والتعليم كان متقاربا لدرجة أنه لم تظهر فروق في استجاباتهم على تلك المجالات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦) من أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (عساف، ٢٠٠٥)، ويفسر الباحث هذا الاختلاف، إلى اختلاف مجتمع الدراسة، كما أن دراسة (عساف) كانت من وجهة نظر الممارسين أنفسهم.

نتائج الفرض الرابع:

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الثلاثة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٢)

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	المجال الفرعي		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف "F"	مستوى الدلالة
	صياغة الرؤية	بين المجموعات	١٢٨,٠١٠	٢	٦٤,٠٠٥	٢,٣٩٧	غير دالة
		داخل المجموعات	٤٦١٨,٧١١	١٧٣	٢٦,٦٩٨		
		المجموع	٤٧٤٦,٧٢٢	١٧٥			
	صياغة	بين المجموعات	١٧٧,٨٥١	٢	٨٨,٩٢٦	١,٨٦٤	غير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال	المجال الفرعي		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف "F"	مستوى الدلالة
عمليات تصميم الإستراتيجية	الرسالة	داخل المجموعات	٨٢٥١,٩٤٤	١٧٣	٤٧,٦٩٩		دالة
		المجموع	٨٤٢٩,٧٩٥	١٧٥			
	تحديد الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	١٧,٢٥٦	٢	٨,٦٢٨	٠,٢١٤	غير دالة
		داخل المجموعات	٦٩٦٤,٧٢٢	١٧٣	٤٠,٢٥٩		
		المجموع	٦٩٨١,٩٧٧	١٧٥			
	تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	١٢١,٧٠٧	٢	٦٠,٨٥٣	١,٤٩٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٧٠٤٤,١٥١	١٧٣	٤٠,٧١٨		
		المجموع	٧١٦٥,٨٥٨	١٧٥			
	تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	٣٩,٢٧٧	٢	١٩,٦٣٨	٠,٥٥٧	غير دالة
		داخل المجموعات	٦٠٩٨,٨٨٢	١٧٣	٣٥,٢٥٤		
		المجموع	٦١٣٨,١٥٩	١٧٥			
	تحديد البدائل الإستراتيجية	بين المجموعات	٢٢,٣٧٧	٢	١١,١٨٩	٠,٥٠٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٣٨٠٤,٨٧٣	١٧٣	٢١,٩٩٣		
		المجموع	٣٨٢٧,٢٥٠	١٧٥			
	الاختيار الاستراتيجي	بين المجموعات	١٤,٦٠٠	٢	٧,٣٠٠	٠,٢٦٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٤٧٠٢,٩٤٠	١٧٣	٢٧,١٨٥		
		المجموع	٤٧١٧,٥٤٠	١٧٥			
	المجال الأول ككل	بين المجموعات	٢٦٦١,٨٠٢	٢	١٣٣٠,٩٠١	٠,٩٨٠	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٤٩٩٥,٦٤٧	١٧٣	١٣٥٨,٣٥٦		
		المجموع	٢٣٧٦٥٧,٤٤٩	١٧٥			
مهارات تنفيذ الإستراتيجية		بين المجموعات	١٩٤,٧٠٧	٢	٩٧,٣٥٣	٠,٦٣٤	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦٥٧٢,٢٨٨	١٧٣	١٥٣,٥٩٧		
		المجموع	٢٦٧٦٦,٩٩٤	١٧٥			
مهارات التقويم والرقابة		بين المجموعات	٦٩,٤٦٩	٢	٣٤,٧٣٤	٠,٥٠٤	غير دالة
		داخل المجموعات	١١٩٣٠,٢٥٣	١٧٣	٦٨,٩٦١		
		المجموع	١١٩٩٩,٧٢٢	١٧٥			
الاستبيان ككل		بين المجموعات	٥٢٧٦,٧٤٠	٢	٢٦٣٨,٣٧٠	٠,٨٤٦	غير دالة
		داخل المجموعات	٥٣٩٧٠٣,٦١٨	١٧٣	٣١١٩,٦٧٤		
		المجموع	٥٤٤٩٨٠,٣٥٨	١٧٥			

يتضح من الجدول رقم (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq$ ٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخدمة، في أيٍ من مجالات الاستبيان وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن موضوع الإدارة الإستراتيجية هو موضوع حديث العهد في المجال التربوي بشكل عام، وفي مؤسساتنا التربوية بشكل خاص، وبالتالي فإن اكتساب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المفاهيم المتعلقة به، والإلمام بطبيعة الممارسات التي تتم في ضوئه، تكتسب من خلال التأهيل والتدريب وليس من خلال مدة الخدمة، وعليه فإن استجابات أفراد العينة لم تتأثر بعدد سنوات الخدمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عساف،٢٠٠٥)، ودراسة (Price, 2001).

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

نص هذا السؤال على مايلي:

*** ما سبل تطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية؟**

مما لاشك فيه أن هناك حاجة لتطوير الممارسات الإدارية في هذه المؤسسات التربوية في قطاع غزة، حيث إن إعداد هذه المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها وتحويله من فكر تقليدي يهتم بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية إلى فكر إستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ويعمل على استخدام الإمكانات الداخلية لتعظيم استغلال الفرص ولتدعيم أساليب مواجهة التهديدات.

ولن يتم ذلك إلا في وجود قيادة تربوية ذات فكر ونهج إستراتيجي، فمدير التربية والتعليم هو القائد التربوي للمؤسسة التربوية في منطقته، ومهمته تحقيق التنسيق والتكامل بين أقسامها، لضمان مساهمة وتعاون الجميع في تحقيق الأهداف الكلية، ولا ينحصر ذلك فقط في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة المادية والبشرية، ولكن يمتد ليشمل إتباع الأساليب التي تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية لمديرية التربية والتعليم، وتأتي الإدارة الإستراتيجية في مقدمة تلك الأساليب.

وسيعرض الباحث فيما يلي تصوراته التي قد تسهم في تطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية:

أولا: صياغة الإستراتيجية:

إذا كانت الإستراتيجية تعني مجموعة الخطط والبرامج التي يتم إعدادها لتطوير أسلوب العمل الذي يسهم في تحقيق الإنجاز الفعال لأهداف مديرية التربية والتعليم في ضوء السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم، فإن صياغتها تعني وضع وتحديد غايات المديرية وأهدافها الرئيسة في ضوء الرؤيا المستقبلية الشاملة.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية ورسم أطر الخطط المطلوبة مسؤولية مشتركة بين كل من مدير التربية والتعليم ونوابه ورؤساء الأقسام، ولذلك ينبغي أن يتسم هؤلاء بالقدرة على التفكير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السليم والابتكار والإبداع، وإصدار الأحكام الصحيحة والمعرفة العملية بالعمليات التي تتم في المؤسسة التربوية بعامة، وفي البرامج التي يجري التخطيط لها بخاصة.

وإذا ما أراد مدير التربية والتعليم ممارسة صياغة الإستراتيجية بمهارة فإن عليه إتباع الخطوات التالية:

١- تصور ما يمكن أن تؤول إليه حالة المديرية إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
٢- إعادة النظر في الأهداف السابق تحديدها للتأكد من إمكانية تحقيقها لا زالت كبيرة.
٣- تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي للمؤسسة، وبين المواقف المستهدفة، وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية.
٤- البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكنها سد تلك الفجوات، وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة المتجددة، والاستناد إلى البحوث والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير.
٥- تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة التهديد واحتمالات النجاح في تنفيذه، ومن خلال هذا التقييم يتم اختيار البدائل التي تأتي بعائد محتمل يفوق التكلفة أو التضحية الملازمة له.
٦- ترجمة تلك البدائل المختارة في شكل قوائم مالية مستقبلية لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات المتوقعة واحتمالات العجز أو الفائض منها، وقد يترتب على هذه الخطوة عملية مراجعة للأهداف والبدائل لتوفير التناسق والتجانس بين الطاقات من ناحية والإنجازات المستهدفة من ناحية أخرى.
٧- إعداد الخطة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والذي يحتوي على العناصر الآتية:
   - تلخيص للموقف الحالي للمديرية.
   - عرض للأهداف المطلوب تحقيقها خلال سنوات الخطة.
   - وصف لكل أسلوب من أساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق كل من الأهداف المحددة مع تقييم للتهديدات والتكاليف المترتبة عليها.
   - مجموعة القوائم المالية المبدئية التي توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطة.

وتتضمن عملية تصميم الإستراتيجية مجموعة من العمليات الإستراتيجية، التي ينبغي على مدير التربية والتعليم ممارستها بدرجة عالية، وهذه العمليات هي:

١- تحديد الرؤية الإستراتيجية والرسالة:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ينبغي أن تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملامح إستراتيجية المديرية والتأثير على الطريق التي يدار بها النشاط، أما الرسالة فهي تساعد في تعريف العاملين والطلاب ومؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة، وأولياء أمـــور الطلبـــة وغيرهم من أصحاب المصالح بهوية مديرية التربية والتعليم واتجاهات العمل الخاصـــة بهـــا. إضافة إلى أنها تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية.

ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسة مدير التربية والتعليم لهذه العملية، يحتـــاج إلى تطوير في كثير من جوانبها، لذلك نقترح عليه عند صياغة الرؤية الإستراتيجية للمديريـــة ورسالتها مراعاة التالي:

- الوضوح ودقة التعبير.
- اشراك رؤساء الأقسام والعاملين، والاستئناس برأيهم.
- الأخذ بعين الاعتبار واقع المديرية وإمكاناتها.
- أن تقود الرؤية إلى عملية التغيير الإداري.
- الواقعية وإمكانية التطبيق.
- الإنسجام بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.
- الانسجام مع الثقافة السائدة في المديرية.

ونؤكد هنا على ضرورة أن تكون الرؤية الإستراتيجية متناغمة مع الرسالة، كما لابد أن يكون مدير التربية والتعليم متحمسا لتنفيذ الرؤية وتحقيق الرسالة، حتى يستطيع تعريف العاملين بمضمونهما، وتوليد الحماس عندهم للمساهمة بفاعلية في تحقيقهما، فالمدير هو دينامو المديريـــة القادر على وضع الرؤية والرسالة موضع التطبيق، لما يملكه من قدرة على ربط مفاصل الرؤية الإستراتيجية للمديرية من خلال سعة أفقه ونظرته الشمولية والكلية.

٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف هي النتائج التي تسعى المديرية إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمـــال التي تؤديها، وينبغي على مدير التربية والتعليم أن يتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة، وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة، والإطار الزمني لذلك، بغية تقسيمها طبقـــا للأولويـــات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارســـة مـــدير التربية والتعليم لهذه العملية دون المستوى المطلوب، ويحتاج إلى تطوير في جوانب عدة، فهو لا يراعي بدرجة كافية الوضوح والمرونة والترابط والواقعية والشمول عنـــد صـــياغة الأهـــداف الإستراتيجية، كما أنه لا يشرك العاملين معه في صياغتها، وفي ضوء ذلك يؤكد الباحث علـــى مراعاة التالي:

- الارتباط الوثيق بين الأهداف والرسالة، ولذلك ينبغي على مدير التربية والتعلـــيم قبـــل تحديد الأهداف، أن يكون فاهما لرسالة المديرية فهما واضحا، حتى يتسنى لـــه تحديـــد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأهداف التي ينبغي أن تكون نابعة من الرسالة، ومن ثم تحديد النشاطات وتوجيه الإستراتيجيات نحو تحقيقها.

- عدم اعتبار الأهداف حقائق ثابتة، بل يمكن اعتبارها مرامي أساسية تسعى المديرية إلى تحقيقها، ويمكن تعديلها أو تغييرها إذا ما تغيرت الظروف البيئية المحيطة بالمديرية.
- اختيار الإستراتيجيات التي تؤدي إلى الوصول إلى تحقيق فاعل للأهداف .
- ضرورة أن تتصف الأهداف الإستراتيجية بالخصائص التالية: القبول، القابلية للقياس، المرونة، الوضوح والفهم، الملاءمة، القابلية للتحقيق، والتحفيز.
- ترتيب الأهداف الإستراتيجية حسب أولويات المديرية، بحيث يكون الترجيح للهدف الأكثر أهمية والأكثر ارتباطا بالإستراتيجية الأصلية.
- يجب أن يشارك مدير التربية والتعليم جميع أقسام المديرية في وضع الأهداف، حتى يضمن تعاون الجميع في تحقيقها.
- يجب أن يحرص مدير التربية والتعليم على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذي سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التي من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف.

٣-التحليل البيئي:

يعد التحليل البيئي للمديرية ضرورة أساسية لنجاح الإدارة الإستراتيجية، فهو يسهم في تكوين رؤية عن الوضع الإستراتيجي لها، وعن العوامل الأساسية التي ستؤثر عليها في المدى القريب والبعيد، حيث تتنامى هذه المتغيرات بسرعة، وما هو الآن فرصة قد يزول غدا، وما هو نقطة قوة قد يتحول إلى نقطة ضعف والعكس، ولذلك كان لابد أن يكون مدير التربية والتعليم قادرا على فهم واستيعاب تلك المتغيرات، ومؤثراتها المستقبلية وانعكاساتها على مفاهيم وأساليب ووظائف المديرية، ومن ثم تكوين إطار فكري لإدارتها كي يتعامل بكفاءة مع الواقع الجديد للمديرية، ويهيئها للتفاعل مع كل تطور مستقبلي، وأثناء ممارسة مدير التربية والتعليم للتحليل البيئي فإنه لابد أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- ما الموقف الحالي للمديرية؟
- ما متطلبات المجتمع من المديرية؟
- ما الذي يجب علينا فعله للوصول إلى الأفضل؟
- ما الذي نستطيع عمله؟
- ما الفرص والتهديدات الخارجية؟
- ما الذي يحدث في البيئة الخارجية؟
- ما الاتجاهات الحالية السائدة محليا وعالميا؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما لابد أن تكون لدى مدير التربية والتعليم رؤية واضحة بكيفية رصد متغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، وتأثيراتها على مستقبل المديرية، حتى يمكن اتخاذ قرارات تقلل من التأثير السلبي لهذه المتغيرات، وتدعيم الإيجابيات التي قد تسهم في تطوير المديرية، وتزداد مهمة مدير التربية والتعليم تعقيدا في هذا المجال، فهو يعمل في بيئة ديناميكية متحركة كثيرة المتغيرات، الأمر الذي يحد من السيطرة عليها واحتوائها، وهذا لا يعني إهمالها أو تجاهلها، بل على العكس إذ يتوجب عليه مراقبتها ودراستها لكي يحسن الاستجابة والتكيف معها، ويشمل التحليل البيئي للمديرية ما يلي:

أ) تحليل البيئة الخارجية:

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد مدير التربية والتعليم في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، ووضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهتها، كما يساعده أيضا في التنبؤ بالفرص التي يمكن استثمارها.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لهذه العملية دون المستوى المطلوب، فهو يحتاج إلى تطوير في جوانب عدة منها: تحليل علاقة التأثير والتأثر بالمؤسسات الأخرى، متابعة التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على المديرية، دراسة التوزيع السكاني ومعدلات النمو في منطقته، الكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي تؤثر على المديرية،

ويرى الباحث أن مدير التربية والتعليم إذا ما أراد أن يقوم بتحليل البيئة الخارجية فعليه أن يسير وفق الخطوات التالية:

- جمع المعلومات عن البيئة، ولكي يتم ذلك لابد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على تلك المعلومات، وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك، والطريقة التي يتم بها جمع المعلومات.
- التعرف على طبيعة البيئة من خلال المعلومات التي تم جمعها، هل هي بيئة مستقرة؟ وكم درجة استقرارها؟ أم هي بيئة متحركة؟ مما يتطلب أن يكون التحليل أكثر دقة وتفصيلا، لأنه يؤثر على بناء إستراتيجية المديرية.
- فحص التأثيرات البيئية، ومعرفة نوع واتجاه حركتها ومن ثم تحديد أثرها على أداء المديرية الحالي.
- تحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمديرية، كي يمكن تحسين استثمار هذه الفرص، واحتواء هذه التهديدات.

ولكي يتمكن مدير التربية والتعليم من القيام بذلك لابد أن يكون قادرا:

- على إدراك البيئة الخارجية، وفهم القوى المؤثرة فيها، وتحديد اتجاهات تلك القوى، وما تعكسه من فرص وتهديدات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وضع الإستراتيجيات التي تمكن المديرية من استغلال الفرص البيئية وتعظيم العائد منها، وتقليل الآثار الناجمة عن التهديدات.

ب) تحليل البيئة الداخلية:

إن الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية هو تحليل العوامل الإستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من نقاط القوة والضعف في البناء التنظيمي للمديرية، وفي الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وفي مواردها وإمكانياتها المتاحة التي تشكل مطلبا هاما وحيويا من متطلبات نجاح الإدارة الإستراتيجية فيها.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أ، أداء مدير التربية والتعليم في هذه العملية يحتاج إلى تطوير في جوانب عدة منها: تحديد حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والتدريبية، تحديد مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة، دراسة مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في المديرية، وكذلك كفاءة الهيكل التنظيمي فيها، ولكي يستطيع مدير التربية والتعليم القيام بهذه العملية، لابد أن يمتلك رؤية مستقبلية بكيفية إجراء هذا التحليل، وكيفية إيجاد قاعدة للبيانات والمعلومات المرتبطة بمدخلات المديرية، وكذلك الممارسات الإدارية التي تتم داخلها، وعليه فهو ينتظر منه القيام بدراسة وتحليل الجوانب التالية:

- مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في المديرية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- النظم الإدارية القائمة في المديرية، وتحديد مدى فاعليتها.
- مدى فاعلية الهيكل التنظيمي للمديرية.
- مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المديرية، ومدى تأثيرها على سلوكيات العاملين الفردية والجماعية.
- مدى توافر المصادر المالية اللازمة لتحقيق الأهداف، ومدى مناسبة وكفاية المباني والتجهيزات المادية.

ومن خلال القيام بتلك الإجراءات يستطيع مدير التربية والتعليم أن يحدد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي للمديرية، وبين المواقف المستهدفة، وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية، تمهيدا للبحث عن البدائل الإستراتيجية المناسبة لسد هذه الفجوة.

٤- تحديد البدائل الإستراتيجية:

بعد تقييم الموقف الحالي للمديرية، وبيان جوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واستيضاح الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وفي ضوء رؤية المديرية ورسالتها وأهدافها، تتولد عدة بدائل استراتيجية أمام مدير التربية والتعليم، حيث يقوم بالمفاضلة بينها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لهذه العملية، لم تكن بالمستوى المطلوب، وتحتاج إلى تطوير في كثير من الجوانب منها: قدرته على وضع بدائل مناسبة من حيث الكم والكيف، وضع بدائل تعالج نقاط الضعف وأخرى تعزز جوانب القوة، تحديد البدائل التي تستثمر الفرص المتاحة، وأخرى تتجنب التهديدات.

وفي هذا المجال يقترح الباحث على مدير التربية والتعليم القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد عدد كاف من البدائل الإستراتيجية المتنوعة.
- مراعاة انسجام البدائل الإستراتيجية مع أهداف المديرية ومحققة لها.
- وضع بدائل إستراتيجية تعزز جوانب القوة في المديرية، وأخرى تعالج نقاط الضعف فيها.
- تحديد البدائل التي يمكن أن تستثمر الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتلك التي تتجنب التهديدات والمخاطر التي قد تظهر في البيئة الخارجية.

وبذلك يتوافر أمام مدير التربية والتعليم مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتنوعة، تمكنه من اختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع أهداف المديرية، ومتوافقة أيضا مع نتائج التحليل البيئي.

٥- الاختيار الإستراتيجي:

في هذه العملية لابد أن يقوم مدير التربية والتعليم بعملية تقييم للبدائل الإستراتيجية، من خلال تحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة التهديد واحتمالات النجاح في تنفيذه، ومن خلال هذا التقييم يتم اختيار البدائل التي تنجز الأهداف بشكل مرض.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدير التربية والتعليم يمارس عملية الاختيار الإستراتيجي بدرجة دون المستوى المطلوب، وعليه فإن أدائه في هذا المجال يحتاج إلى تطوير، ولذلك فإن الباحث يقترح علي مدير التربية والتعليم ما يلي:

- الاستفادة من خبرات الماضي، واعتباره أساسا من أسس الاختيار الإستراتيجي، فهذا من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين للبحث عن بدائل جديدة.
- التعرف إلى خبرات العاملين وقدراتهم، وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.
- الوعي بمراكز القوى والتأثير داخل المديرية، لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغيير في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ولذلك لابد أن يراعي اتجاهات أصحاب النفوذ الحاليين أثناء تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.
- مراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبولها والمتوقع من اختيار الإستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مراعاة عنصر الزمن والتوقيت، حيث يعتبر التوقت الخاص بالإستراتيجية عنصرا هاما لنجاحها واستمرارها أو فشلها.
- مراعاة مدى توافر الموارد التنظيمية، فهي تعتبر مصدرا من مصادر القوة التي تميز المديرية، كما أن عدم توافرها بالمستوى المطلوب قد يكون معيقا يحد من قدرة المديرية على تحقيق الأهداف.

ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية:

يعتبر تنفيذ الإستراتيجية ثمرة حقيقية لجهود متواصلة، وخطوات متلاحقة في الإدارة الإستراتيجية، وحتي يضمن مدير التربية والتعليم تطبيقا فعالا وناجحا للإستراتيجية لابد أن يأخذ في الاعتبار توافر مستلزمات التالية:

- هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الإستراتيجية.
- أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية.
- أساليب إدارية كفؤة لتطبيق الإستراتيجية.
- ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المديرية. (ابن حبتور، ٢٠٠٤: ٣٣٧)

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداء مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى تطوير في كثير من الجوانب، ولذلك فإن الباحث يقترح عليه القيام بالإجراءات التالية:

- فهم الإستراتيجية فهما واضحا وصحيحا، والإفصاح عنها وتعريف العاملين بها.
- مراجعة الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، والعمل على تطويرها كي تتلاءم مع متطلبات التنفيذ الناجح للإستراتيجية.
- مراجعة الاجراءات والأنظمة والسياسات والبيئة والموارد، التي يجب أن تتغير لكي تدعم العاملين أثناء تنفيذ الإستراتيجية.
- التنسيق بين الأقسام المختلفة في المديرية، أثناء وضع البرامج والخطط التشغيلية، مع مراعاة تحديد المهام والأدوار المتوقعة من كل منهم.
- تكوين علاقات إنسانية مع العاملين، تضمن سير العمل بشكل فاعل، مع مراعاة اتباع نمط قيادي يتلاءم مع تنفيذ الإستراتيجية، فذلك مدعاة لتوافر روح معنوية عالية لدى العاملين.
- ضرورة متابعة عملية تنفيذ الإستراتيجية، مع العمل على توفير نظام فعال للاتصال داخل المديرية وخارجها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثا: التقويم والرقابة الإستراتيجية:

تعتبر هذه العملية آخر المراحل في الإدارة الإستراتيجية، ورغم ذلك فهي تبدأ مع عملية التنفيذ، وتهدف إلى تقييم فعالية التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن مسار تحقيق الأهداف.

ولقد أظهرت النتائج أن مدير التربية والتعليم يمارس مهارات التقويم والرقابة بدرجة دون المستوى المطلوب ويحتاج إلى تطوير، وحتى يرتقي مدير التربية والتعليم بأدائه في هذا المجال عليه القيام الإجراءات التالية:

- تحديد العناصر التي يجب تقويمها، مع مراعاة أن تكون هذه العناصر ذات أهمية كبرى للمديرية، وأن تكون أيضا قابلة للقياس.
- تحديد المعايير التي يجب الاستناد إليها في تقييم الأداء، على أن تكون هذه المعايير ذات ارتباط وثيق بالأهداف الإستراتيجية.
- قياس الأداء الفعلي الحالى المرتبط بتلك العناصر، عند فترات زمنية محددة.
- مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من الخطوة السابقة بمعايير الأداء المتفق عليها.
- في حالة عدم تطابق النتائج مع معايير الأداء، لابد أن يتخذ مدير التربية والتعليم الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وفي هذا المجال يقترح الباحث على مدير التربية والتعليم القيام بالإجراءات التالية:

- إشراك العاملين في وضع معايير الأداء.
- مراجعة الأساليب والطرق التي يتم العمل بها بشكل مستمر.
- تحليل الانحرافات في الأداء، والكشف عن أسبابها.
- وضع آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات، ومتابعة تطبيقها.
- تقويم أداء العاملين بشكل مستمر، ومناقشتهم بنتائج تقويمهم.
- الاستفادة من نتائج تقويم الإستراتيجية في بناء خطط مستقبلية.

ولكي يتمكن مدير التربية والتعليم من نشر ثقافة الفكر الإستراتيجي في مديرية التربية والتعليم، والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية، فإنه تقع عليه المسؤوليات التالية:

- العمل على اقناع العاملين في المديرية بأهمية الإدارة الإستراتيجية، وضرورة تبنيها كنمط إداري.
- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق، والتنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة في المديرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مشاركة العاملين صياغة رؤية المديرية، ورسالتها وأهدافها.
- إشاعة جو من الألفة والمحبة بين العاملين، والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- تحليل أداء العاملين لتحديد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب الضعف لمعلجتها من خلال برامج التأهيل المناسبة.
- تنمية منهج التفكير الإستراتيجي في أقسام المديرية، وتوظيفه في حل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- تحديد مسؤوليات العمل، وتوزيع الأدوار حسب إمكانات العاملين وقدراتهم.
- تشجيع الأقسام على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، ووضع خطة إستراتيجية لكل منها بحيث تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية العامة للمديرية.
- وضع البرامج المناسبة لتأهيل جميع أقسام المديرية لممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- توفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- التأكد من استعداد جميع الأقسام لممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومتابعة ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الباحث يرى لزاماً عليه أن يتقدم بمجموعة من التوصيات العملية، والقابلة للتنفيذ والتي تهدف إلى تحسين أداء مديري التربية والتعليم في محافظات غزة فيما يتعلق بممارسة العمليات الاستراتيجية ومن أهم هذه التوصيات مايلي:

١- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي بشكل واضح للمنهج الإستراتيجي في مؤسساتها التربوية، وفي مقدمتها مديريات التربية والتعليم، بحيث يكون الأسلوب الإداري الذي يمارسه مدير التربية والتعليم هو أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٢- ضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم لبرامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستوى أداء مدير التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية.

٣- نشر ثقافة الفكر الإستراتيجي بين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية وضرورة إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٤- منح صلاحيات واسعة لمدير التربية والتعليم، حتى يتمكن من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمديرية بما يتناسب ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية ووضع نظام للمكافأة مرتبط بالإنجاز، ونظام آخر للعقوبات يحد من الأخطاء.

٥- العمل على تكوين نظام متكامل للمعلومات، يساعد العاملين في المديرية على متابعة التغيرات في بيئة العمل الداخلية، والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المديرية، ورسالتها.

٦- وضع نظام واضح وعادل للترقيات بحيث لا يصل إلى وظيفة مدير التربية والتعليم إلا ذوو الخبرة والكفاءة.

٧- تعميق مشاركة مدير التربية والتعليم للعاملين معه في وضع رؤية المديرية ورسالتها، وصياغة أهدافها.

٨- ضرورة حرص مدير التربية والتعليم على إحداث تغيرات في بيئة العمل بما يتناسب مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

٩- ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم نظاماً واضحاً وعادلاً لتقويم أداء العاملين، ينفذه مدير التربية والتعليم بموضوعية، مع مراعاة تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

- قائمة المراجع العربية.
- قائمة المراجع الأجنبية.
- قائمة مواقع الإنترنت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

المراجـــع العربيـــة

أ) **المصادر والكتب:**

* **القران الكريم.**

* **السنة النبوية.**

١- إبن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤): **الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عـــالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان.

٢- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦): **الإدارة المدرسية المعاصـــرة**، دار جريـــر للنـــشر والتوزيع- عمان.

٣- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥): **الإدارة العامة. رؤية استراتيجية لحماية الجهـــاز الإداري من التخلف والفساد**، الدار الجامعية – الإسكندرية.

٤- أبو حطب ، فؤاد و صادق ، آمال (١٩٨٠): **علم النفس التربوي**، مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة.

٥- أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٧): **أساســيات الإدارة الإســتراتيجية**، مكتبـــة الإشـــعاع للطباعة والنشر- الإسكندرية.

٦- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢): **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمـــات**، دار الجامعـــة الجديدة للنشر- الإسكندرية.

٧- أبو لبدة ، سبع (1982): **مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي**، الجامعة عمان- الأردن.

٨- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧): **نحو تطوير الإدارة المدرسية**، مكتبة المعارف الحديثة- الإسكندرية.

٩- إدريس، ثابت والمرسي، جمـــال (٢٠٠٦): **الإدارة الاســـتراتيجية. مفـــاهيم ونمـــاذج تطبيقية**، الدار الجامعية – مصر.

١٠- الأغا، إحسان خليل والأستاذ، محمود حسن (١٩٩٩): **تصميم البحث التربوي**، مطبعة الرنتيسي – غزة.

١١- الأغا، رياض والأغا، نهـــضة (١٩٩٦): الإدارة التربويـــة. أصـــولها ونظرياتهـــا **وتطبيقاتها الحديثة**، مطبعة منصور – غزة.

١٢- آل علي، رضا والموسوي، سنان (٢٠٠١): **وظائف المنظمـــة المعاصـــرة**. نظـــرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق _ عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٣- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١): **الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع – عمان.
١٤- البستان، أحمد وآخرون (٢٠٠٣): **الإدارة والإشراف. النظرية والبحث والممارسة**، مكتبة الفلاح –
١٥- البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء – القاهرة.
١٦- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢): **التخطيط المدرسي. مفاهيم وأسس وتطبيقات**، دار الفلاح.
١٧- الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠): **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر- عمان.
١٨- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد (٢٠٠٠): **الإدارة والإشراف التربوي.اتجاهات حديثة**، دار الأمل – إربد.
١٩- الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٤): **الإدارة الإستراتيجية. المدخل والمفاهيم والعمليات**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان.
٢٠- الدوري، زكريا (٢٠٠٥): **الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان.
٢١- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥): **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر- عمان.
٢٢- السلمي، علي (بدون): **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، النسخة الأخيرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع_ القاهرة.
٢٣- السيد، إسماعيل (١٩٩٠): **الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب الحديث – الإسكندرية.
٢٤- الصحن، محمد فريد وآخرون (٢٠٠١): **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية- الاسكندرية.
٢٥- الطويل، هاني (٢٠٠٦): **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان.
٢٦- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١): **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، دار وائل للنشر – عمان.
٢٧- العارف، نادية (٢٠٠٣): **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية- الإسكندرية.
٢٨- العارف، نادية (٢٠٠٤): **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية- الإسكندرية.
٢٩- العبد، جلال (٢٠٠٣): **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، دار الجامعة الجديدة للنشر- مصر.
٣٠- العرفي،عبد الله ومهدي، عباس(١٩٩٦): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، منشورات جامعة قار يونس، دار الكتب- بنغازي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣١- العلاق، بشير (١٩٩٩): **أسس الإدارة الحديثة. نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري- عمان.

٣٢- القطامين، أحمد (١٩٩٦): **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع- عمان.

٣٣- المرسي، وآخرون (٢٠٠٢): **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**، الدار الجامعية- مصر.

٣٤- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩): **الإدارة الاستراتيجية. لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية – مصر.

٣٥- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦): **الإدارة الاستراتيجية. بقياس الأداء المتوازن**، مجموعة النيل العربية – مصر.

٣٦- المغربي، عبد الحميد وغربية، رمضان (٢٠٠٦):**التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية _ المنصورة.

٣٧- جوهر، علي صالح وعلي، إبراهيم علي (٢٠٠٢): **النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية**، دار المهندس للطباعة والنشر – دمياط الجديدة.

٣٨- حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠١): **إدارة بيئة التعليم والتعلم. النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة**، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي- مصر.

٣٩- خطاب، عايدة سيد (١٩٨٥): **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي- القاهرة.

٤٠- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤): **أساسيات الإدارة التربوية**، دار الوفاء – الإسكندرية.

٤١- سليمان، عرفات عبد العزيز (٢٠٠١): **إستراتيجية الإدارة في التعليم**، مكتبة الأنجلو- القاهرة.

٤٢- سمور، رياض (٢٠٠٨): تقويم أداء مدير التربية والتعليم، **مقابلة شخصية**، وزارة التربية والتعليم.

٤٣- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق- رام الله.

٤٤- عبيدات ، سليمان (١٩٨٨): **القياس والتقويم التنربوي**، دار الشروق للنشر والتوزيع- عمان.

٤٥- عريفج، سامي (٢٠٠١): **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار الفكر- عمان.

٤٦- عطوي، جودت (٢٠٠٤): **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها**، دار الثقافة – عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤٧- عوض، محمد أحمد (٢٠٠١): **الإدارة الإستراتيجية. الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية – مصر.

٤٨- عودة ، أحمد (٢٠٠٢): **القياس والتقويم في العملية التدريسية**، دار الأمل للنشر والتوزيع- عمان.

٤٩-عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٦): **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان.

٥٠-عياصرة، علي والفاضل، محمد (٢٠٠٥): **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع – عمان.

٥٢-عياصرة، علي وحجازين، هشام (٢٠٠٦): **القرارات الإدارية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان.

٥٣-غراب، كامل السيد (١٩٩٥): **الإدارة الاستراتيجية. أصول علمية وحالات عملية**، مطابع جامعة الملك سعود – الرياض.

٥٤-غنيمة، محمد متولي (٢٠٠٥): **التخطيط التربوي**، دار المسيرة للنشرة والتوزيع – عمان.

٥٥-فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة – عمان.

٥٦-مرسي، محمد منير (٢٠٠١): **الإدارة التعليمية. أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب- القاهرة.

٥٧-مصطفى، يوسف(٢٠٠٥): **الإدارة التربوية. مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي- القاهرة.

٥٨-منشورات بيمك (٢٠٠٣): **التخطيط الإستراتيجي. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟**،مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة.

٥٩-منشورات المعهد الوطني للتدريب (٢٠٠٥): **برامج التدريب**،- رام الله.

٦٠- منشورات وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥): هيكلية الوزارة، الإدارة العامة للتخطيط التربوي – رام الله.

٦١- منشورات وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢): **فلسفة التدريب**، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي- رام الله.

٦٢-مهنا، عبد الوهاب (٢٠٠٨): واقع مديريات التربية والتعليم، **مقابلة شخصية**، وزارة التربية والتعليم- غزة.

٦٣-هلين، توماس وهنجر، دافيد (١٩٩٠): **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة- السعودية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٤-وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧): **الإصدار الأول**، السلطة الوطنية الفلسطينية- فلسطين.

٦٥-وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٠٨): **الإدارة العامة للتخطيط**.

٦٦-ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢): **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع-عمان.

ب) الأبحاث والرسائل:

١- ابن خثيلة، هند (١٩٩٩): التخطيط الإستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المرحلة الابتدائية، **مجلة رسالة الخليج العربي**، السنة العشرون، العدد (٧٢) ، مكتب التربية العربي لدول الخليج- الرياض، ص ص: ٥٣- ٨٧.

٢- أبو ندى، يونس (٢٠٠٦): معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غي الهادفة للربح بقطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.

٣- أبو هاشم، محمد خليل (٢٠٠٧): واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة.

٤- إسترك، رياض وخزاعلة، كامل (٢٠٠٤): تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية، **دراسات في الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر- عمان ، ص ص: ٤٦- ٨١.

٥- الأشقر، إبراهيم (٢٠٠٦): دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية الأهلية في قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.

٦- الجندي، عادل (١٩٩٩): التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد (٤) العدد (١٦)، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية- القاهرة، ص ص: ٣٧- ٧٥.

٧- الخفاجي، عباس وبايرمان، جبري (١٩٩٥): التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية، **مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، المجلد الثالث، العدد الأول، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، العدد (٢)، المجلد (٣)، الجامعة الأردنية- عمان، ص ص: ٦١- ٦٢.

٨- الدجني، إياد علي (٢٠٠٦): واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٩- الدهدار، مروان (٢٠٠٦): العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعة الفلسطينية وميزتها التنافسية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية- غزة.
١٠- الزعبي، دلال محمد (٢٠٠١): أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**، المجلد (١٧) العدد (٣)، مطابع دار البعث – دمشق، ص ص: ١٨٩- ٢٢٦.
١١- الشاعر، عدلي (٢٠٠٧): معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.
١٢- الشويخ، عاطف عبد الحميد (٢٠٠٧): واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
١٣- العزازي، محمد وأبو إدريس، أحمد (٢٠٠٢): اتجاهات القيادة الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات و الأداء في البيئة المصرية، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد (١) العدد (٢٤)، ص ص: ١٧٣- ٢٤٩.
١٤- العويسي، رجب (٢٠٠٢): دراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان.
١٥- العويسي، رجب بن علي (٢٠٠٣): التخطيط الإستراتيجي من مسئوليات مدير المدرسة. **www.moe.gov.om\moe\bulletin\04.htm**
١٦- العويسي، رجب بن علي (٢٠٠٣): الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري. **www.moe.gov.om\moe\bulletin\02.htm**
١٧- الفرا، ماجد محمد (٢٠٠٣): آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني. دراسة حالة في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد (١١) العدد (٢)، ص ص: ٥٢- ٩٢.
١٨- القطامين، أحمد (٢٠٠٢): التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام. دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨) العدد (٢)، ص ص: ٣٧-٧٤.
١٩- المبعوث، محمد حسن (٢٠٠٣): تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، **مجلة التربية**، العدد الثامن، ص ص: ٧٩- ١٢٦.
٢٠- الهلالي، الهلالي و مصطفى، عبد العظيم (٢٠٠٨): مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (١١)، المجلد (١١).

App2.mans.edu.eg/v2/librarie

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢١- بسيسو، نادرة (٢٠٠٣): تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، جامعة عين شمس – القاهرة.

٢٢- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية**، العدد (٦)، ص ص: ١٥٩- ٢١٠.

٢٣- حسين، علي (٢٠٠١): القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عدن- اليمن.

٢٤- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٥): الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد (٤)،ص ص ٩٩-١٥٦.

٢٥- سكيك، سامية(٢٠٠٨): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.

٢٦- شهاب، إبراهيم بدر (٢٠٠٥): الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (٤٥) مايو، ص ص ٢٤١- ٢٨٤.

٢٧- عساف، محمود (٢٠٠٥): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.

٢٨- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٥): إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ص ص: ٢١٧- ٢٨٩.

٢٩- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (١٨)، ص ص: ١٩٨- ٢٣٢.

٣٠- وهبة، هاني (٢٠٠٨): واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع الأجنبية

1- Bliss, Sam, w. & others (1999). Strategic planning and school – Based management systems.
www.swab –inc.com / stplan – sum. Htm. (30/08/2004).

2- Campbell, Vlacia (2003): The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester county public school in Pennsylvania, Widener University, Vol.(64) A(12),of **Dissertation Abstracts International**, pp. 4280.

3- Cohn Gary David (1999): Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning, **Ph. D.** University of Washington. VSA.

4- Davies, Bent (2007): From School Development Plans to Strategic Planning Framework.
www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence/davies.pdf.

5- Grant, Hambright & Thomas Diamantes (2004): Defin itions,Benefits and Barriers of K-12 educational strategic planning, **Journal of Instructional psychology**.

6- Johnson, Julie – A (2004): "Strategic Planning in the Millard Public Schools": the University of Nebraska, Lincoln, Vol. 65 – 09A, Of **Dissertation Abstracts International**, pp. 3234.

7- Johnson, Tera & M. Jones, Peter (1995): "Participative Strategic Planning with an Eye Toward Economic Analysis", Paper Presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research (35th, Boston, MA), **ERIC Accession No. ED. 387015**.

8- Kaporch, Moya (2003): "The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American Catholic Higher Education", Widener University, Vol.64-09A, Of **Dissertation Abstracts International, pp. 3241.**

9- Lashway, (1997): Strategic management is the way to reconnect the school with society.

10- Moxley, Susan (2003): "Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States": University of Central Florida, Vol.64-02A, Of **Dissertation Abstracts International**, pp. 359.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11- Price, Martha-J (2001): "Strategic Planning and the link to implementation in selected Illinois school districts": Southern – Illinois University, Vol.62-07A, Of **Dissertation Abstracts International**, pp. 2307.

12- Rivera, Torres & Carmen, Ana (2002): "An Assessment Process for Strategic Planning in Higher education Institution", Dowling College, Vol.63-10A, Of **Dissertation Abstracts International**, pp. 3494.

13- Ronald, Joseph (1988): "Strategic Planning in Higher Education": A Case Study of Senior College of the University System of Georgia, Ph. D. Georgia State University, College of Education, in **Dissertation Abstracts International**.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مواقع الإنترنت

١- مفاهيم في الإدارة.

www.ramallahcci.org ٢٠٠٨/٢/١١

٢- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة: التوجيه.

htt:\\ar.wikipedia.org ٢٠٠٨/٢/١١

٣- بوهر، ديانا: تحفيز فريق العمل لتحسين الأداء.

www.babagh.com ٢٠٠٨/٢/ ١٠

٤- تفويض السلطة.

www.siironline.org/ alabwab/edare ٢٠٠٨/٢/١٧

٥- مسؤوليات مدير المنطقة التعليمية.

http://edueast.gov.sa ٢٠٠٨/٢/٢١

٦- كيف أقيس إمكانيات؟ ... إدارة إستراتيجية.

htt:\\nlpnote.com ٢٠٠٨\٢\١٠

٧-ملتقى الأسد للحوار: الإدارة الإستراتيجية.

http://www.alasad.net ٢٠٠٨ /٣/٩

٨- أهداف الإدارة الإستراتيجية.

http://vb.arabsgate.com ٢٠٠٨ /٣/٨

٩- المدير الإستراتيجي، ١٨ مارس ٢٠٠٤.

http://www.islammemo.cc ٢٠٠٨/٣/١٦

١٠- المليجي، هشام حسن: تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، جامعة الملك خالد.

http://www.kku.edu.sa ٢٠٠٨/٢/٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

* الاستبانة في صورتها الأولية.

* الاستبانة في صورتها النهائية.

* كشف بأسماء السادة المحكمين.

* تسهيل مهمة باحث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ ..... حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، بعنوان: **واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، وسبل تطويرها.** وستكون الدراسة من وجهة نظر رؤساء الأقسام و المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم، ونظرا لخبرتكم الواسعة في هذا الميدان، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانيا.

لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة الصياغة، ومدي انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وذلك بوضع علامة (×) أمام الاختيار المناسب، وإن كان لسيادتكم أية مقترحات بإضافة فقرات أخرى نرجو ذكرها أدنى كل مجال.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحث

حاتم عبد الله شحادة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وفقرات الاستبانة	هل الفقرة منتمية؟		هل الصياغة صحيحة	
		نعم	لا	نعم	لا
المجال الأول: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية.					
أولاً: صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم:					
١.	يضع رؤية تتسم بالوضوح والبساطة.				
٢.	يتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع رؤساء الأقسام والعاملين.				
٣.	يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل آخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي للمؤسسة التربوية.				
٤.	يصوغ رؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة.				
٥.	يضع رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه المديرية.				
٦.	يضع رؤية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.				
٧.	يضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل.				
٨.	يضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.				
٩.	يضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون جميع العاملين.				
١٠.	يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري نحو وضع أفضل للمديرية.				
ثانياً: صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم:					
١١.	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة مديرية التربية والتعليم.				
١٢.	يحدد المهمة التي وجدت من أجلها مديرية التربية والتعليم.				
١٣.	يشارك العاملين في صياغة الرسالة.				
١٤.	يركز عند صياغة الرسالة على احترام ثقافة المديرية.				
١٥.	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمديرية.				
١٦.	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات المجتمع.				
١٧.	يهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المديرية والمجتمع المحلي.				
١٨.	يحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.				
١٩.	يصوغ رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وفقرات الاستبانة	هل الفقرة منتمية؟		هل الصياغة صحيحة	
		نعم	لا	نعم	لا
٢٠.	يراعي أن تكون الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.				
٢١.	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المؤسسة التربوية، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا.				
	ثالثاً: تحديد الغايات والأهداف:				
٢٢.	يضع أهدافا قابلة للقياس الكمي والوصفي.				
٢٣.	يضع أهدافا تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات غير المتوقعة.				
٢٤.	يضع أهدافا واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.				
٢٥.	يضع أهدافا دقيقة الصياغة وتعبر عن نتائج متوقعة.				
٢٦.	يشرك رؤساء الأقسام والعاملين في صياغة الأهداف والغايات.				
٢٧.	يضع أهدافا واقعية وسهلة التحقيق.				
٢٨.	يضع أهدافا تتوافق مع احتياجات المجتمع.				
٢٩.	يضع أهدافا شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعلمية.				
٣٠.	يضع أهدافا تحفز العاملين على الأداء المتميز.				
٣١.	يضع أهدافا مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض.				
	رابعاً: تحليل البيئة الخارجية:				
٣٢.	يدرس الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع.				
٣٣.	يدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع.				
٣٤.	يدرس علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات التربوية الأخرى.				
٣٥.	يدرس العوامل الاقتصادية في المجتمع ومدى تأثيرها على المؤسسة.				
٣٦.	يدرس التغيرات والأحداث التكنولوجية ومدى تأثيرها على				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وفقرات الاستبانة	هل الفقرة منتمية؟		هل الصياغة صحيحة	
		نعم	لا	نعم	لا
	المؤسسة.				
.٣٧	يدرس التوزيع السكاني في منطقته.				
.٣٨	لديه قدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.				
.٣٩	يهتم بالكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها.				
.٤٠	يهتم بالكشف عن التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة التربوية.				
.٤١	يهتم بالتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة التربوية.				
.٤٢	يحلل العوامل السياسية ويحدد آثارها على المؤسسة.				
	خامساً: تحليل البيئة الداخلية:				
.٤٣	يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في المؤسسة.				
.٤٤	يحدد القضايا الحرجة التي تواجه المؤسسة التربوية.				
.٤٥	يسعى للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة في المؤسسة.				
.٤٦	يدرس مستوى الكفاءة المهنية لجميع العاملين في المؤسسة التربوية.				
.٤٧	يهتم بدراسة مدى توافر نظم إدارية فعالة في المؤسسة.				
.٤٨	يدرس مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المؤسسة التربوية.				
.٤٩	يدرس بشكل مستمر مدى فعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.				
.٥٠	يهتم بتوفير قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات العملية التعليمية التعلمية.				
.٥١	يدرس مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات.				
.٥٢	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.				
.٥٣	يتحسس حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ويسعى لتلبيتها.				
	سادساً: البدائل الإستراتيجية: يراعي عند المفاضلة بين البدائل كل من:				
.٥٤	الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وفقرات الاستبانة	هل الفقرة منتمية؟		هل الصياغة صحيحة	
		نعم	لا	نعم	لا
٥٥.	ما أسفرت عنه نتائج تحليل البيئة الخارجية.				
٥٦.	ما أسفرت عنه نتائج تحليل البيئة الداخلية.				
٥٧.	القيم الشخصية والتنظيمية السائدة في المؤسسة.				
	سابعاً: الاختيار الإستراتيجي: يراعي في اختيار البديل المناسب كل من:				
٥٨.	الخبرات الماضية للعاملين وللمؤسسة.				
٥٩.	اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة.				
٦٠.	مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله.				
٦١.	عنصر الزمن والتوقيت المناسب.				
٦٢.	الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة.				
٦٣.	مكانة المؤسسة في المجتمع.				
٦٤.	طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي.				
	هل يمكن إضافة فقرات أخرى؟				
	المجال الثاني: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية:				
٦٥.	يضع السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
٦٦.	يحدد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.				
٦٧.	يوزع المهام على الأقسام المختلفة ويحدد مسئولية كل قسم.				
٦٨.	ينسق بين الأقسام أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
٦٩.	يصمم نظام دقيق للمعلومات الإدارية يمكن الاستناد إليه أثناء عملية التنفيذ.				
٧٠.	يصمم برامج لتنفيذ العمليات و الأنشطة المختلفة.				
٧١.	يحدد للعاملين معايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية.				
٧٢.	يحدد الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.				
٧٣.	يضع نظام للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وفقرات الاستبانة	هل الفقرة منتمية؟		هل الصياغة صحيحة	
		نعم	لا	نعم	لا
	تنفيذ الإستراتيجية.				
٧٤.	يضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع لمنع الأخطاء أو الحد منها.				
٧٥.	يبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.				
٧٦.	يفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدراته وإمكانياته.				
٧٧.	يوفق بين الخطة الإستراتيجية وثقافة المؤسسة.				
٧٨.	يهيئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
٧٩.	يحل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بما يتناسب ومتطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
٨٠.	يعلن عن الإستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة.				
٨١.	يتّبع نمط قيادي يتلاءم مع تنفيذ الإستراتيجية.				
٨٢.	يسعى دائما لتوفير روح معنوية مرتفعة.				
٨٣.	يشجع العاملين على المشاركة والاهتمام بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.				
٨٤.	يحرص على أن يكون مقنعا للآخرين.				
٨٥.	ينمي الرغبة لدى العاملين على تطوير أنفسهم.				
٨٦.	يوضح المسئوليات والسلطات ويوثقها بطريقة رسمية معلنة.				
٨٧.	يشرك العاملين في اتخاذ القرارات.				
٨٨.	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة وخارجها.				
٨٩.	يهيئ الأقسام المختلفة في المديرية للمهمات الجديدة.				
٩٠.	يضع برامج زمنية سنوية وفصلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
٩١.	يتابع عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية بصورة مستمرة.				
٩٢.	يضع خطط إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة.				
٩٣.	يراجع الخطط الإجرائية مع العاملين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وفقرات الاستبانة	هل الفقرة منتمية؟		هل الصياغة صحيحة	
		نعم	لا	نعم	لا

هل يمكن إضافة فقرات أخرى؟

.....

.....

.....

المجال الثالث: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة.

٩٤.	يحدد معايير ومقاييس الأداء.				
٩٥.	يربط النتائج المحققة بأداء الأفراد أنفسهم.				
٩٦.	يركز في عملية الرقابة على النواحي الإستراتيجية.				
٩٧.	يراجع الأساليب والطرق التي يتم العمل بها.				
٩٨.	يراعي أن تكون معايير الأداء واقعية، دقيقة، مرنة.				
٩٩.	يهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة.				
١٠٠	يهتم بتحليل الانحرافات كي يتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.				
١٠١	يتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية.				
١٠٢	يضع نظام للتقارير قادر على كشف الانحرافات بسرعة.				
١٠٣	يضع آلية رسمية ومعرفية لتصحيح الانحرافات.				
١٠٤	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية.				
١٠٥	يحدد ما يجب قياسه.				
١٠٦	يحدد خصائص الأداء الجيد.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (٢)

كشف بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاســـــم	مكان العمـــــل
١	أ. د. فؤاد العاجز.	الجامعة الإسلامية.
٢	د. عليان الحولي.	الجامعة الإسلامية.
٣	د. سليمان المزين.	الجامعة الإسلامية.
٤	د. سمير صافي.	الجامعة الإسلامية.
٥	د. سناء أبو دقة.	الجامعة الإسلامية.
٦	د. رزق شعت.	جامعة الأقصى..
٧	د. بسام أبو حشيش.	جامعة الأقصى..
٨	د. ناجي سكر.	جامعة الأقصى..
٩	د. تيسير نشوان.	جامعة الأقصى..
١٠	د. حمدي معمر.	جامعة الأقصى..
١١	صهيب الأغا.	جامعة الأزهر.
١٢	د. زياد الجرجاوي.	جامعة القدس.
١٣	د. حمدي أبو جراد	جامعة القدس.
١٤	د. هيثم عايش.	كلية فلسطين التقنية.
١٥	د. هيفاء الأغا.	وزارة التربية والتعليم العالي.
١٦	د. رياض سمور.	وزارة التربية والتعليم العالي.
١٧	د. فتحي أبو كلوب.	وزارة التربية والتعليم العالي.
١٨	د. خليل حماد.	وزارة التربية والتعليم العالي.
١٩	د. عمر دحلان.	وزارة التربية والتعليم العالي.
٢٠	أ. يعقوب حجو.	وزارة التربية والتعليم العالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/ الإدارة التعليمية

السادة/ رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم المحترمون
السادة/ المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "**واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية**" استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير في أصول التربية إدارة تربية، ولذلك صمم الباحث استبانة تشتمل على عدة أبعاد تمثل قياس درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات الإدارة الاستراتيجية بهدف تشخيص واقع هذه الممارسات، وتقديم مقترحات تطويره للارتقاء بها.

لذا يُرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (**×**) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم.

علماً بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وشكراً لكم حسن تعاونكم،،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث
حاتم عبد الله شحادة

أولاً: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (**×**) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

١. الجنس: ذكر ☐ ، أنثى ☐.
٢. المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ، ماجستير أو دكتوراه ☐.
٣. عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات ☐ ، من ٥- ١٠ سنوات ☐ ، أكثر من ١٠ سنوات ☐.
٤. الوظيفة: رئيس قسم ☐ ، مشرف تربوي ☐.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها:

المجال الأول: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لعمليات تصميم الإستراتيجية.

الرقم	مجالات وبنود الإستبانة	درجة التوافر				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضةجدا
* أولا: صياغة رؤية مديرية التربية والتعليم:						
١.	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل.					
٢.	يتبادل الرؤى مع رؤساء الأقسام والعاملين.					
٣.	يأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للمديرية عند صياغة الرؤية.					
٤.	يضع رؤية تتلاءم مع التغيرات البيئية.					
٥.	يراعي أن تكون رؤية المديرية منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم.					
٦.	يهتم بتضمين الرؤية قدرا من التحدي المتواصل.					
٧.	يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري.					
* ثانيا: صياغة رسالة مديرية التربية والتعليم:						
٨.	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المديرية.					
٩.	يراعي الدقة في تحديد رسالة المديرية.					
١٠.	يشرك العاملين في صياغة الرسالة.					
١١.	يراعي الثقافة السائدة في المديرية عند صياغة الرسالة.					
١٢.	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمديرية عند صياغة الرسالة.					
١٣.	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات وثقافة المجتمع.					
١٤.	يهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المديرية والمجتمع المحلي.					
١٥.	يصوغ رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وبنود الإستبانة	درجة التوافر				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضةجدا
١٦.	يراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق.					
*** ثالثا: تحديد الأهداف الإستراتيجية:**						
١٧.	يصوغ أهدافا قابلة للقياس.					
١٨.	ينتقي أهدافا تتصف بالمرونة.					
١٩.	يضع أهدافا واضحة لجميع العاملين في المديرية.					
٢٠.	يحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.					
٢١.	يشرك العاملين في صياغة الأهداف.					
٢٢.	يضع أهدافا واقعية.					
٢٣.	ينتقي أهدافا تتوافق مع احتياجات المجتمع.					
٢٤.	يضع أهدافا شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعلمية.					
٢٥.	يضع أهدافا مترابطة مع بعضها بعضا.					
*** رابعا: تحليل البيئة الخارجية:**						
٢٦.	يدرس منظومة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.					
٢٧.	يحلل علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات الأخرى.					
٢٨.	يحدد أثر العوامل الاقتصادية على المديرية.					
٢٩.	يتابع التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على المديرية.					
٣٠.	يدرس التوزيع السكاني ومعدلات النمو في منطقته.					
٣١.	يكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها لصلح المديرية.					
٣٢.	يحدد التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة التربوية.					
٣٣.	يتعرف إلى العناصر الفاعلة في المجتمع.					
٣٤.	يحدد أثر العوامل السياسية على المديرية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وبنود الإستبانة	درجة التوافر				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضةجدا
* خامسا: تحليل البيئة الداخلية:						
٣٥.	يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في المديرية.					
٣٦.	يدرس مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في المديرية.					
٣٧.	يهتم بدراسة فعالية النظام الإداري في المديرية.					
٣٨.	يحدد درجة فعالية الهيكل التنظيمي للمديرية.					
٣٩.	يحدد مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات التربوية.					
٤٠.	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
٤١.	يحدد مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة.					
٤٢.	يحدد حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.					
* سادسا: تحديد البدائل الإستراتيجية:						
٤٣.	يحرص على تحديد عدد من البدائل الإستراتيجية المتنوعة.					
٤٤.	يراعي أهداف المديرية عند صياغة البدائل الإستراتيجية.					
٤٥.	يضع بدائل إستراتيجية لتعزيز جوانب القوة.					
٤٦.	يحدد بدائل إستراتيجية تعالج نقاط الضعف.					
٤٧.	يحدد البدائل الإستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة.					
٤٨.	يضع البدائل الإستراتيجية التي تتجنب التهديدات.					
* سابعا: الاختيار الإستراتيجي: يراعي في اختيار البديل المناسب كل من:						
٤٩.	الخبرات السابقة للعاملين وللمديرية.					
٥٠.	مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله.					
٥١.	عنصر الزمن والتوقيت المناسب.					
٥٢.	الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة.					
٥٣.	اتجاهات أصحاب المصلحة.					
٥٤.	مكانة المديرية في المجتمع.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وبنود الإستبانة	درجة التوافر				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضةجدا
٥٥.	طبيعة العائد المتوقع تحقيقه من البديل الإستراتيجي.					

المجال الثاني: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات تنفيذ الإستراتيجية:

٥٦.	ينسق بين الأقسام أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
٥٧.	يوفر برامج لتنفيذ العمليات و الأنشطة المختلفة.					
٥٨.	يحدد للعاملين المهام والأدوار المتوقعة منهم.					
٥٩.	يحدد الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.					
٦٠.	يضع نظاما للمكافأة يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية.					
٦١.	يضع نظاما عادلا للعقاب يسهم في الحد من الأخطاء.					
٦٢.	يبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.					
٦٣.	يفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدراته وإمكانياته.					
٦٤.	يحل التعارضات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
٦٥.	يعلن عن الإستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة.					
٦٦.	يتّبع نمطا قياديا يتلاءم مع تنفيذ الإستراتيجية.					
٦٧.	يسعى دائما لتوفير روح معنوية مرتفعة لدى العاملين في المديرية.					
٦٨.	يشجع العاملين على المشاركة بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات.					
٦٩.	يوضح المسئوليات والسلطات ويوثقها بطريقة رسمية معلنة.					
٧٠.	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	مجالات وبنود الإستبانة	درجة التوافر				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضةجدا
	المديرية وخارجها.					
٧١.	يضع برامج زمنية سنوية وفصلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
٧٢.	يتابع عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية بصورة مستمرة.					

المجال الثالث: درجة ممارسة مدير التربية والتعليم لمهارات التقويم والرقابة:

٧٣.	يحدد معايير ومقاييس الأداء الجيد.					
٧٤.	يركز في عملية الرقابة على النواحي الإستراتيجية.					
٧٥.	يراجع الأساليب والطرق التي يتم العمل بها.					
٧٦.	يهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء.					
٧٧.	يهتم بتحليل الانحرافات والكشف عنها.					
٧٨.	يضع آلية واضح ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات.					
٧٩.	يتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية.					
٨٠.	يعد تقارير شاملة عن أداء المديرية.					
٨١.	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية.					
٨٢.	يقوم أداء العاملين دوريا بناء على معايير واضحة.					
٨٣.	يخبر الأفراد بنتائج تقويمهم، ويناقشهم فيها.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

الرقم Ref. ج س غ/35/
التاريخ Date 2008/04/29

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ **حاتم عبد الله عبد السلام شحادة** برقم جامعي **2006/0208** المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/ الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والمعنونة بـ:

"واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

صورة إلى:-
- الملف

ص.ب 108 الرمال غزة فلسطين تلفون tel: +970 (8) 286 0700 فاكس P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine Tax: +970 (8) 286 0800
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Deputy Minister Office

الرقم : و ت ع / مذكرة داخلية ٩٣٣
التاريخ : 29/ 4 / 2008

السادة / مديرو التربية والتعليم – محافظات غزة حفظهم الله...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع : تسهيل مهمة بحث

يقوم الباحث / حاتم عبد الله عبد السلام شحادة ، والمسجل لدرجة الماجستير بالجامعة الإسلامية، تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية بعمل بحث بعنوان " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها " .

لا مانع من قيام الباحث من تطبيق أداة بحثه وهي استبانة، وذلك على جميع رؤساء الأقسام ، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة ، وذلك حسب الأصول .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

د. محمد أبو شقير
وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلطة الوطنية الفلسطينية * وزارة التربية والتعليم العالي *

نسخة : الملف

غزة: هاتف(08-2861409- 2849311) فاكس(08-2865909) Gaza (08-2861409-2849311) Fax:(08-2865909)
E-MAiL: MOEHE@GOV.PS

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com