

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان :

معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها

أقر أن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه

حيثما ورد، و إن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو

بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and not has been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

Signature:

Date:17/11/2014

اسم الطالب: أحمد محمد يوسف العطار

التوقيع:

التاريخ:17/11/2014



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية  
الإدارة التربوية

# معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها

إعداد الباحث

أحمد محمد يوسف العطار

إشراف الدكتور

إياد علي الدجني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم

أصول التربية - كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

1435هـ - 2014م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد محمد يوسف العطار لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

### معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها.

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 30 شعبان 1435هـ، الموافق 2014/06/28م الساعة التاسعة والنصف صباحاً في مبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. إياد علي الدجني	مشرفاً ورئيساً
د. حمدان عبد الله الصوفي	مناقشاً داخلياً
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

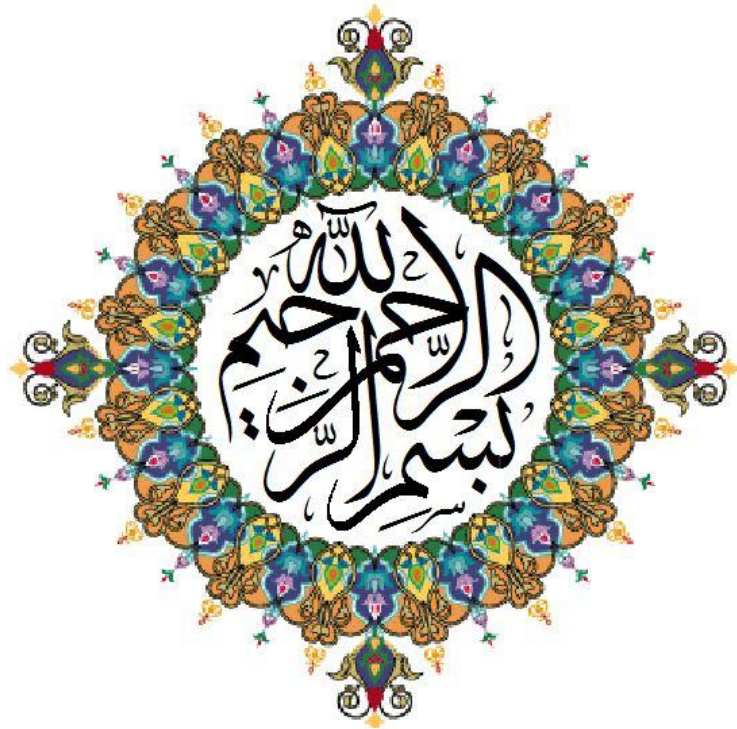
واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مشاهد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





## الإهداء

تتراءى مع امتلاك بستان المجد أطيايف من نخب، فيحتار المرء لمن يقطف أزهاره،  
ولمن يهدي أغاريد أطياره، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه، وفيهم راعيه، ومنهم من  
علم صاحبه كيف يعتلي صهوه، ويزين بهوه، ثم يدرك أنها ثمرة عطاء جاد به  
الأحباب، وناجاه بالدعاء الأصحاب، فسطع علماً يُهدى، وبه ينتفع.  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين،

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كللهم الله بالهبة والوقار، إلى من علماني العطاء بدون انتظار، وأرجو من الله  
أن يمد في عمرهما بالصحة والعافية ليروا ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

والدي العزيزين

إلى من لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة، زوجتي، رمز العطاء والوفاء

إلى من أرى التفاؤل بعيونها، والسعادة في ضحكاتهما، إلى شعلة الذكاء والنور، إلى

الوجه المفعم بالبراءة ابنتي الغالية دانة

إلى أشقاء روحي، سندي وذخري، إلى من كبرت معهم وبهم، إخوتي وأخواتي

إليهم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا

بما علمنا، وأن يزيدنا علماً

**الباحث**

**أحمد محمد العطار**

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي منّ ويسر لي إتمام هذا الجهد المتواضع، والذي ما كان ليتم لولا فضل الله أولاً ثم فضل أصحاب الفضل، الذين ذللوا لي الصعاب، وأفاضوا علي بعلمهم، ولم ييخلوا بنصحهم، حتى أثمر جهدي، وظهر هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، ومعلم المعلمين، سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء، وإمام المرسلين، القائل فيما روي عن ابن عمر رضي الله عنهما في الحديث الشريف: "من استعاذكم بالله فأعيذوه، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه". صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم. (رواه أبو داود والنسائي)

وانطلاقاً من هذه المعاني السامية، فإنني أتشرف بتقديم الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر العميق الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها، وإدارتها وهيئات التدريس فيها، لما تقدمه من جهدٍ وعطاء متجدد، للارتقاء بالمستوى التعليمي لأبناء وطننا الحبيب، وأتقدم بشكري وامتناني لعمادتي الدراسات العليا وكلية التربية، والعاملين فيها، على جهودهم الحثيثة والطيبة في رعاية طلبة الدراسات العليا ورفعتهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان، وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **إياد الدجني**، لتفضله بالإشراف على رسالتي، وما لقيت منه من حُسن توجيهٍ ورعاية، حيث غمرني بفضله وبشاشته وتشجيعه، وشملي برعايته، وأحاطني بتوجيهاته، فاستقيتُ من بحار علمه، واستفدت من حُسن خلقه وسعة صدره، بما يعجز عنه كل لسان، فكلماتُ الشكر تعجزُ عن وصفِ وقفاته معي، كان دائماً يشدُّ من أزري، ويرفعُ من شأنِي، ويقوي عزمي، فله مني كل شكرٍ وتقديرٍ وعرْفان، فأسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يبارك له في وقته وعمره وماله وبنيه، وأن يسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة، وأن يرفعه بتواضعه أعلى الجنان، وأن ينفع به الإسلام والمسلمين، وأن يجزيه خير الجزاء.

كما يسرني أتقدم بالشكر والامتنان لعضوي لجنة المناقشة: الدكتور/ **محمد المدهون** مناقشاً خارجياً، والدكتور/ **حمدان الصوفي** مناقشاً داخلياً، لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة، ولدورهم الكبير في إثراء و إغناء الدراسة من علمهم وخبرتهم.

وأيضاً أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى جميع مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لتعاونهم معي، وتقديم كل التسهيلات اللازمة لتطبيق أداة الدراسة في مدارسهم، كما أشكر جميع مديري المدارس على استجابتهم بتعبئة الاستبانة التي شكلت العمود الفقري للدراسة.

كما لا أنسى أن أتقدم بملء الكون عرفاناً وتقديراً، إلى من شد من أزرعي، وكان لي خير معين في رحلتي للانتهاء من رسالتي الأستاذ/ محمد محمد شويح حفظه الله ورعاه.

ولعل كلمات الشكر والتقدير والامتنان تعبر عن القليل لما وفره لي والداي العزيزان وزوجتي وجميع أفراد عائلتي من الدعم والرعاية، فأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم أو نصح أو أرشد أو دعا لي في إخراج هذا العمل إلى النور.

وإلى كل من ذكرت، ومن لم أذكر، أسأل الله العظيم أن يجزيهم عني خير الجزاء، ولهم جميعاً صادق الدعوات وعظيم الامتنان والتقدير، وأسأل الله أن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه خطأ فمن نفسي.

سائلاً المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه

والله ولي التوفيق،،،

## قائمة المحتويات

أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	Abstract
1	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة:
4	فروض الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
4	أهمية الدراسة :
5	حدود الدراسة:
5	مصطلحات الدراسة:
8	<b>الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة</b>
9	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية
9	المقدمة:
9	مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:
12	أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:



14	عمليات الإدارة الاستراتيجية:
15	التحليل البيئي:
20	صياغة الاستراتيجية:
22	تنفيذ الاستراتيجية:
24	الرقابة وتقييم الاستراتيجية:
28	مخاطر الإدارة الاستراتيجية:
31	المحور الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية بوكالة الغوث
32	السلم الإداري في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث
34	مدير المدرسة: تعريفه - كفايته - إعداده - مهامه
41	أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث
42	متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث
43	معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث
45	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>
46	تمهيد:
46	أولاً: الدراسات العربية
65	ثانياً: الدراسات الأجنبية
74	التعقيب على الدراسات السابقة
78	<b>الفصل الرابع منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>
79	مقدمة:
79	أولاً: منهجية الدراسة:
80	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:
81	رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات العامة
83	خامساً: أداة الدراسة:

93	إجراءات الدراسة .....
94	المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة: .....
95	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية (إجابة التساؤلات ومناقشتها)</b> .....
96	مقدمة: .....
96	المحك المعتمد في الدراسة: .....
97	الإجابة على أسئلة الدراسة: .....
127	نتائج الدراسة: .....
131	التوصيات: .....
133	<b>المصادر والمراجع</b> .....
144	<b>الملاحق</b> .....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
80	توزيع مجتمع الدراسة بحسب ( المنطقة التعليمية، المرحلة، الجنس )	جدول (4-1)
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول (4-2)
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (4-3)
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي كمدير	جدول (4-4)
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها المدير	جدول (5-4)
85	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المجال	جدول (4-6)
86	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) والدرجة الكلية لهذا المجال	جدول (4-7)
87	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) والدرجة الكلية لهذا المجال	جدول (4-8)
89	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) والدرجة الكلية لهذا المجال	جدول (4-9)
90	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) والدرجة الكلية لهذا المجال	جدول (4-10)

رقم الصفحة	الجدول	م
91	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجال الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة	جدول (4-11)
92	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك المعامل المعدل لاجتماع	جدول (4-12)
92	معامل ألفا كرونبيخ لقياس ثبات مجالات الاستبانة	جدول (4-13)
96	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	جدول (5-1)
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لجميع المجالات معا (N=201)	جدول (5-2)
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بطبيعة الادارة الاستراتيجية) (N=201)	جدول (5-3)
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) (N=201)	جدول (5-4)
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) (N=201)	جدول (5-5)
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) (N=201)	جدول (5-6)

رقم الصفحة	الجدول	م
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الخامس (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) (N=201)	جدول (5-7)
119	تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)	جدول (5-11)
122	تحليل اختبار T للمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي)	جدول (5-8)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	م
145	الاستبانة في صورتها الأولى	ملحق رقم (1)
154	قائمة بأسماء السادة المحكمين	ملحق رقم (2)
155	الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (3)

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (245) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة وبعد استبعاد العينة الاستطلاعية (40) مديراً ومديرة، وقد تم استعادة استبانة معظم أفراد العينة (201) مديراً ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة واحدة وهي الاستبانة موجهة إلى عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (54) فقرة، وزعت على (5) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة.

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، من خارج عينة الدراسة، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

1. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة (52.6%) من المستجيبين أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المدرسة.

2. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة: فقد أظهرت النتائج أن نسبة (52.8%) من المستجيبين لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة.

3. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها: فقد أظهرت النتائج أن نسبة (66.4%) من المستجيبين لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.

4. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا: فقد أظهرت النتائج أن نسبة (62.6%) من المستجيبين لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي.

5. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة (69.7%) من المستجيبين لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها الطلبة.

6. فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة: فقد أظهرت النتائج ما يلي:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة بالإدارة العليا تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في جميع مجالات الاستبانة ما عدا المجال الثاني والمتعلق بمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأكثر.

وفي ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

• ضرورة سعي المسؤولين في الإدارات العليا بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس



وكالة الغوث، لمعالجة قضاياها، ومشكلاته، ولمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وقيامهم بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية.

- منح المزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفرق التطوير المدرسي، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل وزيادة الصلاحيات لمديري المدارس، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تعزيز اتجاهات العاملين في مدارس وكالة الغوث نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.

## **Abstract**

### **The barriers of implementing strategic management at UNRWA'S schools in Gaza governorates and the ways to overcome them**

This study aimed at studying the barriers of strategic management at UNRWA'S schools in Gaza governorates and the ways to overcome them.

In order to answer these questions, the researcher used the descriptive analytical method which fits the study subject.

The study population consisted of (245) headmasters and headmistresses, and it was the study sample itself.

The pilot group which contained (40) headmasters and headmistresses was put aside while the questionnaires of most of the (201) headmaster and headmistresses were regained.

In order to achieve the study aims, the researcher designed a questionnaire as a method directed to the study sample. It was built up of (54) paragraphs divided into (5) areas related to the study subject.

The questionnaire was presented to a group of specialized referees to ensure its validity and reliability by applying it to a pilot sample that consisted of (40) headmaster and headmistresses from the study population and outside it before being applied on the study sample itself.

The researcher used the statistical system for social studies (SPSS) to analyze the sample's responses.

**Through analyzing the responses of the participants , the researcher had got the following results:**

1. Concerning the barriers related to the nature of the strategic management, the results showed that (52.6%) of the respondents confirmed that there were barriers in this aspect and the major of these was the difficulty of predicting the future risks that the school faces.
2. Concerning the barriers related to the school headmaster, the results showed that (52.8) of the respondents had barriers in this area , and the one which was on the top of them was the heavy load of the routine daily activities that the school headmaster had.

3.(66.4%) of the respondents had barriers concerning the school and the workers inside. The most important of those was students' population in classes.

4. (62.6%) of the respondents had barriers concerning top teaching administration in terms of being careless about lowering the load of the school development team members, and that was the most important barrier.

5. Concerning the surrounding environment and the local community, the results showed that (69.7%) of the respondents had barriers in this field in which the difficult financial circumstances that the students suffer from was on the top.

6. Concerning the study variables, the results showed the following:

\* There are statically significant differences between the average of respondents in the barriers related to the top administration due to the educational level in favor of the preparatory stage.

\* There are statically significant differences between the average of the respondents in all of the questionnaire's areas except the second one which has to do with the school headmaster attributable to gender in favor of (males).

\* There are no statically significant differences between the average of the respondents related to all the areas of the questionnaire attributable to the years of experience.

\*There are statically significant differences between the average of the respondents related to all areas of the questionnaire attributable to the scientific qualification in favor of master's degree and the higher ones.

**In the light of these results, the researcher suggested a set of recommendations from which the following are the most important:**

- It's important that the officials at the higher administrations work to apply strategic management at UNRWA's schools which will help in tackling the issues and solving the problems and facing the numerous challenges. It's also essential that they enlighten others of the importance of practicing strategic management.
- Granting more trust and security to schools' headmasters and school developing teams, and considering their views in order to reinforce personal creativity through limiting centralized work and widening

the headmasters' authorities and avoiding the routine or applying such views to the stereotypes imposed by the rules of the ministry.

- The need to provide necessary material and human resources and organizational conditions for the application of the strategic management.
- Encouraging the workers at UNRWA's schools to practice strategic management through spreading the culture which enhance the positive concepts about such management and deepen them.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة الدراسة.
- ثانياً: مشكلة الدراسة.
- ثالثاً: فروض الدراسة.
- رابعاً: أهداف الدراسة.
- خامساً: أهمية الدراسة.
- سادساً: حدود الدراسة.
- سابعاً: مصطلحات الدراسة.

## مقدمة الدراسة

تسعى التربية دوماً إلى إعداد إنسان قادر على التكيف مع الواقع الاجتماعي والثقافي المحيط به، حيث أصبحت محط آمال الأمة وتطورها، كونها تعكس الحاضر، وتسمو إلى آفاق رحبة، فهي تقوم على أساس تربية الإنسان تربية صحيحة شاملة، وحريصة على تنشئته وفق مبادئ وقيم مجتمعه ووطنه، ومؤثرة في تعديل سلوكه، مع التأكيد والاحتفاظ على هويته وكيانه الثقافي، وأداتها في ذلك المؤسسات التعليمية التربوية عموماً والتعليم المدرسي بصفة خاصة، باعتبارها المؤسسة التربوية التي تؤهل الطلبة لبناء المجتمعات، ومهنة التعليم من أجل المهن وأسماها لقوله تعالى (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) (سورة المجادلة، آية: 11).

ولعل النظام التربوي هو واحد من الأنظمة المتعددة في المجتمع، يؤثر ويتأثر فيه، وإن أية خطة لإصلاحه من أجل مواكبة تطور المعرفة وتسارعها ومواجهة التحديات المحيطة به، لا بد لها من الأخذ بعين الاعتبار تلك الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والثقافية ضمن إطار كلي شامل (الأسعد، 2000: 15).

والمدرسة تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع وتمارس فيها أدوار متعددة، تعليمية وتنقيفية وحضارية، وهي بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي، وجزء من التخطيط التربوي في ذات الوقت. (مدبولي، 2001: 16)

فالمدرسة هي اللبنة الأولى في صناعة الإنسان الصالح، إلى جانب قدرتها على المحافظة على التراث الثقافي للأمة وتنقيته، ونقله إلى الأجيال الناشئة، فمكانة المدرسة وسمعتها تتمثل في تميز وجدارة وخبرة مديرها ومعلميها وبمدى اطلاعهم ومواكبتهم وانفتاحهم على التطور المعرفي، وبمدى تلبية احتياجات مجتمعاتهم، فالنمو والتطور المهني لمديري المدارس وإمداده بالجديد من المعرفة أصبح ضرورة من ضرورات المعاصرة ومواكبة التطور.

وتحقيق أهداف المدرسة السامية التي وجدت من أجلها، يتوقف على كفاءة مديري المدارس الإدارية ومدى مواكبتهم لآخر المستجدات الإدارية في علم الإدارة وذلك لأن الإدارة الناجحة والصحيحة هي الوسيلة الوحيدة للوصول إلى أهداف المجتمع من خلال استغلال الطاقات المتوافرة بأفضل صورة ممكنة مما يحقق الرفاهية والتقدم في شتى المجالات.

ولقد تطور دور الإدارة المدرسية تمشياً مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته، فلم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام، وتسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وتغييبهم، بل أصبح العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وكذلك تحسين العملية التربوية لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي هي الأساس بالنسبة للإدارة المدرسية. (سمعان ومرسي، 1985: 9).

وتختلف أنماط الإدارة المدرسية في المدارس من مدرسة إلى أخرى ويتبع المدراء أنماطاً إدارية مختلفة ومن أنماط الإدارة الحديثة والتي تسهم في النهوض بالمدرسة وبالعملية التعليمية في شتى المجالات هي الإدارة الاستراتيجية والتي تعتبر من الأنماط الإدارية الفاعلة والتي أثبتت نجاحاً كبيراً في تحقيق غايات المدرسة.

حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساعد على توقع أي تغير محتمل في البيئة المحيطة بالمدرسة (غراب، 1995: 5).

وهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة تمثل منظومة من العمليات المتكاملة (التصميم، والتطبيق، والتقييم) وهي ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل أثر المتغيرات المهمة على المدرسة، وبذلك تتحدد وظيفة المدير الاستراتيجي باتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد المدرسة في ظل ظروف بيئتها المتغيرة (ياسين، 1998: 15).

وعلى الرغم من وجود العديد بل الكثير من مزايا الإدارة الاستراتيجية في عمل مديري المدارس إلا أن الملاحظ لدى القائمين على برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث أنهم لا يعطون اهتماماً كبيراً به، والكثير من مديري المدارس يعارض هذا النمط الإداري لأنهم لم يقتنعوا بأهميته، ولمعارضتهم للتغيير، ونظرتهم إليه كعبء إداري جديد فيه العديد من المعوقات عند تطبيقه، ومن

هنا رأى الباحث ضرورة دراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

### مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة و سبل التغلب عليها ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها تعزى إلى: (الجنس \_ المؤهل العلمي \_ سنوات الخدمة \_ المرحلة التعليمية).

3. ما سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

### فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فما فوق).



3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها لمتغير سنوات الخدمة كمدير (1 - 5 سنوات، 6 - سنوات 10، 10 سنوات فما فوق).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها لمتغير المرحلة التعليمية (إبتدائي، إعدادي).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1\_ الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية عند مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

2 \_ التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات، الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

3 - تقديم مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي

1. تكشف هذه الدراسة عن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارسهم لتلاشيها.

2. قد يستفيد من هذه الدراسة كل من:

أ- مديري المدارس بشكل عام.

ب-القائمين على متابعة ممارسات مديري المدارس في وكالة الغوث.

ت-القائمين على اختيار وتدريب مديري المدارس.

ث-واضعي برامج التطوير في الإدارة المدرسية وكذلك الدارسين في شئون الإدارة المدرسية

3. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين لموضوعي الإدارة الاستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي وتوجيه الجهود لمزيد من الدراسات اللاحقة التي تتناول عملية الإدارة

الاستراتيجية وتطوير أساليبها وممارستها.

4. ستثري المكتبة التربوية ببحث في مجال الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي المدرسي.

#### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وفقاً لمجالات الدراسة (معوقات تتعلق

طبيعة الإدارة الاستراتيجية، مديري المدارس، المدرسة والعاملين، الإدارة التعليمية، البيئة

المحيطة والمجتمع المحلي).

2. الحد الزمني: العام الدراسي 2013 / 2014 م.

#### مصطلحات الدراسة:

##### معوقات:

يعرف (المغدي) المعوقات: بأنها جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية

التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم

وتطويرها. (المغدي، 1997: 71).

ويعرف الباحث إجرائياً معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية: هي الأسباب أو العقبات التي قد

تعرقل أو تقلل أو تحد من تحقيق الأهداف الموضوعية والمرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية لدى

مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، والتي ستكشف عنها استجابة أفراد

العينة في أداة الدراسة.

## الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها (أبو قحف، 1997) بأنها: " عملية إدارية يتم خلالها تحديد التوجهات طويلة المدى، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ والتقييم المستمر مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحيطة، والموارد والإمكانات الحالية". (أبو قحف، 1997: 64).

ويعرفها (ياسين، 2002) بأنها: "عملية عقلانية التحليل وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضا ديناميكية متواصلة تسعى إلي تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر". (ياسين، 2002: 19).

وقد تبني الباحث هذا التعريف في دراسته، لاعتقاده أنه يفيد بالعرض.

## محافظات غزة:

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها: جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 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، 1997: 14).

وقد تبني الباحث هذا التعريف في دراسته، لاعتقاده أنه يفيد بالعرض.

## مدارس وكالة الغوث:

هي المدارس التي تشرف عليها الوكالة الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من حيث التمويل وتنفيذ التعليم وفق مناهج الدول المضيفة لها. (العاجز ونشوان، 2004: 3).

وقد تبني الباحث هذا التعريف في دراسته، لاعتقاده أنه يفيد بالعرض.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية بوكالة الغوث.

## المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

### تمهيد:

تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي، الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة. (الدوري، 2005:17).

ولم تكن العولمة كإحدى التحديات هي الدافع الرئيسي لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، بل كان هذا الفكر سابقاً لهذه التحديات، حيث بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى. (غنيم، 2001:238).

وعلى الرغم من أن تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبتها وفعاليتها، وللتعرف على الإدارة الاستراتيجية.

سيطرق الباحث في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، ثم ينتقل للتعرف على مراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية، والعوامل التي تساعد على نجاحها.

أما في القسم الثاني سيتم التركيز على الإدارة الاستراتيجية في وكالة الغوث، حيث سيتناول هذا القسم نشأة وكالة الغوث، ومدير المدرسة في وكالة الغوث، وواقع الإدارة الاستراتيجية في وكالة الغوث.

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:

"بدأ استخدام مفهوم الاستراتيجية من قبل العسكريين، في العلوم العسكرية وتعني وضع القوات المسلحة في أرض المعركة، من أجل التغلب على الأعداء، وقد عرف (ألفرد شاندر) الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف". (كامب، 2000: 66)

لكن إذا تناولنا مفهوم الاستراتيجية من الناحية الإدارية، فإننا نشير هنا إلى أن للاستراتيجية مفاهيم متعددة، تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها. (الحسيني، 2000: 13)

ولقد عرفت الاستراتيجية في الإدارة بأنها: "خطة طويلة الأجل، تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ قراراتها من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية". (غراب، 1986: 28)

وتعرف أيضاً بأنها: "نمط أو خطة تحدث تكاملاً فيما بين الأهداف الرئيسية والسياسات وتسلسل الأعمال في كل منشأة". (عبد الرحمن، 1995: 29)

وتعرف بأنها: "خطط وأنشطة المؤسسة، التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة، التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". (السيد، 1993: 2)

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها: "خطة طويلة الأمد، تتبع من أهداف المدرسة ورسالتها، وتراعي الظروف البيئية المحيطة لوصول المدرسة إلى أهدافها المرجوة وغاياته".

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة، التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

والإدارة الاستراتيجية: "عملية يتم خلالها تحديد التوجيهات طويلة المدى، والأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ، والتقييم المستمر مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحيطة، والموارد والإمكانات المتاحة". (أبو قحف، 1997: 64)

وتعرف أيضاً بأنها: "مجال عمل الإدارة العليا، وهي تهتم بالمؤسسة ككل، ويضيف أنها عبارة عن وضع رسائل المؤسسة الرئيسية (أغراضها) والأهداف والسياسات والبرامج الرئيسية، التي تعمل على تحقيق تلك الرسائل، وكذلك وضع الطرق المطلوبة لتنفيذ تلك الأغراض والأهداف والسياسات الرئيسية". (بدر، 1993: 19)

كما أشار (Wright & Kroll) أن الإدارة الاستراتيجية هي: " تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات، تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل القيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وممارسة الرقابة ". (أيوب، 1997: 428)

وتعرف بأنها: " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ". (العارف، 2002: 6)

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتبين لنا، أن الإدارة الاستراتيجية تركز على مجموعة من العمليات، للوصول إلى أهداف المؤسسة، ونستخلص منها العناصر التالية، التي تهتم بها الإدارة الاستراتيجية:

- دور المؤسسة على المدى البعيد وعلاقتها بالبيئة، من خلال صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية.
- تحقيق مستوى متفوق لأداء المؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر في البيئة الداخلية للمنظمة.
- التوفيق بين موارد المنظمة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: "إحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي تسعى إلى الرقي بالعمل الإداري المدرسي، وذلك من خلال مجموعة من العمليات، تتضمن التخطيط والتنفيذ والتقييم بهدف تحقيق رؤية ورسالة المدرسة".

وتتطوي الإدارة الاستراتيجية على تسع مهام رئيسية هي:

- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، التي تتضمن عبارات عامة، تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى، ومتغيرات تسود بيئتها العامة.

- تحليل البدائل الاستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية، في ضوء رسالة المنظمة، ومواردها وظروفها البيئية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية. (إدريس والمرسي، 2006: 220 )

#### أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية، من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات، لا سيما في العصور الحديثة المتمثلة في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة، لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان، وكذلك زيادة حدة المنافسة في تخريج أجيال، تستطيع التوفيق بين هذا التقدم التكنولوجي وحاجة المجتمع، في ظل نقص الموارد الطبيعية والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية. (عساف، 2005: 62)

وتحقق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية في عملياتها وأنشطتها، العديد من المزايا والمنافع، التي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة التربوية التعليمية ومن هذه الفوائد:

1. تسمح للمدرسة أن تكون مبادرة على نحو أكثر من كونها مستجيبة، أي في موقف نشط ومتميز ومن ثم تتحكم نسبياً في مستقبلها.



2. تساعد الإدارة المدرسية على وضع استراتيجيات أفضل، من خلال استخدام مدخل أكثر نظاماً وموضوعية للاختيار الاستراتيجي.
3. تساعد الإدارة الاستراتيجية المدرسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة . (شمس الدين، 2003: 56 )  
وتطرق (الجندي، 1999: 70) إلى الأهداف التي تحققها الإدارة الاستراتيجية فأضاف:
  1. باستخدام الإدارة الاستراتيجية يتم تزويد المدرسة بإطار فكري شمولي، وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي، ومن ثم صنع القرارات الرشيدة التي تتناسب مع القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية، التمويل، القبول، الخ.
  2. تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتحديد المسؤوليات، وتوجيه الأفراد داخل المدرسة، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الموضوعة.
  3. وضع تصور لمستقبل المدرسة، من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة، ومواردها المتاحة، وتوقع العديد من التغيرات المحتملة في البيئة، التي تعمل بها المدرسة، وتحديد الفرص البيئية وتقليل آثار التهديدات.
  4. تساعد الإدارة المدرسية في التوصل إلى قرارات استراتيجية رشيدة، في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
  5. يولد لدى الإدارة بالمدرسة الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء والسيطرة، فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المدرسة.
  6. تساعد الإدارة على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، والسعي لإحداث التغيير الذي يستهدف تحقيق المدرسة لتلك الرسالة.
  7. تفيد الإدارة في إعداد كوادر للإدارة العليا، فهي تعرض المديرين للتفكير وحل المشاكل التي تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية أعلى.

وتسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ويعرض الباحث مجموعة من تلك الأهداف، كما حددها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال.

1. تهيئة المؤسسة داخلياً لإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية (وهبة، 2008: 11).

2. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

3. إيجاد معيار واضح لتوزيع الموارد، وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

4. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي الأخذ بزمام القيادة، بدلاً من أن تكون القرارات هي ردة فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

5. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

6. التركيز على البيئة الخارجية، باعتبار استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح المنظمات. (شحادة، 2008: 40)

7. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

8. تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً، عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها. (العارف، 2003: 31)

9. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية. (عوض، 2001: 7-9)

#### عمليات الإدارة الاستراتيجية:

لإدارة الاستراتيجية عدة عمليات، وخطوات يجب على من يطبقها أن يسير عليها،

وسيعرض الباحث هذه العمليات بشيء من التفصيل:

## 1. التحليل البيئي:

يعتبر التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الاستراتيجية، 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 الاستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الاستراتيجي بصفة عامة. (أبو قحف، 1997: 113 )

فالتحليل البيئي هو عبارة عن "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المؤسسة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المؤسسة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة". (الدوري، 2005: 83 )

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين وهما تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية وسنتناول كل منهما بشيء من التفصيل:

### 1/1- تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية، هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة، وتشكل علاقات سببية مركبة معها، إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة، وعليه فإن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهو في الوقت نفسه المهمة الأولى والأساسية للمدير الاستراتيجي، فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها تفشل في التنبؤ به أو مواكبته.

(السالم، 2005: 87)

و يتوقف نجاح المدرسة إلى حد كبير، على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، ويتمثل ذلك في تحديد طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير، والتي من المرجح أن تؤثر في العملية التعليمية،

وكذلك تحليل اتجاهات أفراد المجتمع المدرسي، التي تعتبر خطوة مهمة لدراسة البدائل الوقتية، لما يتوقع من الظروف والأحداث المستقبلية في البيئة المدرسية، وتمييز التوقعات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والسكانية والاقتصادية والسياسية، التي تعتبر مهمة في دراسة التغيرات المرتبطة، والتي ربما يكون لها نتائج ايجابية على مستقبل المدرسة، كذلك فان نظام المنافسة عامل مهم في فحص البيئة الخارجية للمدرسة، وتساعد على تقييم الحاجات المالية للمدرسة، وتسלט الضوء على الحاجات المستقبلية. (العويسي، 2003: 10)

وتتكون البيئة الخارجية للمدرسة من المؤسسات، والأفراد، والقوى الاجتماعية، والسياسة، والثقافة، والتكنولوجية، التي تؤثر على سير المدرسة، وتعد دراستها أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية، حيث إن هذه الدراسة تكشف للمدرسة الفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من أثارها. (إدريس والمرسي، 2006: 145)

وتتكون البيئة الخارجية من قسمين:

أ - بيئة التعامل المباشر:

تعرف بيئة التعامل المباشر بأنها: ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة المؤسسات، والأفراد، والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المدرسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والمدارس الأخرى، ووسائل الإعلام والجامعات، ويطلق على هذه الفئات ( أصحاب المصالح ) وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المدرسة.

ب - بيئة المجتمع العامة:

تتكون البيئة الاجتماعية العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع، التي تؤثر تربوياً أو اقتصادياً، أو اجتماعياً، أو قانونياً، أو سياسياً، أو تكنولوجياً على عمل المدرسة. (القطامين، 2002: 58)

ولابد أن يغطي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية ستة مجالات وهي:

- البيئة السكانية: وما تتضمنه من تغير، سواء بالتزايد أو النقصان على مستوى المناطق داخل الدولة.
- البيئة الاقتصادية: وما تشمل عليه من تغير في تكاليف الإنتاج، ومعدلاته وتكاليف الطاقة، وحالة الأسواق والعمالة.
- البيئة السياسية: وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين، والقادة السياسيين، بكيفية إنفاق الأموال ومدى العائد المتحقق.
- البيئة الاجتماعية: فانتشار مفاهيم ديمقراطية التعليم، والقبول، وازدياد التنافس بين الطلاب في الحقبة الأخيرة، جعل تلك البيئة معقدة بشكل كبير.
- البيئة التعليمية: وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات، والمنظمات التعليمية الخاصة والحكومية حول الموارد، والإقبال الطلابي، وتحسين الخدمات المقدمة للمعلمين أو الإداريين أو الطلاب.
- البيئة التقنية: فالتحدي التكنولوجي يحدد ذلك الأسلوب، الذي تتبعه المؤسسة التعليمية في إيصال عملية التعلم، فنظم الاتصال، الأقمار الصناعية، وأجهزة الحاسب الآلي تسهم بلا شك في تغيير عملية التعلم التقنية. (الجندي، 1999: 62)

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها، تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها:

الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية، تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد، .....) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع

ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية، والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.

**أنماط القيم والعادات والتقاليد** وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة. (المغربي، 1999: 109)

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة، هي التي تعمل على دراسة وتحليل البيئة الخارجية، لذلك فإن مدير المدرسة بحاجة إلى إدراك طبيعة القوى المؤثرة في البيئة الخارجية للمدرسة، وما تعكسه تلك القوى من فرص وتهديدات، كي يستطيع بناء استراتيجية ناجحة، تحقق أهداف المؤسسة بدرجة كبيرة، وفق الموارد المتاحة، واستغلال الفرص وتعظيم العائد منها، وتجنب التهديدات أو تقليل الآثار الناجمة عنها.

#### 1/2 - تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية، بيئة المدرسة الداخلية بكل ما تتضمنه من معلمين، وطلاب، ومرافق وتجهيزات، ومناهج، وبرامج تعليمية، وأنظمة اتصالات وغير ذلك.

والتحليل يقصد به، تحليل أداء المعلمين وأداء الطلاب، والمرافق والتجهيزات، والبرامج المستخدمة، وأداء مدير المدرسة، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة، ومن ثم العمل للتغلب على نقاط الضعف، أما نقاط القوة فيتم تعزيزها وتدعيمها.

ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات المدرسة، إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمدرسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة، فالاستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط الضعف في المدرسة. (عوض، 2001: 135)

وتتطلب فكرة الإدارة الاستراتيجية، ونظام التخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع القائم للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها، ويجب أن يشمل هذا التحليل العناصر الرئيسية التالية :

1. التطور التاريخي للمنظمة، والأحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة ومستقبلها.
2. التنظيم الإداري للمنظمة، ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة وأدلة العمل بها .

3. المناخ التنظيمي وخصائصه، ومجالات واتجاهات تأثيره على مقومات منهج التفكير الاستراتيجي، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
4. سياسات وقواعد العمل في المنظمة، وتأثيرها على خصائص المناخ التنظيمي ومهارات الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة.
5. الأنشطة والأعمال والمشروعات، التي تقوم بها المنظمة، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها.
6. الموقف التمويلي، والاستثماري، والنتائج المالية، التي حققتها المنظمة.
7. ملخص نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، لأغراض التخطيط الاستراتيجي. (أبو بكر، 2004: 155)

من هنا نرى أنّ عملية تحليل البيئة الداخلية، يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة، ولما تؤدي إليه من فوائد أهمها:

- أ- المساهمة في تقييم القدرات، والإمكانات المادية، والبشرية، والمعنوية المتاحة.
- ب- إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس العامة، والخاصة.
- ت- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية، واغتنام الفرص الموجودة.
- ث- بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها. (المغربي، 1999: 132)

ومما سبق يتضح للباحث أن البيئة الداخلية للمدرسة، تركز على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير، والسيطرة عليها من جانب إدارة المدرسة، وهي تمثل بصفة رئيسية الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها، بغرض النجاح والمنافسة، وتقع داخل نطاق حدود المدرسة، وتشمل كافة طاقات وإمكانات المدرسة المادية، والإنسانية، والمالية الحالية والمستقبلية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها.

## صياغة الاستراتيجية:

يشار - غالباً - إلى صياغة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي، أو التخطيط طويل المدى، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم فإن العملية في الأساس تحليلية وليست قائمة علي اتخاذ تصرف معين. (هيلين وهنجر، 1990: 222)

وكل منظمة يتوافر أمامها العديد من البدائل الاستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات، والتي تتلاءم مع رسالتها، وأغراضها وأهدافها، وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ويكون علي الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للاستراتيجيات. (السيد، 1993: 253 )

و الخطوة الجوهرية الأولى في عمليات الإدارة الاستراتيجية، هو صياغة رؤية شاملة للمدرسة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائلها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، فهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً وأكثر الآفاق اتساعاً، في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل. (ياسين، 1998: 41)

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمنظمة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ". (إدريس والمرسي، 2006: 93)

وتعرف كذلك بأنها: " أحلام المنظمة، وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل ". (عوض، 2001: 8)

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

و يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة، بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ، والشعارات، والعبارات الجذابة،



ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق، حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة. (الدجني، 2006: 53)

لذلك يجب على مدير المدرسة، أن يضع لمدرسته رؤية مستقبلية طويلة المدى، حول نوع وشكل وحجم التغيرات، التي يرغب في إحداثها في العملية التعليمية، فهي تعتبر طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها، وتعكس حاجات المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، كما تعمل على تحديد القيم والاعتقادات التي ستوجه سياسة الممارسة العملية للمدرسة.

أما رسالة المدرسة فهي: " تلك الخصائص الفريدة في المدرسة، والتي تميزها عن غيرها من المدارس المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمدرسة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المدرسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر أيضاً عن مفهوم الذات للمدرسة، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المدرسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. (ابن حبتور، 2004: 89)

وتعرف أيضاً بأنها: " وثيقة مكتوبة تمثل دستور للمدرسة، والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وهي عادة تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً ". (ياسين، 1998: 41)

ويلاحظ أن التعريف الأول قد ركز على مظاهر التميز والتفرد في المنظمة، بينما التعريف الثاني قد أكد على ضرورة أن تكون الرسالة مكتوبة، بحيث تكون مرجعاً رئيسياً تستند إليه المنظمة في كافة أنشطتها، كما أشار هذا التعريف أيضاً إلى إمكانية تحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وتساعد رسالة المدرسة في تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسة لوجود المدرسة، والشرعية الاجتماعية أو القانونية للمدرسة، والفلسفة العامة للمدرسة تجاه المجتمع، والخدمات التي تقدمها والربط بين الوظيفة، أو المسؤوليات الاجتماعية للمدرسة وأهدافها الرئيسية. (الحسيني، 2000:

54)

ويمكن القول بأن لكل مدرسة رسالة خاصة بها، تمثل الفلسفة والفكر الخاص بها، وتميزها عن غيرها من المدارس، وتحدد الغرض الدقيق من وجودها، وتوجه كافة الممارسات، والتصرفات

التي تقوم بها المدرسة، من أجل تحقيق تلك الرسالة، وتتوقف صياغة رسالة المدرسة على طبيعة القوى الدافعة ومدى واقعيها ووضوحها.

وتختلف الرسالة عن الرؤية، فالرؤية هي طموحات المدرسة وآمالها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي تتصف بعمومية التوجهات التي تحتويها، أما الرسالة فهي تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها، في ظل الإمكانيات المتاحة، وهي تصاغ بالاعتماد على الرؤية، والمدرسة بحاجة إلى رؤية واضحة، رؤية تثير كل دروبها وتسلط النور على مسالك الطريق، كما أنها أيضاً بحاجة إلى رسالة واضحة، تحدد هويتها، وتحدد توجهات التفكير، ومسارات التحرك، لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج، وسياسات وقواعد عمل. (شحادة، 2008: 43)

### تنفيذ الاستراتيجية:

التخطيط لأي عمل يعد من الميزات، التي تساعد على نجاح هذا العمل، لكن ما يتم هذا النجاح ويؤكد هو التنفيذ، لذلك فالتنفيذ السليم للخطة عملية مهمة جداً، فبقدر ما يكون التنفيذ متوافقاً ونابعاً من الخطوات التي رسمتها الخطة بقدر ما يكون هذا التنفيذ ناجحاً، ويؤدي بدوره إلى نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها.

ويتجسد التنفيذ الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات، والأنشطة المترابطة، والمتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات، ووظائف المنظمة ويعرف التنفيذ الاستراتيجي: " بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل، في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة ونظم تقويم الأداء الاستراتيجي". (السالم، 2005: 222)

كما يشير حسين إلى أنه يقصد بتطبيق الاستراتيجية: " عملية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع البرامج، والميزانيات، والإجراءات، وغالباً تنفذ من قبل مسؤولي الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، وتراجع من قبل مسؤولي الإدارة العليا". (حسين، 2002: 187)

ويقصد بها أيضاً: "المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضوع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات". (إدريس والمرسي، 2006: 364)

1. **البرامج:** هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، فهي تجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية. (هيلن وهنجر، 1990: 39)

وتعتبر البرامج خطط تنفيذية، يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة، لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. (العبد، 2003: 127)

2. **الموازنات:** "هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة". (العبد، 2003: 128)

وهي بيان لبرامج المنظمة، معبراً عنها بصورة نقدية، أي إنها توضح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج، لأغراض التخطيط والرقابة، ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الاستراتيجية المختارة (الدوري، 2005: 305)

3. **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، 2005: 228)

وهناك مجموعة من القواعد الرئيسية يجب مراعاتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح وفاعلية وهي:

1. التزام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية.

2. مدى ملائمة التنظيم الحالي للمؤسسة مع الاستراتيجية.

3. إعداد خطط استراتيجية جديدة بالثقة.

4. إعداد تخصيصات واقعية للموارد.
5. توافق الاستراتيجية مع ثقافة المؤسسة.
6. إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية.
7. وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
8. ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية. (مرسي، 2003: 352)

ومما سبق يتضح لنا بأن تنفيذ الاستراتيجية من المراحل الهامة، لذلك يجب أن لا تكون فقط ذات صياغة وتنسيق جيد، بل يجب أن تكون واضحة الأهداف، والمعالم، وقابلة للتطبيق مع مراعاتها ظروف البيئة المحيطة بها ويجب أيضاً على المدرسة تنفيذها، ولا تكون حبراً على ورق، أو تنفذ جزئياً، لأن تنفيذ الاستراتيجية يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها المرجوة.

#### الرقابة وتقييم الاستراتيجية:

لعل من الأشياء الهامة لنجاح الإنسان في تصرفاته وأفعاله وخطته الحياتية، أن يخضعها للتقييم والرقابة المستمرة، هذا إذا كان على المجال الفردي أو الشخصي، فكيف إذا تحدثنا على المجال المؤسسي فهذا بالطبع يتطلب تقييم ورقابة أكبر، من خلال آليات واضحة وطرق مناسبة، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ورغم أن الرقابة والتقييم تعد آخر مرحلة من مراحل أو مكونات الإدارة الاستراتيجية، لكنها تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى تحقيق الخطة، التي وضعتها المؤسسة وهذه العملية تحدد إلى أين وصلت المؤسسة أو الجامعة.

وتعتبر عملية الرقابة هي المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مدى المطابقة بينهما، وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيراً اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات. (إدريس والمرسي، 2006:

(430

فالرقابة تتعلق بمتابعة الأداء، والتأكد من أن أداء العاملين في المدرسة يتم وفقاً للمعايير المحددة، حتى نضمن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التطور المنشود في المدرسة، وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة من الأنشطة الهامة والحيوية، التي تهدف إلى ضبط إيقاع العمليات التنفيذية، ضمن الحدود المخطط لها والتي تؤدي إلى إنجاز أهداف المدرسة كما خطط لها". (القطامين، 2002: 71).

وتعرف أيضاً بأنها: "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المدرسة، وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة". (هل وجونز، 2001: 628)

وأشار الحسيني في تعريفه للرقابة الاستراتيجية أنها " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين علي قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر ". (الحسيني، 2000: 220)

يتضح للباحث أن التعريفات السابقة تتفق على أهمية وضع معايير واضحة للرقابة الاستراتيجية للمؤسسة، في جميع مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال العرض السابق لمجموعة من التعريفات للرقابة الاستراتيجية يعرف الباحث عملية الرقابة بأنها: " العملية التي من خلالها يتم التعرف على مدى تحقيق المدرسة لأهدافها المرجوة، ومعرفة مواطن الضعف والخلل والعمل على معالجتها بالشكل الصحيح".

### **خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية:**

تتألف عملية الرقابة من خمس خطوات متسلسلة كالتالي:

#### **1. تحديد ما يجب قياسه.**

ويتم في هذه المرحلة تحديد نتائج الأداء المراد مراقبتها وتقييمها، ولضمان ذلك يجب مراعاة مايلي:

- أن تكون العناصر المراد إحكام الرقابة عليها قابلة للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى، والتي يطلق عليها ( عناصر النجاح الحرجة ) ولذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت لرقابة كبيرة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأخطاء أثناء تنفيذها. (إدريس والمرسي، 2006: 419)

## 2. وضع معايير لقياس الأداء.

إن هذه المرحلة تعتبر مرحلة بالغة الأهمية، وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي في نفس الوقت ليست عملية سهلة، وذلك لحاجتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل، ونوعية الأهداف، والنتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين، وتتطلب هذه المرحلة التعامل مع عدة قضايا، أهمها: (تحديد خصائص الأداء الجيد، وربط النتائج بمسئولية كل فرد داخل المدرسة). (القطامين، 2002: 152)

## 3. قياس الأداء الفعلي.

وينتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، وهذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية، لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية. (المغربي، 1999: 235)

## 4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير.

ويتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوات الأولى، وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعاً عما هو مستهدف، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة وفي ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة، أما إذا كان مستوى الأداء منخفضاً تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوفير الجزاءات، وبسهل اتخاذ مثل هذا القرار -إذا أمكن - معرفة أسباب الأداء المنخفض، وليكن على سبيل المثال ارتفاع تكاليف العمالة، ومن جانب آخر فقد يصعب معرفة أسباب انخفاض الأداء نظراً لتدخل عوامل خارجية. (العارف، 2003: 350)

## 5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي خارج منطقة السماح المحددة، وعندها يجب تحديد ما يأتي:

• هل نتج الانحراف عن تقلبات بالصدفة؟

• هل يتم تطبيق العمليات بشكل خطأ؟

• هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة

يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة ليس لتصحيح الانحراف فقط، ولكن لمنع من الحدوث مرة أخرى.  
(الدوري، 2005: 333)

وحتى تحقق الرقابة أهدافها يجب إتباع التالي:

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

2. أن تتابع نظم الرقابة والأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس.

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

4. استخدام أدوات الرقابة قصيرة، وطويلة المدى.

5. أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات.

6. الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة، أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات. (هيلن وهنجر، 1990: 396 )

أما التقييم فهي الخطوة التي يتم بها الحكم على مدى فاعلية الاستراتيجيات، التي تم تحديدها وتطويرها وإجراء التعديلات المناسبة عليها في ضوء نتائج عملية التقييم.

وتتحدد عملية التقييم للاستراتيجية من خلال ستة عوامل هي:

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة، وللتناسق مع الظروف وجهاً: أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات، باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات، بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.
3. مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة.
4. درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية، هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.
5. الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد.
6. القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية.

المتعارف عليها ؟ . (السلمي، نحوت، 1994: 213)

ومما سبق عرضه يرى الباحث، أن عمليتي التقييم والرقابة من قبل مدير المدرسة، يضمن تحقيق الأهداف التي خططت المدرسة لتحقيقها، فمن خلال التقييم نحدد درجة تحقق الأهداف، وكذلك الأسباب التي تؤدي لعدم تحقق بعض الأهداف أو تأخر تحقيقها، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها وكذلك نقاط الضعف لعلاجها والحد منها، ومن خلال الرقابة الإستراتيجية في المدرسة، نستطيع التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها، قد أسهمت بصيغة أو بأخرى في تحقيق رسالة المدرسة، والأهداف الخاصة بها، ويجب أن تكون عمليتي الرقابة والتقييم قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

#### مخاطر الإدارة الاستراتيجية

بعد عرض مكونات الإدارة الاستراتيجية السابقة الذكر من تحليل للبيئة، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة، نعرض مجموعة من الأخطار المتوقع حدوثها عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتي يمكن أن تقسم إلى مجموعتين وذلك على النحو الآتي:

(أبوقحف، 1997: 329)



## المجموعة الأولى:

أخطار ناتجة عن الأسلوب، أو الطريقة الخاصة باستخدام الإدارة الاستراتيجية ومن أمثلتها ما يلي:

- عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.
- الاستخدام الخطأ للمستويات الإدارية في إطار الممارسة أو مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.
- العزلة عن البيئة.
- التركيز الشديد على الأجل القصير.
- الاستخدام غير الصحيح لتخطيط الموارد.

## المجموعة الثانية

أخطار ناتجة عن ظروف عدم التأكد أو صعوبة التنبؤ بالآتي:

- الابتكارات في مجالات السلع والخدمات.
  - التغيرات في المناخ / الطقس.
  - التغيرات في القوانين والضوابط التي تضعها الحكومة.
  - النقص في المواد الخام.
  - تفضيلات المستهلكين والتغيرات التي يحدث فيها دخول منافسين جدد في مجال النشاط.
- (أبو قحف، 1997: 330 )

ويجب على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة

من الانخراط في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وهي:

1. استنزاف الوقت: فقد يؤثر الوقت المنفق في عملية الإدارة الاستراتيجية على مسؤولياتهم

الوظيفية، وبالتالي يجب أن يكون التدريب على كيفية جدولة المهام، بما يسمح بإنفاق

الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية.

2. **ضعف الالتزام بالتنفيذ:** فقد يتصل بعض المشاركين من مسئولية القرارات الاستراتيجية التي تم التوصل إليها.

3. **الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة:** حيث يجب أن يدرب المديرين على توقع حالات الإحباط، أو مشاعر اليأس، التي قد تنتسب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الاستراتيجيات، أو المنفذين لها، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها. (إدريس، والمرسي، 2002: 35)

فكلما عملت الإدارة على تجنب الأخطاء السابقة الذكر، أو النتائج غير المرغوب بها أو التقليل من الأثر السلبي لها، ساعد ذلك في تحسين ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الأهداف أو الغايات، التي وضعتها المؤسسة لنفسها ونجاحها في مسيرتها التي وضعتها ومن ثم العمل على تطورها وارتقائها.

إن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة، يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر، والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة المدرسية، والمحيط بها، وهي مهام تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية، ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب الإدارة الاستراتيجية، هذا الأسلوب الذي يجعل العمل المدرسي يسير بانتظام، وفق خطة استراتيجية شاملة تركز على الاحتياجات الفعلية الحقيقية التي يمكن تحديدها على أرض الواقع، ومترابطة تجمع كل الاحتياجات المتعددة والإنجازات المتعددة والمتوقعة، في وحدة متجانسة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

## المحور الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية بوكالة الغوث

تهدف دائرة التربية والتعليم (الأونروا) إلى توجيه مدخلات العملية التربوية وإمكانياتها نحو تحقيق النتائج التعليمية المحددة للطلاب في جميع المراحل التعليمية، في كل مادة دراسية من مواد المنهاج المقررة، وإن المهمة الرئيسية لمدارس وكالة الغوث الدولية، وكليات المجتمع التابعة لها، هي إعداد الأطفال والشباب الفلسطينيين، في إطار مناهج الأقطار العربية المضيفة، للمشاركة الكاملة باعتبارهم:

1. مواطنون ينتمون إلى المجتمع العربي الفلسطيني والمجتمع العالمي، ولديهم الكفاءة للإسهام بكامل طاقاتهم الفكرية والشخصية من أجل مواجهة التحديات والتقلبات الناشئة عن التغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين.

2. مواطنون يغمروهم الإحساس بذاتيتهم الفلسطينية، وبتراثهم الثقافي، ويتحسسون حاجاتهم الفردية الخاصة، ويشعرون بمسئولياتهم عن إيجاد توازن بين حاجاتهم تلك وحاجات مجتمعاتهم، ويسعون لتحسين نوعية الحياة على المستويين الفردي والمجتمعي.

3. مواطنون قادرين على العمل بذكاء، وذلك من خلال:

- الإغناء المستمر لمناهجهم وموادهم التعليمية، وتحسين طرائق التعليم، مما يعزز لديهم التعلم، والنماء الشخصي، ويبنى الانضباط الذاتي، وينمي القيم الأصيلة، والاتجاهات والمعارف والمهارات، وعلى رأسها: كيف يفكرون؟ وكيف يتعلمون..؟
- التحسين المستمر لكفاءات المعلمين والموجهين والمرشدين الصحيين، والقادة التربويين منهم، من خلال برامج التدريب المتطورة.
- التحسين المستمر للمشاركة ما بين مدارسهم وأهلهم ومجتمعهم باعتباره نظاماً مؤازراً.

4. مواطنون ذوو توجه قيمي ومهني، أكفاء في مهارات التواصل، وحل المشكلات، قادرين على التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، مزودون بالعلوم والتكنولوجيا والإنسانيات، ويعون حاجاتهم للحفاظ على صحة البدن والعقل والروح، مدركون أهمية تعاضدهم في مجتمع عالمي متعدد الثقافات، منتبهون لحاجتهم للحفاظ على جمال البيئة ونظافتها، راغبون في

الإسهام في الحفاظ على الطبيعة والإبقاء على التوازن الدقيق ما بين الإنسان وبيئته.

(منشورات دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، 1965 )

**السلم الإداري في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث.**

لدائرة التعليم تسلسل إداري خاص ومتكامل من الناحية الإدارية والفنية والتنظيمية والإشرافية، ويقع تحت إشراف ومتابعة رئيس برنامج التربية والتعليم، الذي تصدر عنه القوانين واللوائح والإرشادات، والتي تتم في إطار النظام العام لوكالة الغوث في قطاع غزة.

ويقوم بمساعدة رئيس برنامج التربية والتعليم نائبان، أحدهما فني، ويقوم بمتابعة جميع الأعمال الإشرافية والفنية على التعليم، ويقوم بإعداد جميع التقارير والمراسلات الفنية.

والنائب الثاني هو النائب الإداري، والذي يقوم بمتابعة جميع الأعمال الإدارية في مجال التعليم، والتي تشمل تخطيط البرامج والإنشاءات والميزانيات في دائرة التربية والتعليم، والنائب الفني ينبثق عنه مركز التطوير التربوي والذي يمثل الآلية الفنية لتحقيق غايات التربية والتعليم، والذي يقع على عاتقه تحقيق التحسن النوعي للنظام التعليمي من خلال قيامه بتطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة، والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن بغية تحسين نوعية التعليم والتعلم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين. (طرخان، 1999: 7)

ويقوم مركز التطوير التربوي بالتنظيم والإشراف على دورات الإدارة المدرسية لتدريب مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث وذلك بالتعاون مع معهد التربية في الأردن التابع للأونروا، وأحياناً لعقد الندوات واللقاءات للاجتماع بمديري ومديرات المدارس لمناقشة بعض الموضوعات أو التدريب لممارسة بعض المهارات بكفاءة وفاعلية مثل: الخطة المدرسية السنوية، كما يصدر مركز التطوير التربوي بعض النشرات والتعيينات لرفع مستوى أداء مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث، ويقوم مدير مركز التطوير التربوي بالزيارات التوجيهية الميدانية لمتابعة وتطوير أعمال مديري ومديرات المدارس. (معهد التربية، 1995: 4)

ويتبع أيضاً للنائب الفني مدراء المناطق التعليمية حيث يعتبر مدير المنطقة التعليمية، ممثلاً لرئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية، وهو يمثل رأس الهرم الإداري في منطقتيه، وتقع على عاتقه العديد من المهام والمسئوليات الآتية:

- إعداد التشكيلات المدرسية، وتحديد حاجات المدارس.
- إدارة الامتحانات وتنفيذها وتوفير قاعدة بيانات.
- تنظيم تنقلات العاملين في المنطقة بما فيهم المديرين.
- كتابة التقارير الشهرية الشاملة عن المنطقة لرئيس برنامج التربية والتعليم.
- تنفيذ الخطط بشكل مهني، وصولاً إلى تحقيق أهداف برنامج التربية والتعليم.
- مسئولاً عن تنقلات الطلبة داخل وخارج المنطقة التعليمية، واستيعاب الطلبة الجدد بشروط محددة.
- تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي. (الوكالة، 2007: 1)

ويتضح من المهام السابقة بأن مدير المنطقة التعليمية هو مدير تعليم محلي، يشغل قمة الهرم في هيكل إدارة المنطقة التعليمية بوكالة الغوث الدولية، ويشرف على العديد من المدارس في منطقتيه، ويتابع سير العملية التعليمية، ويذلل العوائق والصعوبات التي تواجه مديري المدارس، ويقدم العون والمساعدة لهم.

وتأتي الإدارة المدرسية في نهاية السلم الإداري لهيكلية التعليم بوكالة الغوث، ويأتي على رأس الإدارة المدرسية مدير المدرسة ومن ثم المدير المساعد، والذي يقع عليهما مسئولية إدارة شؤون المدرسة الإدارية والفنية تحقيق أهدافها، وفي بداية عام 2006 / 2007 م تم اعتماد وظيفة سكرتير لكل مدرسة يزيد عدد شعبها عن 24 شعباً، وذلك للتخفيف من أعباء مدير المدرسة الإدارية، وأعماله الكتابية. (أبو هاشم، 2007: 86)

وسيركز الباحث على مدير المدرسة كونه يمثل رأس الهرم في الإدارة المدرسية، وعنوان تحقيق الأبعاد الاستراتيجية في إدارته.

مدير المدرسة: تعريفه - كفايته - إعداده - مهامه.

تعريفه:

المتأمل لأي نظام تعليمي، يجد أن المدرسة هي القاعدة العريضة لهذا النظام، وأنه فيها تتفاعل مدخلات العملية التعليمية، للحصول على المخرجات المطلوبة، والمدرسة مؤسسة تربية، يجتمع فيها الطلاب والعاملون، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وحتى تتمكن المدرسة من القيام بدورها المنشود، ومن متابعة التطورات السريعة في العصر الحديث، كان لابد من العمل الحثيث على تطوير إدارتها حيث من الأسباب الداعية لذلك:

1. التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2. التغيرات والتطورات الهامة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري.

3. تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين وأهمية التعلم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين وتنمية مهارات الإبداع وقدرات التفكير العلمي. (البرادعي، 1988: 88)

فالدور الهام الذي يضطلع به مدير المدرسة في العملية التربوية يحتم عليه أن يساير كل تطور، ويطلع على كل جديد ويسعى لتهيئة الظروف التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية، لأنه المسئول الأول والرئيس في المدرسة، ويعتبر العقل المدبر والمنظم لجميع الجهود وعليه توفير جميع التسهيلات اللازمة لتحسين العملية التعليمية.

ويعرف مدير المدرسة بأنه: " الشخص المعين رسمياً من قبل التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة". (الداعور، 2007: 9)

ويعرف أيضاً بأنه: " الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية ". (حجي، 2000: 365)

ومدير المدرسة هو: "القائد التربوي الذي يعمل على التجديد في مدرسته في كل ما يتعلق بالعملية التربوية بأبعادها المختلفة، ويبقى يحاول ذلك كلما وجد الفرصة سانحة لذلك، فهو يحتاج إلى أن يكسب ثقة معلميه بإيجاد جو مدرسي يسوده الود والألفة، وتشجيع فيه الديمقراطية، واحترام الآخرين، فضلاً عن التنسيق، والتنظيم المطلوبين لتنسيق الجهود نحو الهدف المشترك للعمل على بلوغه". (السامرائي، 2013: 99)

ويعرف الباحث مدير المدرسة بأنه: " القائد التربوي الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، ويسعى إلى إحداث التقدم بالمدرسة، من خلال توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها وتقويمها".

وبحسب إحصائية العام 2012 / 2013م، بلغ عدد مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة 248 مدير/ة مدرسة، موزعين على الجنسين بحسب جنس المدرسة، حيث يتم تعيين مديرة لمدارس الإناث أو المدارس المشتركة، ويتم تعيين مدير مدرسة لمدارس الذكور.

(<http://portal.unrwa>، تاريخ الدخول، 22 / 9 / 2012)

#### كفايته:

مدير المدرسة هو الشخصية الأولى المنظور إليها من قبل العاملين في المدرسة ومن قبل أفراد المجتمع المحلي، ولذا لا بد أن يتمتع بالعديد من الكفايات التي تميزه على غيره من العاملين في المدرسة، وتأهله للنجاح في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الدولة أو في أذهان أبناء المجتمع.

والكفاية هي: "القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها" (عابدين، 2001: 9) وبناءً على أهمية الكفايات في أداء مديري المدارس، سعى الكثير من التربويين للتعرف على الكفايات اللازمة لمديري المدارس وتحديدها، وحددت المعايير الدولية ستة محاور رئيسية للكفايات التي تشكل دور مديري المدارس وهي:

1. تشكيل المستقبل.

2. قيادة عمليات التعليم والتعلم.

3. تطوير الذات والعمل مع الآخرين.

4. إدارة المنظمة (المدرسة).

5. ضمان المسئولية والمحاسبة.

6. تقوية وتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي. (النجوم وآخرون، 2006: 27)

أما كفايات مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية فقد حددت وكالة الغوث ست كفايات واجب توافرها لدى المدير ليستطيع القيام بوظيفته وهي:

1. قيادة التخطيط والتقويم.

2. القيادة لخدمة المستفيدين.

3. قيادة المصادر البشرية.

4. إدارة العمليات (عمليات المدرسة).

5. إدارة الموارد.

6. قيادة المراقبة والإبداع. (وكالة الغوث، 2011: 5)

أما برنامج إدارة الأداء (<http://gfo.sch/eper/ar/Default.aspx?p=9>) والخاص بتقييم المدراء في وكالة الغوث فقد حدد خمس كفايات وهي:

1. تقديم الخدمة.

2. المعرفة و الابتكار.

3. الموقف و النزاهة.

4. العلاقات.

5. القيادة والإدارة.

ويرى الباحث أن الاختلاف في عدد الكفايات ونوعيتها، يتطلب اختلافاً في المهارات والمعارف التي تحقق هذه الكفايات، وكذلك تحتاج إلى مؤشرات أداء مختلفة، مما يزيد العبء



الملقى على مديري المدارس، الذي يؤدي إلى تشويش أفكارهم، وإعاقة قدرتهم على التخطيط الجيد، ولا ننسى أن هذا النظام ما زال سارياً ويتم العمل به من قبل مديري المناطق التعليمية.

إعداده:

يحتل مدير المدرسة دوراً هاماً في الإدارة المدرسية، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، وقالها بسمارك: "إن من يدير المدرسة يدير مستقبل البلاد"، لذلك فهو مدير له أدوار متعددة، فيفترض أنه قادر على أدائها وخاصة من حيث تفاعله مع معلميه وطلبته داخل المدرسة وخارجها؛ لذلك فإن المدير يعنى بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والمنظم للمناخ التعليمي والاجتماعي والنفسي، ويقع على عاتقه حل المشاكل التي تواجه معلميه وطلبته، لذلك فهو موجه، وهذه المهمات تجعل منه قائداً فذاً له دور رئيس في تهيئة بيئة مدرسية صافية وصحية مناسبة، لذلك فالمدير الكفاء الفذ هو الذي تتوفر فيه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بهدف تحقيق وتحسين النتائج التعليمية المرغوب فيها والرقى بها. (قطامي، 2002:

(13

فبعد اختيار مدير المدرسة يتم تعيينه كمدير مساعد في أحد مدارس وكالة الغوث، ويعمل تحت إشراف مدير المدرسة ومدير المنطقة التعليمية بهدف التدريب على القيام بمهام مدير المدرسة من جهة، ومساعدته في أعماله من جهة أخرى.

ويتم بعد ذلك إلحاق المدير المساعد بدورة الإدارة المدرسية لمدة عام تحت إشراف مركز التطوير التربوي وبالتعاون مع معهد التربية التابع للأونروا (الأردن)، وتتناول دورة الإدارة المدرسية مهام مدير المدرسة الإدارية والإشرافية، وأهم ما يتعلق بالإدارة المدرسية من موضوعات، وهي تنوزع على 30 حلقة تدريبية بواقع حلقة دراسية مدتها ساعتان أسبوعياً.

ثم يلتحق المتدرب بدورة صيفية مكثفة مكونة من 60 ساعة دراسية موزعة، على مدار أسبوعين متتاليين بواقع 5 ساعات يومياً ولمدة 12 يوماً، ويتطلب اجتياز هذه الدورة تقدم المتدرب إلى ثلاث امتحانات فترية، وامتحان نهائي شامل بعد الانتهاء من الدورة الصيفية، وكذلك يتطلب اجتياز دورة الإدارة المدرسية قيام المتدرب في هذه الدورة بعمل مشروع تطويري، أو بحث إجرائي حول أحد مجالات العمل داخل مدرسته، ثم التقرير عنه. (برنامج الدورة الصيفية، 2006 )

## مهامه:

إن الارتقاء بالمدارس يعني أساساً تطوير نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب وتحسين مهارات التعليم لديهم ولكي يتحقق هذا لا بد من توفر كفاءة القيادة التربوية الناجحة لدى مديري المدارس التي ينتقل تأثيرها إلى المدرسين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة، أي أن المديرين هنا يمثلون القدوة التي يقتدي بها الجميع.

ويقوم مدير المدرسة بمهام كبيرة ومسئوليات جسيمة تستغرق جل وقته وكامل تفكيره، وبصفته قائداً تربوياً في مدرسته، وتقسّم هذه المهام إلى مهام إدارية ومهام فنية.

## المهام الإدارية:

قبل الخوض في المهام الإدارية لمدير المدرسة، يجدر الإشارة إلى أن المقصود بالمهام الإدارية: " هي تلك الأعمال الإدارية اليومية التي تقوم بها الإدارة المدرسية والخاصة بالعلاقات مع الإدارة المركزية المتعلقة بالمكاتبات التي تصف سير العمل اليومي وكذلك العلاقات مع المجتمع المحلي، والعلاقات الخاصة بالتلاميذ والمعلمين، والتي تسهل عمل الإدارة المدرسية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة ". (العمارة، 2002: 109)

حيث أن الواجبات الإدارية والتنظيمية تشغل عادة معظم وقت مدير المدرسة، ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة المدرسية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية والروتينية وأنهم لذلك لا يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتقدون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم ويعنون بها الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة. (مرسي، 2001: 114)

ومن المهام الإدارية المكلف بها مدير المدرسة:

- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.
- إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.
- إدارة شؤون الأفراد.

- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.
- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.

(فهيمى ومحمود، 1993: 82 )

ويرى الباحث أن المهام الإدارية لمدير المدرسة في وكالة الغوث تتمثل في حصر إعداد الطلاب والغياب وتأخرهم، قبول الطلاب الجدد والمحولين وإعادة القيد في حدود الأنظمة المقررة، توزيع الطلبة على الفصول الدراسية، وتنظيم الحياة المدرسية والنشاط المدرسي، إعداد اجتماعات هيئة التدريس وإدارتها، توفير الأثاث المدرسي والكتب المدرسية المقررة ووسائل التعليم وأجهزة المعامل والمكتبة المدرسية، المحافظة على سلامة المبنى ورعايته وصيانته.

#### المهام الفنية:

قبل الحديث عن المهام الفنية يجدر الإشارة إلى المقصود بالمهام الفنية، وهي: "الجوانب الفنية المتمثلة في الوسائل التي تمكن المدرسة من تزويد الطلبة بمختلف المعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لإعدادهم للحياة إعداداً متكاملًا يتلائم مع متطلبات مجتمعه". (باعباد، 1994: 313 - 315)

لهذا فإن المهام الفنية المنوطة بمدير المدرسة تفوق في الأهمية المهام الإدارية، فالمهام الفنية لمدير المدرسة متعددة المجالات، فمنها ما يتعلق بالتلاميذ ومتابعة مستوياتهم وتقديمهم والمنهاج وتطويره وإثرائه، ومنها ما يتعلق بالعاملين ومدى النمو المهني الذي يحققونه طيلة سنوات الخدمة إضافة إلى متابعة الاطلاع على كل جديد في المجال التربوي، بهدف تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

ومن المهام الفنية المكلف بها مدير المدرسة:

- دراسة سجلات المعلمين التراكمية، ودراسة التقارير الإشرافية بأنواعها.
- زيارة المعلمين في الصفوف، واستخدام صحائف الأعمال. (العمارة، 2002: 183)

- دراسة واقع المناهج الدراسية والتعرف على احتياجات المنهاج المدرسي ومشكلاته واتجاه إثراء عناصره وتطويرها.
  - وضع برامج لتلبية حاجات المنهاج وإثراءه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسات والإمكانات المتاحة. (الطعاني، 2005: 131)
  - التحديد الدقيق والشامل لحاجة العاملين في المدرسة مهنيًا، وإعداد خطط مشروعات تدريبية.
  - العمل على إجراء بحوث إجرائية جماعية لتشجيع بعض المعلمين الضعفاء وتحفيز وتقوية العاملين الأقوياء. (الخواوي، 2008: 18)
  - دراسة خطط المعلمين وتحفيزهم، وعقد ورش عمل للمعلمين لإنتاج نماذج مختلفة من التحضير.
  - القيام بزيارات صفية للمتابعة النمو المهني للمعلمين، ومتابعة سجلات التخطيط وتقييم ما تم إنتاجه. (مصطفى، 2002: 51)
- ويلخص الباحث المهام الفنية لمدير المدرسة، بتوجيه المعلمين إلى تحسين أدائهم وممارساتهم التعليمية، مناقشة الموجهين فيما يتعلق بتحسين العملية التعليمية التعليمية، الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجيه وأساليبه ورفع المستوى التعليمي في المدرسة من خلال رفع المستوى التحصيلي للطلاب والمهني للمعلمين، توجيه التجارب والدراسات والبحوث وتقديم التقارير اللازمة إلى الدائرة.
- من خلال العرض السابق يتضح أن المهام الإدارية والفنية الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث تحتاج إلى جهد ووقت كبير للقيام بها، الأمر الذي يستوجب على الإدارات المدرسية توظيف السبل الكفيلة بمساعدتها على أداء مهامها بشكل يوفر الجهد والوقت.

## أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث.

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

- يزيد هذا الأسلوب من قدرة المسؤولين عن المؤسسة التعليمية على توقع المشكلات المترتبة على التغيرات السريعة، والتحديات العصرية.
- يحدد هذا الأسلوب الإداري الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية نظراً للسير وفق خطوات منظمة، ومتسلسلة، محددة سلفاً، ودقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- يجمع هذا الأسلوب من أساليب الإدارة بين مزايا عدم التكرار الناتج عن مركزية القرارات الإدارية، والتي منها الاستجابة، والوعي بظروف البيئة، وتغيراتها، وهذا من شأنه القضاء على سلبيات التنفيذ الناتجة عن عدم مشاركة المرؤوسين في الخطط المراد تنفيذها. (البستان وآخرون، 2003 : 272 )

إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعتبر متطلباً أساسياً في الوقت الحديث، وخاصة في ظل التغيرات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص وخاصة مدارس وكالة الغوث الدولية، لأن الإدارة الاستراتيجية تنطلق أساساً من فهم وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمنأى عما يدور داخلها وحولها من المتغيرات. (أبوهاشم، مقابلة شخصية، أكتوبر 2013).

فتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية يعتبر مهم جداً لأنه:

- يعطي رؤية واضحة للعاملين في المدرسة عن مستقبل العمل في المدرسة عدة سنوات.
- يسمح بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة في خطة المدرسة، وبالتالي يصبح الجميع جزء منها ويتبنون العمل الفريقي.

- تعمل على توحيد الرؤية والأهداف وتظافر جهود الجميع من أجل تحقيق الأهداف.  
(أبوعاذرة، مقابلة شخصية، مايو 2013).

ورغم أن مصطلح الإدارة الاستراتيجية قد لا يكون شائعاً بلفظه في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، إلا أن هناك الكثير من المفاهيم المنطوية تحت هذا المفهوم تعتبر مفاهيم أساسية في دائرة التربية والتعليم، ومن هذه المصطلحات التخطيط الاستراتيجي، الرؤية، الرسالة، التحليل البيئي الاستراتيجي، والأهداف الكبرى أو الاستراتيجية، والخطط الإجرائية وغيرها. (أبو هاشم، مقابلة شخصية، أكتوبر 2013).

#### متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث.

إن هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل عام نذكر منها:

- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية.
- صورة واضحة عن بيئة المدرسة وإدراك القصور جيداً.
- التزام جميع العاملين بالمدرسة بالإدارة الاستراتيجية.
- توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية. (أبو الروس، 2004 : 13 )

وهناك متطلبات عديدة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية منها:

- تدريب مدراء المدارس على مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
  - متابعة مدراء المدارس أثناء تطبيقهم للمفهوم (السلول، مقابلة شخصية، مايو 2013).
- ويعد منح مدراء المدارس في وكالة الغوث صلاحيات واسعة مهم جداً لتطبيق الإدارة الاستراتيجية حيث إن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس نوعان:

- صلاحيات كاملة في المجال العملي داخل المدرسة من تخطيط استراتيجي وإدارة استراتيجية للمدرسة، وتشمل كافة الأنشطة والفعاليات الإدارية في المدرسة.
- صلاحيات أقل فيما يتعلق بجانب السياسات والتوظيف والميزانيات، فهي مركزية ومن مهام إدارة برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث. (أبو هاشم، مقابلة شخصية، أكتوبر 2013).
- تطبيق الإدارة الاستراتيجية له متطلبات عديدة، حيث إنه يجب توضيح الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية لجميع من يحصلون على وظائف إدارية في الوكالة، وتنفيذ ورشات عمل ودورات حول آليات وأهمية الإدارة الاستراتيجية. (أبو عاذر، مقابلة شخصية، مايو 2013).
- ومن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث أيضاً:
- دعم الإدارة العليا لهذا النوع من الإدارة.
- ضمان نشر ثقافة هذا النوع من الإدارة في جميع أوساط العاملين والمستويات الإدارية العليا والمتوسطة.
- توفير التدريب الكافي والعملي للمديرين على هذا النوع من الإدارة.
- توفير نماذج جيدة تساهم في تسهيل العمل بهذا النوع من الإدارة.
- أن يكون تقييم الإدارة على أساس هذا النوع من الإدارة. (أبو هاشم، مقابلة شخصية، أكتوبر 2013).

#### معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث.

- المدرسة إحدى المنظمات غير الهادفة إلى الربح، وبالتالي فهي تتعرض إلى مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية منها:
- قد يؤدي التطبيق غير الكفاء، وغير الفعال للخطط الاستراتيجية إلى بلوغ انطباع سيء لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط أو سيايات رديئة لا تتماشى مع الاستراتيجية التي تم وضعها.

• قصور وضعف الموارد المادية، والبشرية المتاحة أمام المدرسة بحيث تكون عقبة

أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية. (الحسيني، 2000 : 293 )

إن من أهم الصعوبات والمعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث، ضعف الفهم لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وقلة التدريب الكافي والممارسة لهذا النوع من الإدارة(السلول، مقابلة شخصية، مايو 2013).

وهناك أيضاً معوقات أخرى تقف أمام تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث ومنها:

- قلة التركيز عليها بشكل مباشر من قبل الإدارة العليا.
- قلة وجود نماذج عملية لهذا النوع من الإدارة.
- الاكتفاء بالجانب الشكلي لهذا النوع من الإدارة من خلال وضع الخطة وما تشمله من رؤية ورسالة وأهداف وأنشطة ولكي يغيب التطبيق الصحيح لهذا النوع من الإدارة.
- قلة وجود التدريب الكافي للمديرين على ممارسة هذا النوع من الإدارة. (أبو هاشم، مقابلة شخصية، أكتوبر 2013).

وتسعى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على التغلب على تلك المعوقات من جذورها حيث في المستقبل القريب سيكون هناك صلاحيات واسعة لمدرء المناطق التعليمية ومدرء المدارس، وأيضاً المشرفين التربويين بعد إعادة الهيكلية وهذا وفق رؤية مستقبلية للدائرة. (أبو عاذر، مقابلة شخصية، مايو 2013)



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية.
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### تمهيد:

حظي موضوع الإدارة الاستراتيجية في العملية التعليمية باهتمام بالغ من قبل الباحثين بمختلف تخصصاتهم، لما لها من دور فاعل في هذا الشأن، وعلى الرغم من أهمية وضرورة هذه النوعية من الدراسات إلا أن المكتبة الفلسطينية مازالت بحاجة ماسة إلى المزيد من هذه الدراسات.

وسيعرض الباحث بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وسيعرض الباحث الدراسات السابقة في قسمين حيث يتناول القسم الأول الدراسات العربية ويتناول الثاني الدراسات الأجنبية.

#### أولاً: الدراسات العربية.

#### 1- دراسة (البناء، 2012م) بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة المدرسية الاستراتيجية المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها"

هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية الاستراتيجية المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وسبل تفعيلها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تكونت من (55) فقرة، موزعة على سبعة مجالات وهي: (توفير فرص التعليم المستمر - تشجيع الحوار، والاستفسار - تشجيع العمل التعاوني الجماعي - إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، والتعلم - تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة - ربط المدرسة بالبيئة الخارجية - القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، وقد تكونت عينة الدراسة من (405) معلم، ومعلمة تم أخذهم بطريقة عشوائية تناسبية، بنسبة (10.8%) من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (4048) معلماً، ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2011/2012م)، وتحليل استجابات أفراد العينة، استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (spss).

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- إن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية الاستراتيجية المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لدى أفراد العينة بلغ (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، وبدرجة توافر متوسطة، إلا في المجال السابع حيث حصل على درجة توافر كبير، بمتوسط حسابي (3.44)، وبوزن نسبي (68.8).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية الاستراتيجية المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزي لمتغير المديرية، وكانت الفروق لصالح مديرية غرب غزة على مديرية خانيونس، وشمال غزة في المجال الأول، والرابع، ولصالح مديرية غرب غزة، ومديرية الوسطى على مديرية شرق خانيونس في المجال الثاني، ولصالح مديرية شرق خانيونس في المجال الخامس.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس، والمعلمين لتوضيح أسلوب المنظمة المتعلمة، وكيفية تفعيله في المدارس.
- ضرورة إعادة هيكلة المدارس، وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- العمل على توفير الميزانيات اللازمة من قبل الإدارات العليا، لدعم استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة داخل المدارس.

2- دراسة (الدجني، 2011): بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"

هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال البحث الرئيس "ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟"

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع الدراسة من العمداء، والمديرين، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية

وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، استجاب منهم (91) فرداً بنسبة استرداد (9%) من مجتمع البحث.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي (75.97%).
2. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (75.39%).
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75.97%).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزي لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغير الجامعة.

وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج، وضع التوصيات التالية:

1. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
2. صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.
3. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

4. استخدام النماذج الحديثة في التخطيط، كالتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط باستخدام نماذج التميز، والتأكيد على نمذجة التخطيط في كافة مراحله.

3- دراسة (المصري، 2011م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم"

هدفت إلى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين، استبانة للتخطيط الاستراتيجي مكونة من (61) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (صياغة الرؤيا المستقبلية للمدرسة - صياغة رسالة المدرسة - صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة - تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - المتابعة والتقييم)

واستبانة الثقافة التنظيمية مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (ثقافة القوة - ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة الإنجاز)

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010-2011) م

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي قد بلغت (82.18%)، وقد جاء المجال الثاني درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة رسالة المدرسة في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.98%)، يلي ذلك المجال السادس: درجة ممارسة مديري المدارس للمتابعة والتقييم حيث حصل على وزن نسبي (83.93%) يليه المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة حصل على وزن نسبي (82.44%) ثم المجال الأول: درجة ممارسة مديري المدارس لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة حصل على وزن نسبي (81.96%)، يلي ذلك المجال الثالث: درجة ممارسة مديري المدارس لتحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة حيث حصل الوزن النسبي (81.33%)،

وحصل المجال الخامس: ممارسة مديري المدارس لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة حصل على المرتبة السادسة، والأخيرة بوزن نسبي قدره (97.11%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

#### وكان من أبرز توصيات الدراسة:

- إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها مدير المدرسة، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المدرسة المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي، والوضع المأمول.

#### 4- دراسة (كلخ، 2009)، بعنوان: " التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة، دراسة تفويمية"

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي، وتحديد أهم عناصره، واستخلاص أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الفعال في مجال التعليم العالي وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتقويم واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، واختار عينة الدراسة من القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددها ( 461 ) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود فروق تعزى لمتغير (الجامعة أو الكلية ) بين جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية.
- تقييم المؤسسة يجب أن ينطلق من وجود خطة استراتيجية للمؤسسة تشرف على جودة تطبيقها عمادة الجودة والنوعية.
- تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر على تطوير أدائها المؤسسي .

- وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تطور الهيكل التنظيمي والقدرة المؤسسية من جهة، وبين التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير كل منها على الآخر .
- ضعف المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية أدى إلى عدم تحقيق الشمولية في البناء التخطيطي لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .

5. دراسة (يونس، 2009) بعنوان " توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، والتعرف على المعوقات التي تواجهه، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعددهم (151) مشرفاً ومشرفة تربوية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2008 - 2009، وبلغت عينة الدراسة (100) مشرفاً ومشرفة تربوية.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، التي كان من أهم نتائجها:

- درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة، بوزن نسبي (63.72).
- درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة، بوزن نسبي (66.87).

وقام الباحث بوضع تصور مقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، وعرضه على مجموعة بؤرية من المشرفين التربويين لمناقشته وإثرائه.

ويوصي الباحث بإعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين التربويين ومديري المدارس والطلاب، ونتائج الاختبارات ودلالات هذه النتائج، حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وتقوية العلاقة بين الإشراف التربوي والمجتمع المحلي، من خلال حضور المشرفين التربويين اجتماعات أولياء الأمور، وتشكيل فريق من المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات والجمعيات التي يمكن أن تساعد الإشراف التربوي.

6. دراسة (سكيك، 2008) بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (58) فقرة طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (117) 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 لمهارات تحليل البيئة الخارجية فقد كانت عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير النوع، لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرؤية وتحليل البيئة الخارجية تعزى لمتغير النوع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية .

7. دراسة (شحادة، 2008) بعنوان " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في تلك الممارسات تعزى لمتغيرات الدراسة وهي نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتي تكونت من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم.



وأظهرت النتائج التالي:

- يمارس مديرو التربية والتعليم عمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة 67.36%.
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات تنفيذ الاستراتيجية بدرجة 65.89%.
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقويم والرقابة بدرجة 66.44%.

كما أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأهم ما أوصت به الدراسة:

- تنظيم برامج تدريبية لتحسين أداء مديري التربية والتعليم.
- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في المديرية.
- وضع نظام واضح وعادل لمراقبة وتقويم أداء العاملين.

#### 8- دراسة (العززي، 2008م) بعنوان: "استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية"

هدفت إلى صياغة تصور استراتيجي لرفع كفاءة المشرفين التربويين داخل المدرسة باستخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية: معرفة أهم الأدوار المتوقعة من المشرفين التربويين داخل المدرسة، وتحديد أهم خطوات ومهارات الإدارة الاستراتيجية التي يجب على المشرفين التربويين اكتسابها، والوقوف على واقع امتلاك المشرفين التربويين داخل المدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم أخذ عينة ممثلة من معلمي المرحلة الثانوية للعام الدراسي (2008/2009م)، في المحافظات الآتية: (القاهرة، الجيزة، الاسكندرية، الشرقية، المنيا) وكان بنسبة (4.65)، وعينة من المشرفين التربويين (مديرون، وكلاء متفرغون) بالمرحلة الثانوية للعام الدراسي (2008/2009م)، بنسبة (8.4)، وتتمثل أدوات هذه الدراسة في عمل استبانيتين، الأولى: توزع على المشرفين التربويين في المرحلة الثانوية لمعرفة أهم مهارات الإدارة الاستراتيجية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، والثانية: توزع على

المدرسين في نفس المرحلة لمعرفة مدى امتلاك مشرفيهم التربويين لمهارات الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية (spss).

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود ارتفاع نسبي في بعض مهارات الإدارة العامة لدى المشرفين التربويين مثل: مهارات تقسيم العمل، وتفويض السلطة، وغيرها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع، والمحافظة، والخبرة، وبين الاستجابات المختلفة على الاستبانة الأمر الذي يدل على أن تلك المتغيرات لم تؤثر على المهارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية لدى المشرفين التربويين.
- وجود انخفاض في المهارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام لدى المشرفين التربويين، مثل صياغة الاستراتيجية، والرؤية، والرسالة، وتصميم مؤشرات لمتابعة العمل، وقياسه.

9- دراسة (نور الدين، 2008) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي بمحافظات غزة (2007 - 2008)، وقد بلغ عددهم (161) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديراً ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة واحدة للدراسة وهي استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (60) فقرة، وزعت على (5) مجالات تتعلق بمحتوى الأسئلة الفرعية، وقد قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

## وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة (84.47%)، وهذا يدل على درجة التأييد عالية جداً.
- بالنسبة لمجالات الاستبانة:
  - صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (83.36%).
  - أما تحليل البيئة الداخلية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.26%).
  - وفي صياغة رسالة المدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.06%).
  - فقد أظهرت نتائج صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة: أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الرؤية المدرسية في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (84.75%).
  - بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (82.25%).

## وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقد أوصى الباحث بما يلي:

التدريب المركز والفعال لمديري المدارس من جانب وزارة التربية والتعليم العالي، وخاصة المديرين الجدد بما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية.

10. دراسة (وهبة، 2008) بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى)، وقد صمم الباحث استبانة مكونة من 45 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 الاستراتيجية، 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.

11. دراسة (أبو هاشم، 2007) وهي بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

الملائم لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة للعام الدراسي 2006 / 2007 م، وقد بلغ عددهم (193) مديرا ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديرا ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما: الأولى استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، والثانية مقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل (10) من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدرسين القائمين على مشروع التطوير المدرسي.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

- بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم، فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- بالنسبة للاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.
- بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.
- بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

12- دراسة: (الهوراني، 2007) "تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن".

هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإحتياجات التدريبية، وبين المتغيرات الأكثر شيوعاً في هذا المجال، وتتعلق أسئلة الدراسة بتحديد

الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، ومديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ومديراتها، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه القيادات التربوية في القرن الحادي والعشرين، والتعرف إلى درجة أهمية الإحتياجات التدريبية لدى القادة، ودرجة توفرها لديهم، إضافة إلى معرفة أثر كل من متغيرات المركز، الجنس، نوع التعليم، المؤهل، والإقليم على درجة أهمية، وتوافر الإحتياجات لدى القادة التربويين في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين ممن هم بوظيفة مدير تربية وتعليم البالغ عددهم (36) مديراً من العام الدراسي ( 2006/2007 )، ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (372) رئيساً، ومديري المدارس، ومديراتها البالغ عددهم (6631) قيادياً من التعليم الحكومي والخاص، واختبرت عينة عشوائية من مديري المدارس، ومديراتها بلغ عددها (940) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (89%) من مجموع المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (75) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (صياغة الأهداف التربوية، والتخطيط المستقبلي، وتنمية الموارد البشرية، والمتابعة والتقييم)، وقد استخدمت لأغراض التحليل الإحصائي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه لمعرفة واقع الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين.

وكان من أبرز نتائج الدراسة إن واقع تحديد الإحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية جاء بنسب متوسطة لجميع مجالات الدراسة مما يمكنهم من اداء أعمالهم على الوجه المطلوب، وإن درجة توافر الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين كانت بدرجة متوسطة لجميع المجالات.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بمفهوم الإحتياجات التدريبية، واستخدام الأساليب، والطرق المنهجية العلمية، والأسس العلمية لتحديدها، وبناء البرامج التدريبية الفعالة، والإبتعاد عن الآراء والإجتهادات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

### 13- دراسة (الدجني، 2007 )، بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة . قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عددهم ( 117 )، عضواً، كما قام الباحث بعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة .

ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss)

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن نسبة ( 75.89 ) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير ( 67.17 )، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

### 14. دراسة (الشاعر، 2007) وهي بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من (353) مديراً ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (187) مديراً

ومديرة.

وقد قام الباحث بتصميم أداة واحدة وهي الاستبانة وتكونت من (50) فقرة وزعت على خمس مجالات تتعلق بموضوع الدراسة وقد توصل الباحث لعدة نتائج منها:

- أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغة 64.9 % أقرت بوجود معوقات التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.
- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة فعلى رأسها كثرة انشغال مدير المدرسة بمشكلة الطلبة وأولياء الأمور.
- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها فعلى رأسها تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد ونقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة.
- أما بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا فعلى رأسها سياسة الترفيع الآلي ونقل مدير المدرسة المفاجئ.
- بالنسبة لمعوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي فعلى رأس هذه المعوقات أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة وأثرها على العملية التعليمية.

#### 15- دراسة: (اللوحي، 2007) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلي تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (241) عضواً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن ما نسبته (67.78 %) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب



ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي : كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

**16- دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة).**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على (165) من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أن (50%)، من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي، والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

**17- دراسة (الشبول، 2005م) بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها".**

هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء أنموذج لتطويرها كما هدفت إلى تعرف المعوقات، والحلول الممكنة لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وقام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وعددها (158) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (2003/2004م)، فقد تم تطوير أنموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية في وزارة

التربية والتعليم في الأردن، وتم تطبيق هذا النموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (43) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

**وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:**

- إن (30.4%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني "رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة، وبيان غايتها على مدى البعد" فيما يرى (5.1%)، من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية، والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات تعمل بها في المستقبل.
- وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الوزارة، إذا تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة عالية، متوسطة، ومدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الاستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد صياغة الأهداف الاستراتيجية (3.48)، والتخطيط (3.48)، والتنفيذ (3.50)، والرقابة (3.32)، والتقييم (3.18).

**وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:**

- تبني الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات التعليمية الأردنية باستخدام وسائل، وتقنيات بحثية أخرى كالمقابلة، والملاحظة، وغيرها.

18-دراسة (عساف، 2005) بعنوان: "واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء

**معايير الإدارة الاستراتيجية".**

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة وإلى التعرف إلى قدرة هذا النمط على الإصلاح داخل التغيير الكمي والنوعي في البيئة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم لذلك استبانته مكونة من (65) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، و تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مديريات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (128).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة-

- إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82 %) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة:

- ضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الاستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الاستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها.
- ضرورة إعداد دورة تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

**19- دراسة (عيداروس، 2005): بعنوان "إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وتصور مقترح نحو تطبيق بنىوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومها، وخطواتها، ومبرراتها في الأديان، ومفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها، والواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام بمصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن المدراء والقيادات التعليمية بالمدرسة لم تؤهل إدارياً ولا تنظيمياً ولا وظيفياً بجانب كونهم يعملون وفقاً لجدول أعمال مقننة لا يتم تطويرها وفق وضعية البنية أو تعديل المجالس واللجان المنبثقة.

- عدم اكتراث تلك القيادات أو التزامها بالسياسات التعليمية من قبل وحدات التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يعود بضرورة إعادة التأهيل المهني، وضعف الكفاءات الإدارية لانعدام كفاياتهم المهنية، بجانب ظهور عدد من السلوكيات المناهضة لتبني هذه الأفكار الجديدة.

## 20- دراسة (غنوم، 2005) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه السبيل العلمي المتاح أمام المنظمة التعليمية ، للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال من مرحلة النظم التقليدية لمرحلة البنيات الجديدة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وخلصت الدراسة إلى أنه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط لا بد من تحديد استراتيجية تتضمن:

- تحديد الأهداف الواضحة.
- ترتيب الأولويات
- توفر الإمكانيات المادية والبشرية.
- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة.
- الشمول والواقعية ، والمرونة ، والمتابعة ، والتقييم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية فعالية ، لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة بليبرت (Blueprint, 2008) بعنوان: "إطار المحاسبة، والتحسينات لمدارس فيكتوريا الحكومية"

### Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools.

هدفت إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة، والتركيز على ما هو مهم للتطوير، وإدخال التحسينات عليها، كما هدفت إلى تشجيع التفكير الابتكاري، وتوحيد نظام المحاسبة الإدارية، وقد اشتمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي، وإعطاء التقارير أكثر فاعلية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الاستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، والاستراتيجيات اللازمة، والخطط الإجرائية السنوية، مع اعتماد التقييم، والمراجعة الذاتية، وتوثيق ذلك من خلال التقارير، وقد توصلت الدراسة إلى أن إطار المحاسبة، والتحسينات يعمل في كل مستوى من مدارس فيكتوريا الحكومية ومن فوائده أنه:

- يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين.
- يوضح عمليات المحاسبة، ويجعلها أكثر فعالية.
- يقدم الدعم، والإرشاد لمديري المدارس، والهيئة التدريسية.
- يقوي ويدعم البرامج، والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.
- توفير التعليم على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
- بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
- تصميم، وتطبيق مؤشرات، ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة، والمحاسبة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضع الفرق بين التخطيط التقليدي، والتخطيط الاستراتيجي الذي يحمل الأنشطة الكثيرة في عدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة، وهو من مخرجات التعليم، وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية، وكل

ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع مراعاة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح، أو الفشل، وقد استخدمت الباحثة نموذج ديفيزو اليسون (Davies & Ellison, 1999) الذي يوضح نماذج الخطط الإجرائية.

## 2- دراسة (Defifo,2008) بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل في كليتين صغيرتين" في الولايات المتحدة الأمريكية **analysis Strategic planning process: an (in small colleges)**

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن ( 4004 ) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005 )، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر).

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منه ا: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

3-دراسة ديفير (Davies, 2007) وهي بعنوان: "من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي".

### "From School Development plans to a Strategic planning Framework"

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لموا جهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عرضت الدراسة نموذجا جديدا للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في:

- إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- 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.

وضحت الدراسة الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي والذي يتميز بأنه يجمع الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات إستراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة، كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

4-دراسة (Ikuing,2007) بعنوان: "إدراك لجان تخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا ، لتأثير مدخل تقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي " الولايات المتحدة الأمريكية.

**Awareness of the planning committees and the . Community College of the State of California to the entrance of the impact of shared responsibility on the strategic planning process**

هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من (20) عضواً من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، وتحتوي على طلاب، وممثلي إدارة الكليات، وممثلي الموظفين، وممثلي المجتمع، ومدراء، واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :**

- إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة.
- كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

5- دراسة (Werkolla,2007) بعنوان: "التصورات الإنسانية عن التخطيط الاستراتيجي تجربة حية لعميد جامعة البحث المجتمعي" بمينسوتا.

### **Humanitarian scenarios for strategic planning: the experience of living the Dean of the University research community**

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربيهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميدا قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك.



وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية.
- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

6- دراسة (Belo,2006) بعنوان: "أثر القيادة على بيئة المؤسسة ورسالتها: دراسة حالة بالولايات المتحدة الأمريكية - على جامعة جونز.

**The impact of 20051989 leadership on the environment of the institution and its mission: acase study on the University of Jones, (1989 – 2005)**

هدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي دفعت جامعة جونز لعمل تغيير مؤسسي شامل، وتوضيح الدور الذي لعبه القادة في دعم أو معارضة التغيير، وتوضيح أثر الرسالة والبيئة على التغيير، ووضع توصيات للمستقبل في هذا المجال.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة أدبيات القيادة وبيئة المؤسسة، والرسالة، والكتب، والمقالات، والمواد المؤرشفة، والوثائق الداخلية، وأجرى الباحث ثلاث مقابلات، ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات في الجامعة وأصحاب المصلحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس الحالي، ورؤساء ثلاث جامعات أخريات، وقيادات إدارية مخضمة في المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن التغيير كان مصدره تفاعل العديد من العوامل هي: توفر فريق قيادي جديد، جماعية عملية التخطيط، المناقشة المستمرة عن فاعلية رسالة الجامعة في الأوضاع المعاصرة، تأثير الرئيس كمعوق أو مناصر، تأثير مجلس الأمناء بتشجيع الإدارة للتفكير بجرأة للاستجابة للبيئة المتغيرة.

- نتائج التغيير ك انت إيجابية في النقاط التالية : إقبال الطلاب وكفاءتهم والكفاءة الأكاديمية والموقف المالي واندماج مجلس الجامعة في عملية التخطيط والتركيز المركزي على الرسالة.

7- دراسة (Stead ham, 2006) بعنوان: "كفاءات الإدارة الاستراتيجية بين مديرين القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية".

### **Strategic Management Competencies among Chief Human Resource of Facers IN Texan public community colleges).**

هدفت إلى التعرف إلى المستويات المتوقعة، والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات النظر كل من مديري القوى البشرية، والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعد لذلك استبانة مكونة من مجالات عدة، واستخدمت الدراسة الطريقة المسحية في توزيع الاستبانة، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية، والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في كل ولاية تكساس.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن المديرين التنفيذيين، ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، وعلى الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة، أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

- إن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهد أكبر سواء من المديرين التنفيذيين، أو مديري القوى البشرية المعالجة نقص الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية.

8- دراسة ويغن (Wagne, 2006) بعنوان: "مناقشات حول التخطيط: للتحقق من العلاقة بين الاستراتيجيات، والأعمال، والأداء".

### (Conversation on planning Investigation Relationship Between Strategies, Actions and Performance)

هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي بثلاث كليات في وسط الولايات المتحدة الأمريكية، واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي في تلك الكليات، ومدى حاجة المؤسسات إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أن لممارسة التخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي في الأداء المؤسسي، كما بينت وجود حاجة ماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسين الأداء، وصناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة.

9- دراسة ويلكنس (Wilkins, 2006) بعنوان: "فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي في منطقة حضرية".

### Participant perception of Strategic planning in an urban School District a case study)

هدفت إلى معرفة ما مدى التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي، وفهم المشتركين في التخطيط لأهداف، ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية.

وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيها، كما عبر المشاركون عن استيائهم من متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي، مع وجود حاجة إلى سياسية واضحة تمكن النظام من التعامل بشكل فعال مع أصحاب المصالح، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقضايا البيئية المحيطة، بالإضافة إلى تبني أنظمة معلوماتية لتدفق البيانات، لمساعدة القيادات التربوية في دفع عملية التخطيط الاستراتيجي نحو النجاح.

10- دراسة (Killen & Others ,2005) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي باستخدام وظائف الجودة لتسهيل العمل".

### **.Strategic Planning Using Quality Function Deployment**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على فوائد استخدام وظائف الجودة للتخطيط الاستراتيجي، حيث إن هذا النظام يزود بعملية شاملة لتعريف القضايا التي تواجه المنظمة الخارجية بالخاصة بالزبون والمستهلك ، والعلاقات الطبيعية ومفاتيح الفرص الاستراتيجية ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث قدموا شرحاً ومقدمة لمرحلتين محوريين للتخطيط الاستراتيجي، وقد تبع ذلك دراسة ثلاث حالات ، وقد خلصت الدراسة إلى أن وظائف الجودة تجنب تحليل مصفوفة التعقيد وبدلاً منها يتم التحرك بشكل مباشر لمفهوم التقييم والتوقيت الزمني ، وأن أهم فوائد هذا النظام أيضاً مستوى الالتزام والدعم لنواتج الاستراتيجية من خلال المنظمة ، كما توضح هذه الدراسة كيف أن هذا النظام يكمن في أن يستخدم للتعريف والتفاوض بالقدرات الداخلية ولإيجاد عنونة لفرص محددة للزبون ، أما عن التأثيرات العملية فسيرى المخططون والاستراتيجيون أن طرائق وفلسفة النظام المرتكز إلى وظائف الجودة هي أدوات مفيدة لإيجاد استراتيجية عامة للزبون.

تزود الدراسة بمعرفة عميقة للمشاركين والأكاديميين كيف أن استراتيجية نظام وظائف

الجودة الاستراتيجية يترجم الرؤية إلى أفعال ، ويحدد الغرض ويوجد استراتيجيات إبداعية ثابتة حتى في البيئات سريعة التغير.

11- دراسة (Maassen, Potman,2005) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي" هولندا (Strategic Planning for Higher Education)

هدفت الدراسة إلى إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً يعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الاستراتيجية المؤسسية، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي، كما ركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج مستقلة أو متميزة هي : النموذج الخطي، نموذج استراتيجية التكيف - نموذج

لاستراتيجية النموذج التفسيري، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه الباحثان، والاستبانة كأداة لقياس مدى ملائمة النماذج.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر النموذج التفسيري الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي.
- إن مفهوم المؤسسة يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول صياغة استراتيجياتها وتنفيذها.

12 - دراسة سوزان ستيفن (Susan Stefan, 2005) وهي بعنوان: " معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي " .

### **Barriers and Strategies for Successful HER Implementation.**

قام الباحث بدراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات والاستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يطرح مجموعة من الأسئلة التي تدور حول محور معين ويتم البحث عن الإجابة عليها، ومن الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

- معوقات بشرية ومؤسسية ومالية وتقنية، والحاجز البشري الرئيسي هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية.
- معوقات المؤسسة الرئيسية تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تزام العمل غير الفعال " التكسد الإداري" والاستراتيجيات لعنونة هذه المعوقات تتضمن ثقافة التعاون والثقة والقيادة القوية ودعم تصميم العمل.
- المعوقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق
- التحديات التقنية تتضمن نقص في المعايير وفي تصميم النظام.

## التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

### 1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها :

تناولت الدراسات مجموعة من الأغراض والأهداف، فبعضها تناول الإدارة الاستراتيجية، وهو ما يتشابه جزئياً مع هذه الدراسة، مثل دراسة (البناء، 2012)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (الحوارني، 2007)، ودراسة (عساف، 2005)، ودراسة (الشبول، 2005)، ودراسة (Stedham، 2006).

### 2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات العربية، والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (الشبول، 2005)، ودراسة (ستدهام، 2006)، ودراسة (الحوارني، 2007)، ودراسة (Davies، 2007)، ودراسة (شحادة، 2008).

### 3. من حيث أداة الدراسة :

فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة مع معظم الدراسات مثل دراسة (عساف، 2005)، ودراسة (الشبول، 2005)، ودراسة (Stedham، 2006)، ودراسة (الحوارني، 2006)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (وهبة، 2008)، ودراسة (البناء، 2012).

### 4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

فقد اشتركت هذه الدراسة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة كمجتمع وعينة للدراسة مع دراسة (أبو هاشم، 2007).

### 5. من حيث النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي توصلت لها مجمل

الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أجمعت جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي بأنه تقع مسؤولية كبرى على عاتق الإدارة العليا في

المؤسسات التعليمية بضرورة فهم مؤسساتها، والبيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات، والتعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة عند استخدام التخطيط الاستراتيجي والعمل على حلها.

• أن على المديرين الوعي بالقضايا التي تهم عملية الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن ثقافته ونقص مشاركة الأفراد.

• أن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط تقف حاجزاً أمامهم عند تطبيق هذا النوع من الإدارة في المدارس.

• أظهرت معظم الدراسات عدم الوضوح الكافي للمفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية.

• ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للإدارة الاستراتيجية يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنتشده مستقبلاً.

• تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي وبعض المتغيرات، ومنها: النوع، والمؤهل العلمي، ونوع المؤسسة، وعدد سنوات الخدمة، وقد تباينت النتائج بهذا الخصوص بحسب طبيعة المؤسسة ونوع العمل فيها.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:

• من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تناول موضوع هذه الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وهذا يمثل أحد نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، التي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية مثل دراسة (الشيول، 2005)، والدراسات التي تناولت كفاءات الإدارة الاستراتيجية مثل دراسة (Stedham، 2006)، والدراسات التي تناولت مدخل الإدارة الاستراتيجية، ومتطلبات تطبيقه.

### • من حيث المنهج المستخدم:

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (العزازي، 2008)، الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي.

### • من حيث أداة الدراسة.

فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع معظم الدراسات، إلا أنها اختلفت مع دراسة (Defifo، 2008)، والذي استخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات كأداة للدراسة.

### • من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع وعينة هذه الدراسة مديري المدارس في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وعلى الرغم من تشابهها في ذلك مع بعض الدراسات إلا إنها تختلف مع البعض الآخر، حيث بعض الدراسات تكون مجتمعها، وعينتها ممثلاً بالمشرفين التربويين مثل دراسة (شحادة، 2008).

### • من حيث نتائج الدراسة:

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (شحادة، 2008)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد التي يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل ليتسنى للباحث أن تبدأ من حيث انتهى غيرها من الباحثين.

2. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة، ومبررات إجرائها.



3. الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه.
4. توجيه الباحث إلى المراجع، والكتب المتعلقة بمشكلة الدراسة.
5. المساعدة في اختيار المنهج الملائم، وأداة الدراسة المناسبة، والإسهام في بنائها.
6. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
7. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

#### أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وهو موضوع مهم لم يتم تناوله من قبل الدراسات السابقة، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، دون الخوض في معوقات تطبيقها.

# الفصل الرابع منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

### مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وبنائها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة، وخطوات الدراسة واجراءاتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:  
**أولاً: منهجية الدراسة:**

سوف يستخدم الباحث في دراسته:

**المنهج الوصفي التحليلي:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرفه (الأغا) بأنه: " طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة، تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة". (الأغا، 1997: 73).

ويعتبر هذا المنهج هو الأنسب لموضوع هذه الدراسة.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

## ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس العاملين في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة في المرحلتين الابتدائية والإعدادية، ويبلغ عددهم (245) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2013 / 2014 م، موزعين كالتالي:

### جدول (4-1)

#### جدول يوضح مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	المجموع	المرحلة الإعدادية		المرحلة الابتدائية		المنطقة التعليمية
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	
17.3	42	8	12	14	8	رفح
19.7	48	8	11	20	9	خانيونس
12.8	32	5	7	14	6	البريج والنصيرات
7.4	18	3	4	7	4	المغازي ودير البلح
13.6	33	5	8	12	8	غرب غزة
12.8	32	5	6	12	9	شرق غزة
16.4	40	6	10	15	9	شمال غزة
100	245	40	58	94	53	المجموع

وستشمل عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (245) مديراً ومديرة بطريقة المسح الشامل.

وقد قام الباحث بتقسيم عينة الدراسة إلى:

#### أ) عينة استطلاعية:

تم اختيار (40) مديراً ومديرة عشوائياً، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم، من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة والعمل على تقنين الأداة وتطويرها، وتم استبعاد هذه العينة عند تطبيق الدراسة الفعلية.

## ب) عينة فعلية:

بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (40) فرد تبقى (205) تم تطبيق أداة الدراسة عليهم وقد استجاب (201) بنسبة (98%) نظراً لاهتمام الباحث والتواصل الجيد وتنوع وسائل التواصل والتعاون الفاعل من قبل مكاتب مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية، وهذا العدد يسهم في زيادة دقة النتائج، وشملت خصائص العينة البيانات العامة للمفحوصين، والتي تتعلق بالمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي كمدير، المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها المدير).

### ثالثاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات العامة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول (2-4) أن ما نسبته (55.7%) من عينة ذكور، بينما (44.3%) إناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه في وكالة الغوث يسمح للمدراء أن يعملوا في المدارس الابتدائية المشتركة، أما المديرات فغير مسموح لهن العمل في مدارس الذكور، لذلك عدد الذكور أكثر من عدد الإناث.

### جدول (2-4)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	90	44.8%
أنثى	111	55.2%
المجموع	201	100%

1. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول (3-4) أن ما نسبته (80.6%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، بينما الباقي (19.4%) يحملون درجة الماجستير فما فوق:

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يشترط لشاغل الوظائف التعليمية أن يكون من حملة شهادة البكالوريوس، بالإضافة إلى زيادة نسبة المتجهين نحو تطوير أنفسهم أكاديمياً، للحصول على

مؤهلات علمية عليا كالمجستير والدكتوراه، ويدل هذا على أنه لا بد من توافر التعليم الجامعي بدرجة بكالوريوس على الأقل، كمتطلب مهم عند إشغال منصب مدير مدرسة، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة، لكي يكون مدرراً للقضايا محل البحث.

#### جدول (4-3)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%80.6	162	بكالوريوس فأقل
%19.4	39	ماجستير فأكثر
% 100	201	المجموع

2. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4-4) أن ما نسبته (17.9%) من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، و (29.9%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، بينما (52.2%) سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

يتضح لنا مما سبق أن المدراء الذين تزيد خدمتهم عن (10) سنوات قد بلغ (105) مديراً، وبذلك فهم يشكلون منبع الخبرة للمدراء الجدد.

#### جدول (4-4)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي كمدير

النسبة	العدد	عدد سنوات الخدمة
%17.9	36	أقل من 5 سنوات
%29.9	60	من 5 - 10 سنوات
%52.2	105	أكثر من 10 سنوات
% 100	201	المجموع

3. توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية:

يبين جدول (4-5) أن مانسبته (59.2%) من مدراء المدارس يعملون بالمدارس الابتدائية، بينما (40.8%) يعملون بالمدارس الإعدادية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد المدارس الابتدائية أكثر من عدد المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية.

#### جدول (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها المدير

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة
الابتدائي	119	59.2%
الإعدادي	82	40.8%
المجموع	201	100%

خامساً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته الاستبانة كأداة للدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء، يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية". (الأغا والأستاذ، 2004: 116)

وقام الباحث بإعداد استبانة من أجل الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها.

وتقسم إلى ثلاث أجزاء هي:

الجزء الأول: يشتمل على معلومات عن المجيب على فقرات الاستبانة (الجنس \_ المؤهل العلمي \_ سنوات الخدمة \_ المرحلة التعليمية).

الجزء الثاني: يقيس معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية، في محافظات غزة من وجهة نظر مدراء المدارس.

الجزء الثالث: يشتمل على سؤال مفتوح، لبيان التصورات المقترحة، للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث.

### خطوات بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من (60) فقرة موزعة على (5) محاور، انظر ملحق رقم (1).
5. تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
6. تم عرض الاستبانة على (17) محكماً من الإداريين، والأكاديميين في كليات التربية، وإدارة الأعمال، والمشرفيين التربويين، ومدراء المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، لقياس الثبات والصدق، وأظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بالثبات والصدق.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (54) فقرة، انظر ملحق (3).

### صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (عبيدات وآخرون، 2001: 44)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:



#### أ) صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، في مجال التربية والادارة من الجامعة الاسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والعاملين في مجالات الإدارة التربوية في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة من أجل التأكد من سلامة بناء الاستبانة وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بعمل ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة، انظر ملحق رقم (2)، ملحق رقم (3) يعرف بالمحكمين ومكان عملهم ودرجتهم العلمية.

#### ب) صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى ارتباط مفردات الاستبانة مع بعضها البعض، ويحسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه الفقرة" (العفيفي، 1999: 143)

وفيما يلي نتائج صدق الاتساق الداخلي، لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة:

#### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "المعوقات التي تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية"

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للمجال، ومن الملاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.651-0.814)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4-6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	غموض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية مثل (التخطيط الاستراتيجي - إدارة الأداء - التقييم) .	0.659	* 0.000
2	اعتبار رؤية المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها.	0.768	* 0.000
3	صعوبة إحداث توازن وتوافق بين الإدارة الإجرائية والإدارة الاستراتيجية.	0.748	* 0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
4	صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة.	0.753	* 0.000
5	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الإدارة الاستراتيجية.	0.732	* 0.000
6	صعوبة التنبؤ بمستقبل المدرسة.	0.733	* 0.000
7	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها.	0.789	* 0.000
8	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المدرسية المخطط لها.	0.814	* 0.000
9	التغيير المستمر في نظريات الإدارة الاستراتيجية يعيق من تطبيقها.	0.615	* 0.000
10	صعوبة القيام بإجراء تقييم ذاتي موضوعي لمجالات عمل المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف.	0.765	* 0.000
11	صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المدرسة.	0.666	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "المعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة"

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) والدرجة الكلية للمجال، ومن الملاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.553-0.889)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4-7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	ضعف امتلاك المدير لأسس التخطيط الاستراتيجي.	0.889	* 0.000
2	ضعف خبرة المدير بخطوات الإدارة الاستراتيجية.	0.887	* 0.000
3	ضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	0.870	* 0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
4	قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير لمتابعة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.640	* 0.000
5	قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	0.843	* 0.000
6	ضعف قدرة المدير على تحديد حاجات المدرسة وأولوياتها.	0.764	* 0.000
7	عدم تلقي المدير التدريب الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية.	0.866	* 0.000
8	قلة إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	0.700	* 0.000
9	استخدام مدير المدرسة لنمط الإدارة التقليدي.	0.760	* 0.000
10	عدم تشجيع مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية.	0.830	* 0.000
11	كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة.	0.553	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "المعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين بها"

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) والدرجة الكلية للمجال، ومن الملاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.391-0.890)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (4-8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	قلة معرفة الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.	0.692	* 0.000
2	ضعف اقتناع الهيئة التدريسية بجدوى الإدارة الاستراتيجية.	0.811	* 0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
3	مقاومة أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير يحد من استخدام الإدارة الاستراتيجية.	0.815	* 0.000
4	قلة الدافعية لدى العاملين بالمدرسة للمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	0.890	* 0.000
5	ضعف اهتمام العاملين في المدرسة بما يقوم به فريق التطوير المدرسي.	0.852	* 0.000
6	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.	0.810	* 0.000
7	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي.	0.814	* 0.000
8	اعتبار معظم أعضاء الهيئة التدريسية الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت.	0.815	* 0.000
9	نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة.	0.535	* 0.000
10	تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد.	0.427	* 0.000
11	الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.	0.491	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: "المعوقات التي تتعلق بالإدارة العليا"

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) والدرجة الكلية للمجال، ومن الملاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع، والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.637-0.832)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (4-9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	ضعف كفاية مدير المنطقة التعليمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.	0.750	* 0.000
2	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من الإدارة.	0.701	* 0.000
3	قلة إطلاع الإدارة العليا على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	0.756	* 0.000
4	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس التي تهتم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية	0.773	* 0.000
5	كثرة عمليات نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	0.637	* 0.000
6	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي.	0.648	* 0.000
7	إهمال الإدارة العليا لعمليات تقييم أداء مديري المدارس وإمدادهم بنتائج التقييم .	0.743	* 0.000
8	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس وفريق التطوير المدرسي عن الإدارة الاستراتيجية.	0.786	* 0.000
9	ندرة الخبراء والمختصين في الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العليا.	0.832	* 0.000
10	ضعف المتابعة الميدانية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	0.805	* 0.000
11	كثرة الأعمال الروتينية اليومية للإدارة العليا يحد من متابعة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	0.686	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الخامس: "المعوقات التي تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي"

يوضح جدول (4-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) والدرجة الكلية للمجال، ومن الملاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات

المجال الخامس، والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.562-0.799)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4-10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بجدوى الإدارة الاستراتيجية.	0.733	* 0.000
2	الفجوة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة تعيق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	0.756	* 0.000
3	قلة الدعم المعنوي والمادي من قبل المؤسسات والجمعيات لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	0.775	* 0.000
4	إهمال مؤسسات المجتمع المحلي للنشاطات التي تقيمها المدرسة.	0.799	* 0.000
5	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة.	0.677	* 0.000
6	تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.	0.671	* 0.000
7	ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يكلف بها الطلاب.	0.644	* 0.000
8	قلة استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.	0.657	* 0.000
9	تسارع الأحداث السياسية على الساحة الفلسطينية.	0.582	* 0.000
10	صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها الطلبة.	0.562	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4-11)

ومن الملاحظ في جدول (4-11) أن معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المجالات، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.756 - 0.894)، وهذا يدل على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4-11)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجال الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	0.784	* 0.000
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	0.850	* 0.000
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	0.894	* 0.000
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	0.845	* 0.000
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	0.756	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### ثبات الاستبانة:

يشير الثبات إلى: "أي درجة يعطي المقياس فيها قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ماهي درجة اتساقه، وانسجامه، و استمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002: 76)

فالثبات يقصد به أن تعطي الاستبانة نفس النتائج تقريبا لو وزعت مرة أخرى على نفس أفراد العينة تحت نفس الظروف، وقد استخدم الباحث طريقتين لقياس ثبات الاستبانة وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ حسب التالي:

### أ) طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى قسمين (الفقرات الفردية، الفقرات الزوجية) ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون (r) بين القسمين، وبعد ذلك تم إيجاد معادل جتمان Guttman للتجزئة النصفية بسبب عدم تساوي الفقرات الفردية والزوجية للمجالات من الأول للرابع.

$$\text{معامل جتمان} = \left( \frac{\text{تباين الفقرات الفردية} + \text{تباين الفقرات الزوجية}}{\text{تباين جميع الفقرات}} - 1 \right) \times 2$$

وتم استخدام مع الارتباط المعدل سبيرمان للمجال الخامس ولجميع مجالات الاستبانة معاً.

$$\text{معامل سبيرمان} = \frac{2r}{r+1}$$

### جدول (4-12)

معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك المعامل المعدل لجتمان

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط المعدل
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	11	0.829	0.905
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	11	0.925	0.951
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	11	0.895	0.944
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	11	0.863	0.916
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	10	0.879	0.936
	كل الفقرات	54	0.954	0.976

من الملاحظ أن معامل الثبات في الجدول السابق يزيد عن 0.900 في جميع المجالات ومعامل الثبات للاستبانة ككل بلغ 0.976، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

### ب) طريقة معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، وتكشف هذه الطريقة مدى تشتت درجات المستجيبين، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.968 وهو قريب جداً من المعامل المحسوب بطريقة التجزئة النصفية.



### جدول (4-13)

#### معامل ألفا كرونبيخ لقياس ثبات مجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونبيخ
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	11	0.921
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	11	0.936
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	11	0.904
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	11	0.915
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	10	0.874
	كل الفقرات	54	0.968

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونبيخ لجميع مجالات الاستبانة

يزيد عن 0.870 وهذا يدل على ثبات مرتفع في جميع المجالات وكذلك الاستبانة بشكل عام.

وبعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة، وبعد إجراء التعديلات خرجت الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (3) وهذا يجعل البحث مطمئن لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### إجراءات الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين.
- تجهيز أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، إلى وكالة الغوث الدولية لتسهيل مهمة الباحث على الموافقة لتطبيق الاستبانة في جميع مدارس وكالة الغوث.
- الحصول على الموافقة المطلوبة من الجهات ذات الاختصاص لإجراء الدراسة.
- توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية.
- قيام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

- جمع الباحث للاستبيانات بعد تعبئتها من أفراد العينة ، واستبعاد الاستبيانات التي لا تستوفى الشروط المطلوبة عند تعبئتها ثم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج "SPSS".
- استخراج النتائج ومناقشتها ، ومقارنتها مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، وتفسير تلك النتائج ، ومن ثم تقديم ووضع الاقتراحات والتوصيات المناسبة.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، حيث استخدم الاختبارات المعلمية وذلك لكبر حجم عينة الدراسة حيث بلغت 201 مدير ومديرة، وقد استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة خصائص العينة ومستوى شيوع الظاهرة محل الدراسة لدى العينة.
2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لبيان الاختلاف بين استجابات أفراد العينة في متغيرات البيانات العامة، باختلاف خصائصهم الديموغرافية والمتعلقة فقط (بالنوع – المرحلة التعليمية – المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها المدير).
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way Anova): هو الذي يعتمد على بيان تأثير متغير مستقل واحد به أكثر من مستويين على متغير تابع متصل، حيث يفيد هذا الأسلوب بالإجابة على الفروض المتعلقة بالفروق بين متغيرين لهما أكثر من مستويين مثل (سنوات الخدمة).
4. اختبار شفیه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test)، وذلك للكشف عن اتجاه الفروق لدى العينة إن وجدت.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية

### (إجابة التساؤلات ومناقشتها)

- مقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

## الفصل الخامس النتائج ومناقشتها

### مقدمة:

قام الباحث في هذا الفصل بتقديم تحليلٍ تفصيلي للبيانات، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وكذلك عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها بالتفصيل، وعرض التوصيات بناءً على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج.

### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية أي ( $4/5=0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004: 42).

### جدول (5-1)

#### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة المعوق	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
مرتفعة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
مرتفعة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

سيقوم الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

### أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:

ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة ككل وفقرات كل مجال على حده.

2.1 تحليل فقرات جميع المجالات معاً: الجدول التالي يوضح درجة استجابة عينة الدراسة حول هذه المعوقات.

### جدول (2-5)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النسبي، والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة

الاختبار والترتيب لجميع المجالات معاً (N=201)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	2.63	.665	52.69	-7.797	0.000	5
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	2.64	.835	52.82	-6.097	0.000	4
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	3.32	.685	66.44	6.661	0.000	2
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	3.13	.749	62.61	2.475	0.014	3
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	3.49	.600	69.78	11.561	0.000	1
	جميع فقرات الاستبانة	3.04	.588	60.70	.848	0.199	

من الملاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات بشكل عام هو (3.04)، بانحراف معياري (0.588)، والمتوسط الحسابي النسبي (60.70%)، وقيمة الاختبار (0.848)، والقيمة الاحتمالية

(sig 0.199) =، هذا يدل ان جميع مجالات الاستبانة معا غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني أن أفراد العينة لم يشكلوا رأيا حول وجود معوقات تتعلق بجميع المجالات بشكل عام.

القيمة الاحتمالية sig في جميع المجالات كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يدل بأن أفراد العينة شكلوا رأيا حول وجود معوقات الإدارة الاستراتيجية لكل مجال على حدة حسب التالي:

### المجالات التي تشكل معوقاً للإدارة الاستراتيجية ثلاث مجالات وهي:

**في المرتبة الأولى:** المجال الخامس (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (3.49)، ونسبة تأييد (69.78%)، ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية، التي يعيشها الطلبة، والأحداث السياسية المتسارعة على الساحة الفلسطينية، وقلة استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.

**في المرتبة الثانية:** المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) بمتوسط حسابي (3.32)، ونسبة تأييد (66.44%)، ويعزو الباحث ذلك إلى الكثافة الطلابية الكبيرة في الفصول، وتواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد، ومقاومة أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير، وقلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.

**في المرتبة الثالثة:** المجال الرابع (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) بمتوسط حسابي (3.13)، ونسبة تأييد (62.61%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي، وضعف الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس، التي تهتم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكثرة الأعمال الروتينية للإدارة العليا، والتي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكثرة عمليات نقل مديري المدارس.

### المجالان الذان لا يمثلان معوقاً للإدارة الاستراتيجية هما:

**في المرتبة الأولى:** المجال الأول (معوقات تتعلق بطبيعة الادارة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.63)، ونسبة تأييد بوجود هذا المعوق (52.69%)، وهذه النسبة أقل من المتوسط الذي أشارنا إليه سابقاً في مقياس ليكارت الخماسي (بدرجة متوسطة = 3 ونسبتها 60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض نسبة هذا المعوق، إلى أن هناك نسبة كبيرة من مديري المدارس يتابعون آخر التطورات في علم الإدارة، وعلى إطلاع كبير بالمفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، والتقييم.

**في المرتبة الثانية:** المجال الثاني (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) بمتوسط حسابي (2.64)، ونسبة تأييد (52.82%)، وهذه النسبة أقل من المتوسط الذي أشارنا إليه سابقاً في مقياس ليكارت الخماسي (بدرجة متوسطة = 3 ونسبتها 60%)، ويعزو الباحث إلى انخفاض نسبة هذا المعوق، إلى أن هناك نسبة كبيرة من المد لديهم المعرفة بأسس التخطيط الاستراتيجي وخطواته، ومنهم من تلقى التدريب المناسب في هذا المجال، ولديهم المعرفة بالأساليب العلمية المستخدمة في التبؤ بالعمل المستقبلي.

2.2) تحليل فقرات المجال الأول: ويتناول هذا المجال (معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية)، والجدول التالي يوضح درجة استجابة عينة الدراسة لهذه المعوقات.

### جدول (5-3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية) (N=201)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	غموض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية مثل (التخطيط الاستراتيجي - إدارة الأداء - التقييم) .	2.73	.933	54.53	-4.160	0.000	4
2	اعتبار رؤية المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها.	2.68	.979	53.63	-4.612	0.000	6
3	صعوبة إحداث توازن وتوافق بين الإدارة الإجرائية والإدارة الاستراتيجية.	2.70	.850	53.93	-5.062	0.000	5
4	صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة.	1.97	.862	39.30	-	0.000	11
5	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الإدارة الاستراتيجية.	2.50	.965	50.05	-7.309	0.000	9
6	صعوبة التنبؤ بمستقبل المدرسة.	2.65	.904	53.03	-5.459	0.000	7
7	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها.	2.96	.868	59.10	-.732	0.233	2
8	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المدرسية المخطط لها.	2.63	.913	52.64	-5.716	0.000	8
9	التغيير المستمر في نظريات الإدارة الاستراتيجية يعيق من تطبيقها.	2.79	.916	55.72	-3.311	0.001	3
10	صعوبة القيام بإجراء تقييم ذاتي موضوعي لمجالات عمل المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف.	2.34	.904	46.87	-	0.000	10
11	صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المدرسة.	3.04	.910	60.80	.620	0.268	1
	جميع فقرات المجال الأول	2.63	.665	52.69	-	0.000	
					7.797		



من الملاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام هو (2.63) بانحراف معياري (0.665)، والمتوسط الحسابي النسبي (52.69%) وقيمة الاختبار (- 7.797) والقيمة الاحتمالية (sig 0.00)=، هذا يدل ان هذا المجال (معوقات تتعلق بالإدارة الاستراتيجية) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على أن أفراد العينة يقرون بشكل عام بوجود معوقات تتعلق بالإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر، 2002)، والتي توصلت إلى وجود معوقات تتعلق بالإدارة الاستراتيجية، نتيجة وجود خلط بين المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء الإدارة العليا، ودراسة (الغزالي، 2000)، والتي توصلت إلى أن (57.3%) فقط من عينة الدراسة تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) والتي تنص على (صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المدرسة) بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.91) ومتوسط نسبي (60.8%) وبالتالي لم يحدد أفراد العينة رأيهم حول وجود معوق من عدمه بما يتعلق بهذه الفقرة بنسبة تأييد (60.8%) وهي درجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي الذي أشرنا إليه سابقاً.

يليهما في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي تنص على (صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات) بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.868) ومتوسط نسبي (59.1%) وبالتالي هي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التنبؤ ليس يسيراً في العلوم الإنسانية خاصة، فالحوادث الإنسانية معقدة ومتشابكة، ولذلك يعتبر التنبؤ عائقاً أمام مدير المدرسة لعملية الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. تعقد الوضع السياسي، وسرعة المتغيرات السياسية، والأحداث المتتابة على الساحة الفلسطينية، قد تؤدي إلى صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية.
2. قد تكون عدم الدقة في التنبؤ كبيرة لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غنيم، 2002) ودراسة عبد (الدايم، 1999) والتي أظهرت تأثير التنبؤ بمستقبل المدرسة أو أثر المتغيرات الخارجية تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على (صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة) بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.862) ومتوسط نسبي (39.3%) وبالتالي هذه النسبة منخفضة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على (صعوبة القيام بإجراء تقييم ذاتي موضوعي لمجالات عمل المدرسة، للتعرف على نقاط القوة والضعف) بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.904) ومتوسط نسبي (46.87%) وبالتالي فقد حدد أفراد العينة بكل وضوح رأيهم حيث أظهر (46.87%) موافقتهم على وجود هذا المعوق، وهذه النسبة منخفضة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. كثرة الدورات التدريبية، وورش العمل التي تعقد للمدراء، مما يرفع من كفاءتهم الإدارية ويجعلهم باستمرار على اطلاع على كل ما هو جديد.
  2. عدد سنوات الخبرة الكثيرة لعدد كبير من المديرين، مما يمكنهم ذلك من معرفة نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة.
  3. معرفة المديرين بشكل كبير في طرق التقييم المختلفة، وكيفية تطبيقها.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبوهاشم، 2007)، ودراسة (المبعوث، 2003)، والتي توصلت إلى أن هناك فئة كبيرة من مدريري المدارس لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وكيفية تقييمها.

2.3) تحليل فقرات المجال الثاني: ويتناول هذا المجال (معوقات تتعلق بمدير المدرسة)، والجدول التالي يوضح درجة استجابة عينة الدراسة حول هذه المعوقات.

#### جدول (4-5)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النسبي، والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار والترتيب لفقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) (N=201)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	ضعف امتلاك المدير لأسس التخطيط الاستراتيجي.	2.37	1.075	47.46	-8.269	0.000	9
2	ضعف خبرة المدير بخطوات الإدارة الاستراتيجية.	2.39	1.082	47.86	-7.956	0.000	8
3	ضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.25	1.000	45.07	-10.579	0.000	10
4	قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير لمتابعة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2.89	.986	57.71	-1.646	0.101	3
5	قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	2.57	.920	51.44	-6.595	0.000	6
6	ضعف قدرة المدير على تحديد حاجات المدرسة وأولوياتها.	2.00	1.107	40.10	-12.746	0.000	11
7	عدم تلقي المدير التدريب الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية.	2.68	1.139	53.63	-3.962	0.000	4
8	قلة إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	3.23	1.043	64.58	3.112	0.002	2
9	استخدام مدير المدرسة لنمط الإدارة التقليدي.	2.60	1.196	52.04	-4.717	0.000	5
10	عدم تشجيع مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية.	2.55	1.144	50.95	-5.610	0.000	7
11	كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة.	3.51	1.035	70.15	6.951	0.000	1
	جميع فقرات المجال الثاني	2.64	.835	52.82	-6.097	0.000	

من الملاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام هو (2.64) بانحراف معياري (0.835)، والمتوسط الحسابي النسبي (52.82%) وقيمة الاختبار (-6.097) والقيمة الاحتمالية (Sig 0.00) =، هذا يدل أن هذا المجال (معوقات تتعلق بمدير المدرسة) دال إحصائياً

عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على أن أفراد العينة، يقرون بوجود معوقات تتعلق بمدير المدرسة بشكل عام بنسبة تأييد (52.82%) وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. وتتفق نتيجة هذا المجال مع دراسة (الأشقر، 2006)، ودراسة (عساف، 2005)، ودراسة الجندي (1999)، والتي أظهرت وجود صعوبات ومعوقات أدت إلى وجود نظرة سلبية أثرت على توجهات الإدارة نحو هذا النوع من الإدارة.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) والتي تنص على (كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.053) ومتوسط نسبي (70.15%) وبالتالي فقد حدد أفراد العينة رأيهم حول وجود هذا المعوق بنسبة تأييد (70.15%) وهذه النسبة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويتضح هنا أن معظم وقت المدير يقضيه في الأعمال الروتينية اليومية، والتي تمثل عائقاً كبيراً أمامه للتفرغ لعملية الإدارة الاستراتيجية، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. كثرة المبادرات الموجودة بالمدارس، والتي تتطلب تقارير يومية عن كل مبادرة، مثل مبادرة الانضباط والاحترام ومبادرة الفحص الطبي.
2. عملية التوثيق الكتابي لجميع الأعمال اليومية لمدير المدرسة.
3. عدم توفر مدير مساعد ثاني في أغلب المدارس الكبيرة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبوهاشم 2007)، ودراسة (الصالح 1999)، والتي أظهرت تأثير الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة على عملية الإدارة الاستراتيجية.

يليه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي تنص على (قلة إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى). بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.043 ومتوسط نسبي 64.58% وبالتالي فقد حدد أفراد العينة رأيهم حول، وجود هذا المعوق بنسبة تأييد 64.58% وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. قلة تبادل الخبرات بين مدارسنا ومدارس دول عربية مجاورة.
2. عدم تشجيع المدارس على عمل توأمة مع مدارس دول أخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العويسي، 2003)، التي أكدت على مدير المدرسة مجارة ما يحدث في عالمنا المعاصر، لمواجهة تحديات الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (القطامين، 2002) والتي أكدت أيضاً ضرورة الاطلاع على خلفيات عملية لعملية الإدارة الاستراتيجية.

في حين لم يحدد أفراد العينة رأيهم حول وجود معوق أو عدم وجوده في الفقرة رقم (4) والتي تنص على (قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير لمتابعة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية). حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهذه الفقرة  $\text{sig } 0.101 =$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

مما سبق يتضح أن أفراد العينة أشاروا بوجود معوقين فقط، وهما (الفقرة 11، 8) في حين لم يحددوا رأيهم في فقرة واحدة وهي (الفقرة 4)، ورفضوا وجود أي معوق في باقي الفقرات حيث أن باقي الفقرات كانت دالة إحصائياً باتجاه وجود معوق حسب التالي:

جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي تنص على (ضعف قدرة المدير على تحديد حاجات المدرسة وأولوياتها). بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (1.107) ومتوسط نسبي (40.10%) وهذه النسبة منخفضة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي فقد حدد أفراد العينة بكل وضوح رأيهم حيث أظهر (40.10%) موافقتهم على وجود هذا المعوق أي رفض وجود هذا المعوق ما نسبته (59.9%) ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. فاعلية التدريب المعطى لبرنامج التطوير المدرسي، وكفاءة المشرفين على التدريب.
2. من شروط تعيين مدير المدرسة وجوده كمعلم لفترات لا تقل عن الست سنوات مما يجعله أكثر ملامسة لحاجات المدرسين والطلبة والبيئة المادية.
3. وتتفق هذه الفقرة مع دراسة (أبو ندى، 2006)، والتي أظهرت وجود ثقافة الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارات العليا، وإدراكهم للمفهوم العلمي لها.

جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على (ضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.00) ومتوسط نسبي (45.07%) وهذه النسبة منخفضة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي فقد حدد أفراد

العينة بكل وضوح رأبهم حيث أظهر (45.07%) موافقتهم على وجود هذا المعوق ورفض وجود هذا المعوق ما نسبته (54.93%) ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. كفاءة العاملين في المدارس، وسعيهم المستمر في عملية التطوير المدرسي.
2. فهم الكثير للمفاهيم المتعلقة الإدارة الاستراتيجية، وصياغة الرؤية للمدرسة بشكل صحيح.
3. رغبة الكثير من المديرين في تغيير مدارسهم إلى الأفضل.

وقد اتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (مدبولي، 2001) والتي أظهرت تمكن

المديرين من صياغة الرؤية والاستراتيجية بشكل صحيح وعدم الخلط بينهما.

2.4) تحليل فقرات المجال الثالث: ويتناول هذا المجال (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها)، والجدول التالي يوضح درجة استجابة عينة الدراسة حول هذه المعوقات.

#### جدول (5-5)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار، والترتيب لفقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) (N=201)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	قلة معرفة الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.	3.24	0.918	64.78	3.688	0.000	6
2	ضعف اقتناع الهيئة التدريسية بجدوى الإدارة الاستراتيجية.	3.22	0.939	64.38	3.305	0.001	7
3	مقاومة أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير يحد من استخدام الإدارة الاستراتيجية.	3.34	0.987	66.77	4.858	0.000	3
4	قلة الدافعية لدى العاملين بالمدرسة للمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.21	0.952	64.18	3.112	0.002	9
5	ضعف اهتمام العاملين في المدرسة بما يقوم به فريق التطوير المدرسي.	3.22	0.965	64.38	3.215	0.002	7
6	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.	3.34	0.962	66.77	4.987	0.000	3
7	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي.	3.29	0.937	65.87	4.440	0.000	5
8	اعتبار معظم أعضاء الهيئة التدريسية الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت.	2.94	1.028	58.81	-0.824	0.205	11
9	نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة.	3.18	0.915	63.58	2.774	0.006	10
10	تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد.	3.78	1.045	75.62	10.598	0.000	2
11	الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.	3.79	0.899	75.72	12.390	0.000	1
	جميع فقرات المجال الأول	3.32	0.685	66.44	6.661	0.000	

من الملاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام هو (3.32) بانحراف معياري (0.685)، والمتوسط الحسابي النسبي (66.44%) وقيمة الاختبار (6.661) والقيمة الاحتمالية (sig 0.00)=، هذا يدل ان هذا المجال (معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها) دال إحصائياً

عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود معوقات تتعلق بالإدارة الاستراتيجية بشكل عام بنسبة تأييد (66.44%)، وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

ويتفق ذلك مع دراسة (عساف، 2005) ودراسة (أبو هاشم، 2007)، والتي أظهرت أن هناك معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها، وهذه المعوقات تؤثر بشكل سلبي على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) والتي تنص على (الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.899) ومتوسط نسبي (75.72%) وبالتالي أشار أفراد العينة بوجود معوق يتعلق بهذه الفقرة بنسبة تأييد 75.72% وهذه النسبة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أن الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية تعيق عملية الإدارة الاستراتيجية، فهي تعتبر عائقاً أمام فريق التخطيط عند تحديد أهداف المؤسسة، وتعيق تنفيذ الخطط الموضوعية، وتضعف التعاون بين المعلمين والإدارة في تنفيذ هذه الخطط، حيث أن من متطلبات الإدارة الاستراتيجية وجود تركيز على مشاركة العاملين في صياغة رؤى تطويرية للنهوض بالمدرسة مستقبلاً، والكثافة الطلابية تحد من هذه المشاركة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Susan Stefan, 2005) والتي أظهرت تأثير الكثافة الطلابية في الفصول على عملية التخطيط الاستراتيجي.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على (تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري 1.045 ومتوسط نسبي (75.62%) وبالتالي أشار أفراد بوجود معوق يتعلق بهذه الفقرة بنسبة تأييد (75.62%)، وهذه النسبة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. عدم الاهتمام في المبنى المدرسي من كلا الإدارتين، مما يسبب مشكلات إدارية لمدير المدرسة.



2. عدم تعاون كل من الإدارتين مع الأخرى يؤثر سلباً على تطبيق الخطط الموضوعة من قبل الإدارة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو ندى، 2006) والتي أكدت على ظهور بعض المشاكل من داخل المؤسسة يعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (أبو عاشور، 2002) والتي أظهرت أن هذا المعوق له الأثر الأكبر في عملية التخطيط المدرسي.

جاءت في المرتبة الثالثة الفقرتين (3,6) والتي تتصان على الترتيب (مقاومة أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير يحد من استخدام الإدارة الاستراتيجية) و(قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي) بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.987)، ومتوسط نسبي (66.77%)، وبالتالي حدد أفراد العينة رأيهم حول الفقرتين باعتبار الفقرتين تمثلان معوقاً بنسبة تأييد (66.77%)، وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) والتي تنص على (اعتبار معظم أعضاء الهيئة التدريسية الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت). بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (1.028) ومتوسط نسبي (58.81%) وبالتالي لم يحدد أفراد العينة رأيهم حول وجود معوق من عدمه بما يتعلق بهذه الفقرة بنسبة تأييد (58.81%)، وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. عدم توفر معرفة مسبقة بالمفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها.
2. اختلاف وجهة النظر بين القائمين على الإدارة الاستراتيجية والقائمين على التنفيذ.
3. ضعف ثقة البعض بالإدارة الاستراتيجية ومحااربة البعض للتغيير والخوف منه.
4. عدم تخصيص أي تشجيع أو تعزيز للجهود المتميزة لفريق التطوير المدرسي، مما يجعل الجميع سواء، وهذا يمثل عائقاً لتحسين الإدارة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل دراسة (الحجار، 2000) والتي أظهرت أن ضعف المشاركة والممارسة له تأثير على عملية التخطيط، ودراسة (الغزلي، 2000)، ودراسة (الجندي، 1999) والتي أكدت على مبدأ المشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية المدرسية، وتدعيم العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، ودراسة (Denuit, 1999) والتي أظهرت أن نقص مشاركة العاملين، وقلة تلقى التدريب الكافي للجان المدرسية على مهارات التخطيط والإدارة الاستراتيجية يكون عائقاً لعملية الإدارة الاستراتيجية.

فيما عدا هذه الفقرة فقد جاءت جميع فقرات هذا المجال دالة إحصائياً والجميع يؤيد وجود معوقات بنسبة تأييد تراوحت بين (63.58% إلى 75.72%) وهي نسب أكبر من المتوسط النسبي لمقياس ليكارت الخماسي 60%.

2.5) تحليل فقرات المجال الرابع: ويتناول هذا المجال (معوقات تتعلق بالإدارة العليا)، والجدول التالي يوضح درجة استجابة عينة الدراسة حول هذه المعوقات.

جدول (5-6)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النسبي، والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار، والترتيب لفقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) (N=201)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	ضعف كفاية مدير المنطقة التعليمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.	2.36	1.059	47.16	-8.594	.000	11
2	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من الإدارة.	3.04	1.006	60.90	.631	.529	8
3	قلة اطلاع الإدارة العليا على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	2.70	.971	53.93	-4.432	.000	10
4	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس التي تهتم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية	3.49	.949	69.85	7.356	.000	2
5	كثرة عمليات نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.37	1.185	67.46	4.463	.000	4
6	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي.	3.74	.934	74.83	11.250	.000	1
7	إهمال الإدارة العليا لعمليات تقييم أداء مديري المدارس وإمدادهم بنتائج التقييم .	2.73	1.068	54.53	-3.634	.000	9
8	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس، وفريق التطوير المدرسي عن الإدارة الاستراتيجية.	3.06	1.003	61.19	.844	.400	7
9	ندرة الخبراء والمختصين في الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العليا.	3.33	1.036	66.67	4.562	.000	5
10	ضعف المتابعة الميدانية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.20	1.015	63.98	2.780	.006	6
11	كثرة الأعمال الروتينية اليومية للإدارة العليا يحد من متابعة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.41	.945	68.26	6.193	.000	3
	جميع فقرات المجال الأول	3.13	.749	62.61	2.475	.014	

من الملاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام هو (3.13)، بانحراف معياري (0.749)، والمتوسط الحسابي النسبي (62.61%)، وقيمة الاختبار (2.475)، والقيمة الاحتمالية (sig 0.014) =، هذا يدل ان هذا المجال (معوقات تتعلق بالإدارة العليا) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود معوقات تتعلق بالإدارة العليا بشكل عام بنسبة تأييد 62.61%.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المغربي، 1999)، والتي أظهرت وجود معوقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارات العليا، وأنه من الضروري إشراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن، لأن ذلك سيجعلها أكثر وضوحاً وفهماً من قبل الجميع، مما ييسر ذلك تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأداء المهام والوظائف على النحو المرغوب.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على (قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي) بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.934)، ومتوسط نسبي (74.83%) وبالتالي يقر أفراد العينة بوجود معوق بما يخص هذه الفقرة بنسبة تأييد (74.83%)، وهذه النسبة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن تخفيض نصاب فريق التطوير التربوي المدرسي، يحتاج إلى توفير وظائف جديدة وهذا لا يمكن في الوقت الحالي على الأقل بسبب قلة الموارد المالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو هاشم، 2007)، والتي أظهرت ضعف اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تخفيف نصاب فريق التطوير المدرسي.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على (ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس التي تهتم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.949) ومتوسط نسبي (69.85%) وهذه النسبة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي يؤيد أفراد العينة وجود معوق بما يخص هذه الفقرة، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية والتي تأخذ

أغلب وقتهم.

2. قلة الموارد المادية، مما يجعل ذلك عائقاً أمام تقديم حوافز مادية للمدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ندى، 2006) والتي أظهرت أن هناك ضعفاً لدى الإدارة العليا في تقديم حوافز للمدارس التي تحدث تقدماً في عملية التخطيط والإدارة والتطوير. جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على (ضعف كفاية مدير المنطقة التعليمية في مجال الإدارة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (1.059)، ومتوسط نسبي (47.16%)، وهذه النسبة منخفضة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي يرى أفراد العينة ضعف تواجد هذا المعوق فيما يتعلق بهذه الفقرة، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. كثرة التدريب وورش العمل الذي تتلقاه الإدارة العليا واهتمام الإدارة العليا بعملية التدريب.

2. إطلاع الإدارة العليا، على تجارب الدول المجاورة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وزيارة بعض أفراد الإدارات العليا لهذه الدول.

3. مديرو المناطق التعليمية من حملة الماجستير والدكتوراة.

وتتفق هذه الفقرة مع دراسة (أبو ندى، 2006)، والتي أظهرت وجود ثقافة الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارات العليا، وإدراكهم للمفهوم العلمي لها.

جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على (قلة إطلاع الإدارة العليا على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى) بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.971)، ومتوسط نسبي (53.93%)، وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. قلة تبادل الخبرات بين الإدارة العليا والإدارات العليا في الدول الأخرى.

2. عدم العمل على تحقيق توأمة برنامج التعليم في غزة، وبرامج التعليم في الدول الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القطامين، 2002) والتي أكدت على ضرورة الاطلاع على

تجارب عملية لعملية الإدارة الاستراتيجية من قبل القائمين على عملية الإدارة الاستراتيجية.

2.6) تحليل فقرات المجال الخامس: ويتناول هذا المجال (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي)، والجدول التالي يوضح درجة استجابة عينة الدراسة حول هذه المعوقات.

جدول (5-7)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النسبي، والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار، والترتيب لفقرات المجال الخامس (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) (N=201)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بجدوى الإدارة الاستراتيجية.	3.39	.889	67.86	6.270	.000	6
2	الفجوة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة تعيق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.32	.938	66.47	4.888	.000	7
3	قلة الدعم المعنوي والمادي من قبل المؤسسات والجمعيات لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.60	.889	72.04	9.597	.000	5
4	إهمال مؤسسات المجتمع المحلي للنشاطات التي تقيمها المدرسة.	3.24	.914	64.88	3.782	.000	8
5	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة.	3.01	.911	60.20	.155	.877	10
6	تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.	3.24	.826	64.78	4.098	.000	9
7	ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يكلف بها الطلاب.	3.64	.782	72.84	11.640	.000	4
8	قلة استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.	3.71	.734	74.13	13.650	.000	3
9	تسارع الأحداث السياسية على الساحة الفلسطينية.	3.78	.982	75.52	11.203	.000	2
10	صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها الطلبة.	3.96	.868	79.10	15.607	.000	1
	جميع فقرات المجال الأول	3.49	.600	69.78	11.561	.000	

من الملاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام هو (3.49)، بانحراف معياري (0.600)، والمتوسط الحسابي النسبي (69.78%)، وقيمة الاختبار (11.561)، والقيمة الاحتمالية (sig 0.00) =، هذا يدل ان هذا المجال (معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وعليه يرى أفراد العينة بأن هذا المجال يشكل معوقاً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصالح، 1999)، ودراسة (إسماعيل، 1995)، والتي أظهرت ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية الإدارة الاستراتيجية.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) والتي تنص على (صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها الطلبة). بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.868)، ومتوسط نسبي (79.10%)، وهذه النسبة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي يرى أفراد العينة وجود معوق فيما يتعلق بهذه الفقرة، ويتضح هنا أن نسبة مرتفعة جداً من عينة الدراسة، اتفقت على أن هذه الفقرة تمثل عائقاً لعملية الإدارة الاستراتيجية، ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. قصور دور الأهالي ومؤسسات المجتمع المحلي، في تقديم الدعم للمدارس، وعدم الوقوف بجانب المدرسة في مساعدة الطلاب.

2. اللامبالاة عند معظم الأهالي بمتابعة الواجبات المنزلية، والمتطلبات المدرسية نتيجة انشغال الأهل الكبير في توفير متطلبات الحياة، وإلقاء العبء الأكبر على عاتق المدرسة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الصالح، 1999) ودراسة (الجندي، 1999) ودراسة (المشوح، 1998) والتي أظهرت الدور الفعال للبيئة الخارجية المحيطة للمدرسة، ودور مؤسسات المجتمع المحلي في تقديم الدعم للخطة المدرسية، وإذا غاب هذا الدور فإنه يمثل عائقاً لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارسنا.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تنص على (تسارع الأحداث السياسية على الساحة الفلسطينية) بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.982)، ومتوسط نسبي (75.52%)، وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي فإن أفراد العينة يرون وجود معوق فيما يتعلق بهذه الفقرة، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. انعكاس دور المتغيرات السياسية التي تحيط بالساحة الفلسطينية، بالدور السلبي على مؤسساتنا التعليمية.

2. التدخل المباشر للتنظيمات السياسية في شؤون المؤسسات التعليمية، والوقوف بجانب الطلاب مما ساهم في زيادة حدة المشكلات الطلابية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (العويسي، 2003)، دراسة (عاشور، 2002)، والتي أظهرت أثر الأوضاع السياسية المتلاحقة في الساحة الفلسطينية، على المؤسسات التعليمية.

جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على (ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة). بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.911)، ومتوسط نسبي (60.20%)، وهذه النسبة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي لم يحدد أفراد العينة رأيهم حول وجود معوق من عدمه، بما يتعلق بهذه الفقرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

1. قلة التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة.

2. عدم توفر القناعة أو الدافع بأن الإدارة الاستراتيجية تتناسب مع بيئتنا الفلسطينية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العويسي، 2003)، ودراسة (أبو ندى، 2006)، والتي أظهرت أن هناك ضعف شديد بالتواصل بين مؤسسات المجتمع المدني والمدرسة، نتيجة وجود بعض المشاكل الداخلية لدى هذه المؤسسات.

عدا الفقرة السابقة فإن أفراد العينة قد حددوا رأيهم حول وجود معوق في جميع فقرات هذا

المجال.



ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني:

والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى إلى: (الجنس \_ المؤهل العلمي \_ سنوات الخدمة \_ المرحلة التعليمية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين، وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

جدول (5-9) تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

م	الفقرة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	ذكر	90	2.74	0.653	2.463	0.007
		أنثى	111	2.51	0.660		
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	ذكر	90	2.71	0.797	1.386	0.084
		أنثى	111	2.55	0.877		
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	ذكر	90	3.41	0.677	2.094	0.019
		أنثى	111	3.21	0.683		
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	ذكر	90	3.23	0.799	2.050	0.021
		أنثى	111	3.01	0.666		
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	ذكر	90	3.62	0.635	3.708	0.000
		أنثى	111	3.32	0.508		
	جميع فقرات الاستبانة	ذكر	90	3.13	0.604	2.683	0.004
		أنثى	111	2.91	0.548		

من الملاحظ في الجدول السابقة أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات ما عدا الثاني، وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات، والاستبانة بشكل عام، ووجدت الفروق في جميع الحالات لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء يعملون في مدارس الذكور، ومدارس الذكور وخاصة المدارس الإعدادية منها، بها مشكلات طلابية يومية ومعقدة أكثر بكثير من مدارس الإناث، وهذا يمثل عائقاً كبيراً أمام المدراء مقارنةً مع المديرات.

أما فيما يخص المجال الثاني المتعلق بمدير المدرسة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ( $\text{sig}=0.084$ ) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية، وعليه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال وفقاً لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، ومنها دراسة (مقبل، 2004) والتي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ودراسة (العاجز ونشوان، 2004)، في حين أن هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، والتي توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ومنها دراسة (شبلق، 2006)، ودراسة (عساف، 2005)، ودراسة (الحجار، 2001)، ودراسة (الصالح، 1999).

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

### جدول (5-11)

تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية  
تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)

م	الفقرة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	162	2.61	.652	-	0.149
		ماجستير فأكثر	39	2.73	.713	1.044	
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	بكالوريوس فأقل	162	2.58	.834	-	0.021
		ماجستير فأكثر	39	2.89	.806	2.057	
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	بكالوريوس فأقل	162	3.24	.681	-	0.000
		ماجستير فأكثر	39	3.67	.595	3.627	
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	بكالوريوس فأقل	162	3.07	.722	-	0.012
		ماجستير فأكثر	39	3.37	.818	2.274	
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	بكالوريوس فأقل	162	3.42	.583	-	0.000
		ماجستير فأكثر	39	3.78	.590	3.427	
	جميع فقرات الاستبانة	بكالوريوس فأقل	162	2.98	.581	-	0.002
		ماجستير فأكثر	39	3.28	.561	2.933	

من الملاحظ في الجدول السابقة أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات ما عدا الأول، وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات وفي الاستبانة بشكل عام، ووجدت الفروق في جميع الحالات لصالح ماجستير فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين الذين يحملون مؤهل الماجستير، يحصلون عليه في نفس مجال الدراسة ( الإدارة التربوية - المناهج ) وهي دراسة تدعم قدرات المديرين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وغيرها من المساقات التي تؤهله لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتجعله يقدر المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية بشكل أعلى وأكثر حساسية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العاجز، ونشوان (2004)، ودراسة الأشقر (2006)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأكثر، في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع بعض نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة

(عساف، 2005) ودراسة شبلاقي (2006) ودراسة الصالحي (1999) والتي أظهرت أن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخدمة كمدير (أقل من 5، 5-10، أكثر من 10 سنوات).

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث باستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل. جدول (5-10) تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5، 5-10، أكثر من 10 سنوات)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.527	2	0.26	0.59	0.55	غير دال
	داخل المجموعات	87.786	198	0.44			
	المجموع	88.313	200				
معوقات تتعلق بمدير المدرسة	بين المجموعات	3.725	2	1.86	2.72	0.07	غير دال
	داخل المجموعات	135.725	198	0.69			
	المجموع	139.450	200				
معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	بين المجموعات	1.716	2	0.86	1.84	0.16	غير دال
	داخل المجموعات	92.233	198	0.47			
	المجموع	93.950	200				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالإدارة العليا	بين المجموعات	0.780	2	0.39	0.69	0.50	غير دال
	داخل المجموعات	111.364	198	0.56			
	المجموع	112.144	200				
معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	1.023	2	0.51	1.43	0.24	غير دال
	داخل المجموعات	70.913	198	0.36			
	المجموع	71.936	200				
جميع فقرات الاستبانة	بين المجموعات	0.906	2	0.45	1.31	0.27	غير دال
	داخل المجموعات	68.333	198	0.35			
	المجموع	69.239	200				

من الملاحظ في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في جميع المجالات، وكذلك في الاستبانة ككل، وإن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بمايلي:

1. أن جميع ورش العمل، واللقاءات، والفعاليات التي نفذت في وكالة الغوث تمت لجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بصورة تشاركية، وبتشكيل فرق ومجموعات مختلطة، ودون تمييز على أساس سنوات الخدمة.

2. أن جميع المواد المرجعية للموضوع كانت نفسها للجميع.

3. خضعت جميع مدارس الوكالة بغزة لنفس ظروف التدريب، والمتابعة ونفس ظروف العمل الموضوعية، والبيئية ودون تمييز على أساس عدد سنوات الخدمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شبلق، 2006)، ودراسة (عساف، 2005)، والتي

أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، في حين أن هذه

النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (الصالح، 1999)، ودراسة العاجز و(نشوان، 2004).

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي).

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين، وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

### جدول (5-8)

تحليل اختبار T للمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي)

م	الفقرة	المرحلة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	ابتدائي	119	2.61	0.660	-	0.249
		اعدادي	82	2.67	0.674	0.679	
2	معوقات تتعلق بمدير المدرسة	ابتدائي	119	2.64	0.823	0.064	0.475
		اعدادي	82	2.64	0.858		
3	معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها	ابتدائي	119	3.28	0.708	1.153	0.125
		اعدادي	82	3.39	0.649		
4	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	ابتدائي	119	3.03	0.762	2.327	0.010
		اعدادي	82	3.28	0.708		
5	معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي	ابتدائي	119	3.49	0.646	0.047	0.481
		اعدادي	82	3.49	0.529		
	جميع فقرات الاستبانة	ابتدائي	119	3.00	0.585	1.017	0.155
		اعدادي	82	3.09	0.593		

من الملاحظ في الجدول السابقة أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات، ما عدا المجال الرابع المتعلق بالإدارة العليا، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ( $\text{sig}=0.010$ ) وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية وعليه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، في مجال المعوقات التي تتعلق بالإدارة العليا، وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المدارس الإعدادية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

1. نوعية الحاجات، وبالتالي نوعية النشاطات المخططة لتلبيتها تختلف بدرجة كبيرة في المدارس الإعدادية عنها في المدارس الابتدائية، مما ينتج عنه المزيد من الصعوبات.
2. كثرة الأعباء الإدارية في المرحلة الإعدادية، بسبب كثرة عدد الصفوف، وعدد الطلاب لقلة عدد المدارس الإعدادية في كل منطقة مقارنة بعدد المدارس الابتدائية.
3. طبيعة تكوين المرحلة الإعدادية من حيث الطلاب، والعاملين تختلف عن المرحلة الابتدائية.
4. كلما كبرت المرحلة الدراسية، فإنه تزداد معها الأعباء والأعمال الإدارية والمهام الملقاة على عاتق الإدارة.

وقد انفقت هذه النتيجة بوجود فروق من حيث الصعوبات والمعوقات تعزى لمتغير المرحلة مع دراسة (أبو هاشم، 2007)، ودراسة (عساف، 2005)، في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (العاجز ونشوان، 2004)، ودراسة الصالحي (1999)، والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير نوع المرحلة.

#### ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث:

والذي ينص على "ما سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

وللإجابة عن هذا التساؤل، ولأخذ آراء عينة الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، فقد تم طرح السؤال الثاني وهو سؤال مفتوح حول الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، وسنورد فيما يلي أهم الحلول المقترحة التي اقترحها أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم على التساؤل المفتوح في الاستبانة.

السبل المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

1. ضرورة التخطيط الاستراتيجي الفاعل والمنظم لتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط المدرسية.
2. تشجيع وتحفيز مدير المدرسة لأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة بوضع الخطة

- الاستراتيجية وتشجيع الهيئة التدريسية لمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.
3. النزاهة والعدالة في التوظيف، والترقيات ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
4. التنسيق المشترك ما بين الإدارة العليا، والإدارة المدرسية في وضع خطة إستراتيجية واضحة المعاني.
5. تفعيل مؤسسات المجتمع وإشراكها في التخطيط لأنشطة المدرسة، ودعم هذه المؤسسات للمدرسة معنوياً ومادياً لتؤدي رسالتها على أكمل وجه.
6. تبادل الخبرات مع إدارات المدارس في البلدان التي تطبق هذا النوع من الإدارة من خلال وسائل الاتصال المتاحة.
7. مساهمة جميع المعنيين في الحد من المعوقات، بتوسيع مساحة الفرص، و التقليل من التهديدات.
8. وضع نماذج ناجحة للمدارس من مختلف دول العالم، أمام مديري المدارس كجزء من مشروع متكامل حول التخطيط الاستراتيجي في المدارس.
9. رفع كفاية مديري المدارس في مجال الإدارة الاستراتيجية.
10. إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى باستخدام الإنترنت.
11. إعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس، وفريق التطوير المدرسي عن الإدارة الاستراتيجية.
12. زيادة الخبراء والمختصين بالإدارة الاستراتيجية في الإدارة العليا.
13. زيادة وعي أولياء الأمور بأهمية الإدارة الاستراتيجية وذلك بعقد الندوات، و ورشات العمل التي توضح لهم معلومات عن الإدارة الاستراتيجية، وحثهم وتشجيعهم على المشاركة في وضع الخطط.
14. تفويض الصلاحيات من قبل المدير للأعمال الروتينية، ليجد الوقت الكافي لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية.



15. زيادة الدعم المعنوي والمادي من قبل المؤسسات والجمعيات لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
16. بناء مدارس جديدة، لتلافي الكثافة الطلابية إضافة إلى تلافي المشاكل بين المدارس المشتركة في نفس المبنى.
17. منح فرصة أكبر لمديري المدارس في حرية الإدارة، بما يتماشى مع متطلبات المدرسة والمنطقة.
18. إيجاد آليات مناسبة لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المحلي، للمشاركة في التخطيط والتنفيذ.
19. التقويم المرحلي والمستمر للخطة الاستراتيجية، وتزويد المعنيين بالتغذية الراجعة.
20. إرسال مديري المدارس لتلقي دورات خارج المنطقة، للإطلاع على خبرات الآخرين.
21. تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال إشراك أعضاء من المجتمع المحلي في بناء الخطة الإستراتيجية.
22. الحد من كثرة تنقل مديري المدارس.
23. تثبيت تشكيل المدارس بقدر المستطاع وليس التغيير كل عام.
24. توعية المجتمع المحلي والمؤسسات المحلية بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته للطلاب والمدارس.
25. زيادة الدافعية لدى العاملين بالمدرسة، بالمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة من خلال التعزيز المادي و المعنوي.
26. تقييم أداء المدارس وفق الخطط المعدة والمتفق عليها.
27. التخطيط لإنشاء وحدة كاملة لمراقبة، و تقييم أهداف الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
28. تقديم حوافز للمدارس التي تنفذ أنشطة مخططة استراتيجياً، يكون لها مردود وانعكاس إيجابي على الطلبة والمدرسة والمجتمع.

29. تقديم حوافز مادية ومعنوية، لإدارات المدارس التي توظف الإدارة الاستراتيجية في العملية التعليمية.

30. حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، ووضعها في كتيب خاص وتوزيعه على كافة المدارس.

## خلاصة النتائج والتوصيات:

### نتائج الدراسة:

- 1) معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مدراء المدارس وبوزن نسبي (60.70%)
- 2) المجال الأول " معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية " قد حصل على الترتيب الخامس، حيث بلغ الوزن النسبي (52.69%) وهي درجة متوسطة.

### وسنوضح نتائج ترتيب فقرات المجال الأول للاستبانة كآآتي:

- حصلت الفقرة المتعلقة بصعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المدرسة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 60.8% وهي درجة متوسطة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة بصعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 59.1% وهي درجة متوسطة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة بصعوبة القيام بإجراء تقييم ذاتي موضوعي لمجالات عمل المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 46.87% وهي درجة منخفضة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة بصعوبة تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 39.3% وهي درجة منخفضة.
- 3) المجال الثاني " معوقات تتعلق بمدير المدرسة " قد حصل على الترتيب الرابع، حيث بلغ الوزن النسبي (52.82%) وهي درجة متوسطة.

### وسنوضح نتائج ترتيب فقرات المجال الثاني للاستبانة كآآتي:

- حصلت الفقرة المتعلقة بكثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 70.15% وهي درجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة المتعلقة بقلة إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 64.58% وهي درجة متوسطة.

- حصلت الفقرة المتعلقة بضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 54.93% وهي درجة متوسطة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة بضعف قدرة المدير على تحديد حاجات المدرسة وأولوياتها على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 40.10% وهي درجة منخفضة.
- (4) المجال الثالث " معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها " قد حصل على الترتيب الثاني، حيث بلغ الوزن النسبي (66.44%) وهي درجة متوسطة.

#### وسنوضح نتائج ترتيب فقرات المجال الثالث للاستبانة كالاتي:

- حصلت الفقرة المتعلقة بالكثافة الطلابية في الفصول الدراسية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 75.72% وهي درجة مرتفعة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة بتواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 75.62% وهي درجة مرتفعة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة بنقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 63.58% وهي درجة متوسطة.
  - حصلت الفقرة المتعلقة باعتبار معظم أعضاء الهيئة التدريسية الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 58.81% وهي درجة متوسطة.
- (5) المجال الرابع " معوقات تتعلق بالإدارة العليا " قد حصل على الترتيب الثالث، حيث بلغ الوزن النسبي (62.61%) وهي درجة متوسطة.

#### وسنوضح نتائج ترتيب فقرات المجال الرابع للاستبانة كالاتي:

- حصلت الفقرة المتعلقة بقلّة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 74.83% وهي درجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة المتعلقة بضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس التي تهتم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 69.85% وهي درجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة المتعلقة بقلّة اطلاع الإدارة العليا على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 53.93% وهي درجة متوسطة.

- حصلت الفقرة المتعلقة بضعف كفاية مدير المنطقة التعليمية في مجال الإدارة الاستراتيجية على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 47.16% وهي درجة منخفضة.
- (6) المجال الخامس " معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي " قد حصل على الترتيب الأول، حيث بلغ الوزن النسبي (69.78%) وهي درجة مرتفعة.

#### وسنوضح نتائج ترتيب فقرات المجال الخامس للاستبانة كآلاتي:

- حصلت الفقرة المتعلقة بصعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها الطلبة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 79.10% وهي درجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة المتعلقة بتسارع الأحداث السياسية على الساحة الفلسطينية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 75.52% وهي درجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة المتعلقة بتغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 64.78% وهي درجة متوسطة.
- حصلت الفقرة المتعلقة بضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 60.20% وهي درجة متوسطة.
- (7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في جميع المجالات بشكل عام، تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.
- (8) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر) في جميع المجالات بشكل عام، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأكثر.
- (9) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

10) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي إعدادي) في جميع المجالات بشكل عام ما عدا المجال الرابع فإنه لا توجد فروق، تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية لصالح المدرس الإعدادية.

## التوصيات:

فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى مجالات هي:

### أ. توصيات خاصة بمجال معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية:

- 1) القيام بإجراء تقييم ذاتي موضوعي لمجالات عمل المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- 2) توفير قاعدة بيانات متكاملة تبنى عليها الإدارة الاستراتيجية.
- 3) ترجمة رؤية المدرسة إلى واقع ملموس.
- 4) إحداث توازن بين الإدارة الإجرائية والإدارة الاستراتيجية.

### ب. توصيات خاصة بمجال معوقات تتعلق بمدير المدرسة:

- 1) عقد تدريب للمدراء حول تحديد حاجات المدرسة وأولوياتها وأساليب التنبؤ بالعمل المستقبلي.
- 2) عقد ورش عمل لرفع كفاءة المدراء في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- 3) عقد دورات للمدراء حول أسس التخطيط الاستراتيجي وخطوات الإدارة الاستراتيجية.
- 4) تشجيع مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية.

### ت. توصيات خاصة بمجال معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها:

- 1) تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى أعضاء الهيئة التدريسية حول اعتبار الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت.
- 2) إثارة الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- 3) تحفيز اهتمام العاملين في المدرسة بما يقوم به فريق التطوير المدرسي.
- 4) إظهار جدوى الإدارة الاستراتيجية للهيئة التدريسية.
- 5) تعريف الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.

### ث. توصيات خاصة بمجال معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها:

- 1) رفع كفاية مدير المنطقة التعليمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- 2) إطلاع الإدارة العليا على نماذج الإدارة الاستراتيجية في البلدان الأخرى.

- 3) اهتمام الإدارة العليا لعمليات تقييم أداء مديري المدارس وإمدادهم بنتائج التقييم.
- 4) تطبيق نموذج الإدارة اللامركزية في وكالة الغوث الدولية.
- 5) إعطاء الإدارة العليا دورات تدريبية لمديري المدارس وفريق التطوير المدرسي عن الإدارة الاستراتيجية.

**ج. توصيات خاصة بمجال معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي:**

- 1) زيادة التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة.
- 2) مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بالنشاطات التي تقيمها المدرسة.
- 3) تقليل الفجوة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة.
- 4) العمل على اقناع مؤسسات المجتمع المحلي بجدوى الإدارة الاستراتيجية.
- 5) حث أولياء الأمور على المشاركة في إعداد الخطط المدرسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.



# المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

❖ القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

إبن حبتور، عبد العزيز صالح (2004): الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

أبو بكر، مصطفى محمود (2004): التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية.

أبو الروس، سامي (2004): إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو قحف، عبد السلام (2002): الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

أبو قحف، عبد السلام (1997): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية.

أبو عاذره، فريد (2013): مقابلة شخصية، بتاريخ (20 - 5 - 2013).

أبو عاشور، خليفة مصطفى (2002): (معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18)، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن .

أبو هاشم، محمد خليل (2013): مقابلة شخصية، بتاريخ (7 - 11 - 2013).

أبو هاشم، محمد خليل (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو هاشم، (2006): مقابلة مع رئيس مركز التطوير التربوي محمد مقبل - غزة.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2006): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.

الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.

الأغا، إحسان (1997): البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته، الطبعة الأولى، مطبعة مقداد، غزة.

الأونروا (2006): برنامج الدورة الصيفية لدورة الإدارة المدرسية، معهد التربية، عمان، الأردن.

الأونروا (1965): سياسة وكالة الغوث في تعليم اللاجئين الفلسطينيين، منشورات دائرة التربية والتعليم، الأونروا، عمان، الأردن.

الأونروا، دائرة التربية والتعليم (2006): "برنامج دورة الإدارة المدرسية"، معهد التربية، عمان، الأردن.

البرادعي، عرفان (1988): مدير المدرسة الثانوية: صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعداد، دار الفكر، دمشق سوريا.

البيستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي (2010): الإدارة والاشراف التربوي "النظرية، البحث، الممارسة"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

التميمي، صلاح (1990): التعليم تحت الاحتلال، مركز أبحاث رابطة الجامعيين الفلسطينيين، الخليل.

التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو - 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.

الجندي، عادل السيد (1999): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد: 16 - 17، ص ص (37 - 50)، مركز بن خلدون للدراسات الإنمائية.

الحسيني، فلاح حسن (2000): الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الداعور، سعيد (2007): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدجني، إياد (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدقاق، فهد (1984): "نشأة معهد التربية"، مجلة المعلم الطالب، الأونروا، العدد الأول.

الدوري، زكريا مطلق (2005): الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

السلول، فضل (2013): مقابلة شخصية، بتاريخ (20 - 5 - 2013).

السيد، إسماعيل محمد (1993): الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الشاعر، عدلي داوود (2007): معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الصالح، نبيل محمود (1999): تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع كلية التربية الحكومية، غزة.

الطعاني، حسن أحمد (2005): "الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه"، دار الشروق، عمان.

العارف، نادية (2003): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية.

العاجز، فؤاد (2000): تطور التعليم في قطاع غزة من عام 1886 إلى عام 1996، مطبعة المقداد، غزة.

العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004): "تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز التطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس، التربية المستدامة للمعلمين في الوطن العربي، مجلة الفيوم التربوية، الفيوم.

العبد، جلال (2003): إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.

العمامرة، محمد حسن (2001): "مبادئ الإدارة المدرسية"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العويسي، رجب بن علي: التخطيط الاستراتيجي من مسئوليات مدير المدرسة

[www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm) (2013/12/20)

العويسي، رجب بن علي: التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة.  
<http://www.nokhba-kw.com/vb/showthread.php?t=1422> (2013/3/17)

العويسي، رجب بن علي: الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري.  
www.moe.gov.om\moe\bulletin\02.htm (2013/1/5)

القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القظامين، أحمد (2002): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

الخواوي، محمد (2008): "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مجموعة النيل العربية، مصر.

المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر.

المغدي، الحسن محمد (1997) "معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الأحساء التعليمية". رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني عشر (يوليو 1997).

المنجد في اللغة والإعلام (1986) دار المشرق، بيروت، المكتبة الشرقية.

النجوم، إسماعيل وبلو، صالح ونعنيش، جهاد وجبر، سميح وحرش، ريم (2006): "قيادة التغيير التربوي - دليل المدرب والمدير" مركز تطوير المعلم، رام الله.

أيوب، ناديا حبيب (1997): ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، ص ص 94 - 129، نوفمبر 1997.

بأعباد، علي هود (1994): "المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية"، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، المؤتمر السنوي الثاني، الجزء الأول، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، من الفترة 22 - 24 يناير.

بدر، حامد أحمد (1993): الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار النهضة العربية، القاهرة.  
بشور، منير (1990): التربية والتعليم في فلسطين بعد النكبة (1948 - 1965)، بيروت.  
بطاح، أحمد (1991): "علاقة المشرف بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد6، عدد 2، جامعة مؤتة، عمان.

خطاب، عايدة سيد، (2001): مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، الجامعة العمالية، القاهرة.  
حافظ، محمد صبري، والسيد البحيري (2006): تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.

حجي، أحمد (2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.  
حسين، راوية، (2002): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

حسين، حسن مختار (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، عدد (6)، ص ص (159 - 210).

زهران، شادة (1991): "مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم"، مجلة التربية المعاصرة، المجلد 7، العدد7، القاهرة.

حسين، علي أبو بكر (2001): القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

السامرائي، طارق عبد الحميد (2013): الإدارة المدرسية الفاعلة "السياسات والاستراتيجيات الحديثة" ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سكيك، سامية إسماعيل (2008): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.  
سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير (1985): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.

شحادة، حاتم (2008): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شمس الدين، باسم، (2003): الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، 2003.

عابدين، محمد عبد القادر (2001): "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق، عمان.

عبد الرحمن، ابتهاج، (1995): الإدارة الاستراتيجية (البدائل والتنفيذ)، دار النهضة العربية، القاهرة.

عبد، فؤاد راشد (1999): الإدارة الاستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية، مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، السنة 3، العدد 4، ص ص 177 - 203.

عساف، محمود (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عوض، محمد أحمد (2001): الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية.

عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

عساف، محمود عبد المجيد (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

علام، رجاء (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات: القاهرة، مصر.

غراب، كامل السيد، (1995): الإدارة الاستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، مطابع جامعة الملك سعود، ط1، الرياض.

غنيم، محمد (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.

طرخان، محمد (1999): معهد التربية نشأته وتطوره فلسفته وبرامجه التدريبية، E/IEDOC، الأونروا، معهد التربية، عمان، الأردن.

فهمي، محمد سيف ومحمود حسن (1993): " تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة (2002): إدارة الصفوف - الأسس السيكولوجية، دار الفكر، عمان.

كامب، دي (2000): مدير القرن الواحد والعشرين: مهارات إدارية الألفية الجديدة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.

محمد، أحمد علي الحاج (2000): التخطيط التربوي، إطار لمدخل تنموي جديد، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مرسي، محمد نبيل (2003): الإدارة الاستراتيجية " تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

مرسي، محمد (2001): " الإدارة المدرسية الحديثة"، عالم الكتاب، القاهرة.

مدبولي، محمد عبد الخالق (2001): التخطيط المدرسي الاستراتيجي، الطبعة الأولى الدار العربية للكتاب، القاهرة.

مدبولي، محمد عبد الخالق (2001): نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدي مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ( 18 )، ص ص ( 198 - 232 ).

مصطفى الأسعد (2002). مشكلات الشباب الجامعي وتحديات التنمية، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (1991): "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" دار المريخ، الرياض.

معهد التربية، الأونروا (1995): " البرنامج التدريبي لدورة الإدارة المدرسية " دائرة التربية والتعليم، دورات في التربية أثناء الخدمة، غزة.



معهد التربية (1987): دليل مدير المدرسة لإنجاز مهماته الإدارية والإشرافية في مدارس وكالة الغوث، دائرة التربية والتعليم، الأونروا، عمان.

مكتب الإعلام التابع للأونروا، (2012): " 62 عاماً للأونروا في قطاع غزة "، غزة.

ملحم، سامي (2000): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة، عمان.

هل، شارلز وجاريت، جونز (2001): **الإدارة الاستراتيجية - الجزء الأول - مدخل متكامل**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

هلين، توماس وهنجر، أمين (1990): **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): **الإصدار الأول**، السلطة الوطنية الفلسطينية - فلسطين.

وكالة الغوث الدولية، (2009)، " برنامج إدارة الأداء "، <http://GFO.SCH/PMS>، غزة.

وكالة الغوث الدولية (2007): " مهام مديري المناطق التعليمية "، غزة.

وهبة، هاني (2008): **واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ياسين، سعد غالب (2002): **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوري العلمية، عمان.

Davies , bent (2007): " **from school development plans to a strategic planning framework**"

([www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf))

Susan Stefan, (2005 ):**Barriers and Strategies for Successful HER Implementation**, Sayers Healthcare.

Grant Hambright, Thomas Diamantes, (2004): "Definitions Benefites and Barriers of K -12 Educational Straegic Planning" **Journal of Instructional Psychology**.

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.

Moxley , Suzan (2003) "**strategic planning process used in School Districts in the southeastern united states**" University of central Florida  
Campbell , Vacia ,(2003): "the perceived Impact of strategic planning on professional development in berks county and chester county public school" Windener University, Vol. 64- 12A **Of Dissertation Abstracts International**. 17(4) Issue 68.

Price, Martha –J (2001): "Strategic planning and The Link to Implementation in Selected Illinois School Districts":southern-III University, Vo 1.62-07A , **Of Dissertation Southern- International**, pp.2307.

Bliss, Sam, w. & others (1999). Strategic planning and school –Based management systems.

[www.swab-inc.com / stplan – sum. Htm](http://www.swab-inc.com/stplan-sum.Htm). (30/08/2004).

Lashway, (1997): " **Strategic management is the way to reconnect the school with the society**".

Wood, Joseph (1983). **Principals step this way and change the status.**  
QUO (ERIC)EJ(286656).

UNRWA. (2009). UNRWA Medium Term Strategy 2010 - 2015. Amman.

# الملاحق

**ملحق رقم (1)**  
**الاستبانة في صورتها الأولية**

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

**طلب تحكيم استبانة**

السيد / ..... حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. .... وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية وهي بعنوان:

**" معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة**

**وسبل التغلب عليها "**

وقد تم تصنيف هذه الاستبانة والمكونة من (60) بنداً إلى خمسة مجالات وهي معوقات تتعلق بـ:  
(طبيعة الإدارة الاستراتيجية، مدير المدرسة، المدرسة والهيئة التدريسية، الإدارة التعليمية، البيئة والمجتمع المحلي)، وسؤال مفتوح.

لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة هذه الأسئلة للتعرف على رأيكم في فقرات هذا الاستبيان، ومدى انتمائها ومناسبتها للمجالات المذكورة، إجراء التعديل على الفقرة المناسبة، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة، كما يمكنكم التكرم بإضافة أو حذف أي فقرات بحسب ما ترونه مناسباً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث / أحمد محمد العطار إشراف / د. إياد علي الدجني



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

السيد / مديرة / ة ..... المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. .... وبعد

الموضوع / تعبئة استبانة.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية وهي بعنوان:

" معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة

وسبل التغلب عليها "

وقد تم تصنيف هذه الاستبانة والمكونة من (60) بنداً إلى خمسة مجالات وهي معوقات تتعلق بـ:  
(طبيعة الإدارة الاستراتيجية، مدير المدرسة، المدرسة والهيئة التدريسية، الإدارة التعليمية، البيئة والمجتمع المحلي )، وسؤالين مفتوحين.

لذا أرجوا التكرم بقراءة كل بند من بنود الاستبانة، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل بند بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامه، ثم الإجابة عن الأسئلة المفتوحة.

كلنا أمل في إجاباتكم عن جميع بنود الاستبانة بدقة وموضوعية، والإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن معوق لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدرستكم لأنها السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج صادقة، علماً بأن هذه البيانات التي سنتلّي بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

أحمد محمد العطار

أولاً: بيانات عامة: - ضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

1. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
2. المؤهل العلمي: دبلوم ( ) ، بكالوريوس ( ) ، ماجستير فما فوق ( ) .
3. عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي كمدير مدرسة:
- أقل من 6 سنوات ( ) ، من 6 إلى 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( )
4. المرحلة التعليمية: ابتدائي ( ) ، إعدادي ( ) .

ثانياً: فقرات الاستبانة:

المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية.

الرقم	البند	درجة المعوق				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	غموض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية.					
2	عدم امتلاك المدارس للأسس العلمية التي تبنى عليها الإدارة الاستراتيجية.					
3	اعتبار رؤية المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها.					
4	استخدام مدراء المدارس لرؤى لا تتناسب مع البيئة المدرسية.					
5	صعوبة إحداث توازن وتوافق بين الإدارة الإجرائية والإدارة الاستراتيجية.					
6	صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة.					
7	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الإدارة الاستراتيجية.					
8	صعوبة التنبؤ بمستقبل المدرسة يعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية.					
9	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.					
10	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.					
11	التجديد المستمر في نظريات الإدارة الاستراتيجية وتطورها يعيق من تطبيقها.					

					الأوضاع غير المستقرة تحد من عملية التنبؤ بمستقبل المدرسة.	12
						13
						14

المجال الثاني: معوقات تتعلق بمدير المدرسة.

درجة المعوق					البنود	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					ضعف امتلاك المدير لأسس التفكير الاستراتيجي.	1
					ضعف خبرة المدير بخطوات الإدارة الاستراتيجية.	2
					ضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3
					قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير لمتابعة الخطة الاستراتيجية.	4
					قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	5
					عدم امتلاك المدير للمهارات الإدارية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.	6
					عدم تلقى المدير التدريب الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية.	7
					قلة إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	8
					استخدام مدير المدرسة لنمط الإدارة التقليدي يحول دون استخدام الإدارة الاستراتيجية.	9



					قلة مشاركة مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية بوضع الخطة الاستراتيجية.	10
					كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة يحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	11
					كثرة الأعمال الإدارية في بداية العام الدراسي تقلل من اهتمام المدير بإعداد الخطة الاستراتيجية.	12
						13
						14

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالمدرسة والعالمين بها.

الرقم	البنود	درجة المعوق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1	قلة معرفة الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.				
2	ضعف اقتناع الهيئة التدريسية بجدوى الإدارة الاستراتيجية.				
3	عدم تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير يحد من استخدام الإدارة الاستراتيجية.				
4	قلة الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.				
5	ضعف اهتمام العاملين في المدرسة بما يقوم به فريق التطوير المدرسي.				
6	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي.				

					اعتبار معظم أعضاء الهيئة التدريسية الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت.	7
					نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة تعيق استخدام المديرين الإدارة الاستراتيجية.	8
					تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد يحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	9
					تعدد الرؤى المستقبلية لأعضاء الهيئة التدريسية يعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	10
					زيادة معدلات الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية تحد من عملية الإدارة الاستراتيجية.	11
					قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية والتطورات العلمية في المجال التربوي.	12
						13
						14

#### المجال الرابع: معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية.

الرقم	البنـد	درجة المعوق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1	ضعف كفاية مدير المنطقة التعليمية يؤثر سلباً على سير عملية الإدارة الاستراتيجية				
2	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من الإدارة.				

					قلة إطلاع الإدارة العليا على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	3
					عدم تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لتغطية تكاليف تطبيق الإدارة الاستراتيجية	4
					ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس التي تهتم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية	5
					نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	6
					قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي.	7
					إهمال الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عن متابعة الإدارة الاستراتيجية	8
					قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس وفريق التطوير المدرسي عن الإدارة الاستراتيجية.	9
					ندرة عدد الخبراء والمختصين في الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العليا.	10
					ضعف المتابعة الميدانية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	11
					كثرة الأعمال الروتينية اليومية للإدارة العليا يحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	12
						13
						14

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي.

الرقم	البنـد	درجة المعوق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1	ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بجدوى الإدارة الاستراتيجية.				
2	الفجوة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة تعوق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
3	قلة الدعم المعنوي والمادي من قبل المؤسسات والجمعيات لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
4	إهمال مؤسسات المجتمع المحلي للنشاطات التي تقيمها المدرسة.				
5	تركيز جهود مؤسسات المجتمع المحلي على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية يعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
6	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة يعيق استخدام الإدارة الاستراتيجية.				
7	تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
8	ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يكلف بها الطلاب.				
9	قلة استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.				

					الأحداث السياسية المتلاحقة والسريعة على الساحة الفلسطينية له تأثير مباشر على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	10
					الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الطلاب وقلة دخل الأسرة الفلسطينية يعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية	11
					قلة استجابة أولياء الأمور للمشاركة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	12
						13
						14

### ثالثاً: الأسئلة المفتوحة

حلول مقترحة للتغلب على المعوقات:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

**ملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. عليان عبد الله الحولي	الجامعة الإسلامية
2	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
3	د. سليمان حسين المزين	الجامعة الإسلامية
4	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
5	د. بسام محمد أبو حشيش	جامعة الأقصى
6	د. عصام حسن اللوح	جامعة الأزهر
7	د. كمال تريان	جامعة الأمة
8	أ. فريد أبو عاذرة	وكالة الغوث
9	د. نعيمة المدلل	وكالة الغوث
10	د. سعد نبهان	وكالة الغوث
11	د. إبراهيم عواد	وكالة الغوث
12	د. يحيي ماضي	وكالة الغوث
13	أ. محمد الشيخ علي	وكالة الغوث
14	أ. محمد أبو هاشم	وكالة الغوث
15	أ. علاء حرب	وكالة الغوث
16	أ. توفيق شحادة	وكالة الغوث

ملحق رقم (3)  
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

السيد /ة مديرة /ة .

..... المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. .... وبعد  
الموضوع / تعبئة استبانة.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية وهي بعنوان:

"معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة

وسبل التغلب عليها"

وقد تم تصنيف هذه الاستبانة والمكونة من (54) بنداً إلى خمسة مجالات وهي معوقات تتعلق ب:  
(طبيعة الإدارة الاستراتيجية، مدير المدرسة، المدرسة والهيئة التدريسية، الإدارة العليا، البيئة والمجتمع المحلي)، وسؤال مفتوح.

لذا أرجو التكرم بقراءة كل بند من بنود الاستبانة، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل بند بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامه، ثم الإجابة عن السؤال المفتوح.

كلنا أمل في إجاباتكم عن جميع بنود الاستبانة بدقة وموضوعية، والإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن معوق لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدرستكم لأنها السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج صادقة، علماً بأن هذه البيانات التي ستدلي بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة / نرجو من سيادتكم بعد تعبئة الاستبانة إرسالها على البريد التالي:

**ahmedelattar350@yahoo.com**

الباحث

أحمد محمد العطار

أولاً: بيانات عامة: - ضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

1. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
  2. المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ( ) ، ماجستير فأكثر ( ) .
  3. عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي كمدير مدرسة:
  - أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 إلى 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( )
  4. المرحلة التعليمية: ابتدائي ( ) ، إعدادي ( ) .
- ثانياً: فقرات الاستبانة:

المجال الأول: - معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية.					
الإدارة الاستراتيجية هي: " إحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة تركز على استشراف المؤسسة للمستقبل وصياغة رؤيتها واستراتيجياتها المستقبلية بناءً على تحليل دقيق لقدراتها الداخلية والمتغيرات المحيطة في بيئتها الخارجية التي تؤثر في أدائها، وترتكز الإدارة الاستراتيجية على مرحلتين هما:					
مرحلة إعداد الاستراتيجية (التخطيط) ، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية (إدارة الأداء)					
الرقم	البند	درجة المعوق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1	غموض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية مثل (التخطيط الاستراتيجي - إدارة الأداء - التقييم) .				
2	اعتبار رؤية المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها.				
3	صعوبة إحداث توازن وتوافق بين الإدارة الإجرائية والإدارة الاستراتيجية.				
4	صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المدرسة.				
5	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الإدارة الاستراتيجية.				



					6	صعوبة التنبؤ بمستقبل المدرسة.
					7	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها.
					8	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المدرسية المخطط لها.
					9	التغيير المستمر في نظريات الإدارة الاستراتيجية يعيق من تطبيقها.
					10	صعوبة القيام بإجراء تقييم ذاتي موضوعي لمجالات عمل المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف.
					11	صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المدرسة.

المجال الثاني: معوقات تتعلق بمدير المدرسة.

درجة المعوق					البنود	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					ضعف امتلاك المدير لأسس التخطيط الاستراتيجي.	1
					ضعف خبرة المدير بخطوات الإدارة الاستراتيجية.	2
					ضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3
					قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير لمتابعة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4
					قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	5
					ضعف قدرة المدير على تحديد حاجات المدرسة وأولوياتها.	6
					عدم تلقي المدير التدريب الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية.	7
					قلة إطلاع المدير على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.	8
					استخدام مدير المدرسة لنمط الإدارة التقليدي.	9
					عدم تشجيع مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية.	10
					كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمدير المدرسة.	11

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين بها.

درجة المعوق					البنود	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					قلة معرفة الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.	1
					ضعف اقتناع الهيئة التدريسية بجدوى الإدارة الاستراتيجية.	2
					مقاومة أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير يحد من استخدام الإدارة الاستراتيجية.	3
					قلة الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	4
					ضعف اهتمام العاملين في المدرسة بما يقوم به فريق التطوير المدرسي.	5
					قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.	6
					قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي.	7
					اعتبار معظم أعضاء الهيئة التدريسية الإدارة الاستراتيجية على أنها مضيعة للوقت.	8
					نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة.	9
					تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد.	10
					الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.	11

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالإدارة العليا.					
الإدارة العليا وتتمثل في: "رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية بغزة ونائبيه ورئيس مركز التطوير التربوي ونائبه ومديري المناطق التعليمية"					
الرقم	البند	درجة المعوق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1	ضعف كفاية مدير المنطقة التعليمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.				
2	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من الإدارة.				
3	قلة إطلاع الإدارة العليا على نماذج للإدارة الاستراتيجية في بلدان أخرى.				
4	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز للمدارس التي تهتم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية				
5	كثرة عمليات نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
6	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب أعضاء فريق التطوير المدرسي.				
7	إهمال الإدارة العليا لعمليات تقييم أداء مديري المدارس وإمدادهم بنتائج التقييم.				
8	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس وفريق التطوير المدرسي عن الإدارة الاستراتيجية.				
9	ندرة الخبراء والمختصين في الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العليا.				
10	ضعف المتابعة الميدانية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
11	كثرة الأعمال الروتينية اليومية للإدارة العليا يحد من متابعة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي.

الرقم	البنـد	درجة المعوق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1	ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بجدوى الإدارة الاستراتيجية.				
2	الفجوة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة تعيق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
3	قلة الدعم المعنوي والمادي من قبل المؤسسات والجمعيات لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية.				
4	إهمال مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها المدرسة.				
5	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة.				
6	تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.				
7	ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يكلف بها الطلاب.				
8	قلة استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.				
9	تسارع الأحداث السياسية على الساحة الفلسطينية.				
10	صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها الطلبة.				

ثالثاً: السؤال المفتوح

حلول مقترحة للتغلب على المعوقات:

- ..... (1)
- ..... (2)
- ..... (3)
- ..... (4)