

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان :

### درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن 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 has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/: وليد نمر إسماعيل الحية

Signature:

التوقيع:  ١٤١٤

Date:

التاريخ: 2015 / 12 / 14



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

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم

إعداد الباحث

وليد نمر إسماعيل الحية

إشراف الدكتور

أياد علي الدجني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية-إدارة تربوية

1437 هـ - 2015 م



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: 35/غ/نن ..... Ref

التاريخ: 2015/06/15 ..... Date

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ وليد نمر إسماعيل الحية لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 28 شعبان 1436هـ، الموافق 2015/06/15م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

د. إياد علي الدجني مشرفاً و رئيساً  
أ.د. عليان عبدالله الحولي مناقشاً داخلياً  
د. لينا زياد صبيح 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،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز



فَدَلَّيْتُمْ لَأَدْمُنُنَا إِلَى دَابِئِهِمْ وَلَسُنَا أَعْتَدَ جَهَنَّمَ كَمَا كُنْتُمْ تُجَاهِلُونَ

(المجادلة: 11)

# إِهْدَاء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى

معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى....

روح والدي الشهيد نمر الحية

روح أخي الشهيد علاء الحية

إلى....

والدتي الحبيبة ... نبع الحنان

إلى....

زوجتي العزيزة... رفيقة دربي

إلى....

أبنائي... مهجة قلبي

باسل - صهيب - صلاح - علاء - عبد الله - نورا - ريتال

وإلى أهلي وإخواني وأحبابي وأصدقائي

# شكرتكم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه، والتابعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

انطلاقاً من قول المصطفى الكريم: (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ)، فإنني أتقدم بجزيل شكري، وتقديري لكل من كان لهم إسهام مباشر، أو غير مباشر في نجاحي في حياتي الجامعية، وفي إكمالي لدراستي، والشكر موصول إلى جامعتي الإسلامية التي أتشرف بالانتساب إليها، وأخص منها بالشكر رئيس الجامعة، ورئيس مجلس الأمناء، وعميد كلية التربية، وعميد الدراسات العليا، ونائب عميد الجودة الدكتور: إياد علي الدجني الذي شرفني الله بأن يكون مشرفي لهذه الدراسة، فقد كان لي بمثابة الأخ الناصح، حيث منحني الكثير توجيهاً، وتشجيعاً، ونقداً، وإشرافاً، فجزاه الله عني كل خير، وله مني كل التقدير والاحترام.

وإلى عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/ عليان عبد الله الحولي حفظه الله والدكتورة/ لينا زياد صبيح حفظها الله لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وتقديم الملاحظات عليها تقويماً، وإثراء لتخرج في أجمل صورة، وأبهى حلة.

واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، وتقديراً لجهودهم فإنني أتقدم بفائق الشكر، والتقدير إلى جميع العاملين في المكتبة المركزية.

كما أتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، ومديري، ومديرات المدارس الذين ساهموا في تطبيق أداة الدراسة.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يلهمنا التوفيق، والسداد، وأن يجعل عملنا في رضاه، إنه ولي ذلك، والقادر عليه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

وليد نمر الحية

## ملخص الدراسة باللغة العربية

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق

التميز الإداري من وجهة نظرهم"

المشرف: إياد علي الدجني

الباحث: وليد نمر الحية

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية في، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وكشف العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز الإداري. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لموضوع الدراسة. وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة، مقسمة لمحورين، الأول يقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية في المجالات: (التحليل الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية) ، والمحور الثاني يقيس درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري في المجالات: (القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات - خدمة المستفيدين). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (145) مدير ومديرة، موزعين على (145) مدرسة ثانوية في مديريات التربية والتعليم السبع، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، طبق الباحث الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (131) استبانة بنسبة (90%). واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، واستخدم اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (87.26%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتمييز الإداري بدرجة كبير جداً، بنسبة 85.78%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتمييز الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

- توجد علاقة طردية موجبة بدرجة كبيرة جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم للتمييز الإداري.

وأهم التوصيات التي أوصت به الدراسة:

- بناء علاقة طيبة بين المدرسة والمجتمع المحلي، للاستفادة من إمكانياته، وخاصة العناصر الفاعلة فيه، والسماح باستخدام المرافق المدرسية والتجهيزات، لخدمة المجتمع وتبادل المنفعة بينهما.

- تنفيذ برامج تربوية لأولياء الأمور لربط الوعي التربوي لديهم، لتحقيق الاستجابة الفاعلة لمتطلبات المدرسة في متابعة أبنائهم.

- إعطاء مديري المدارس دورات تدريبية لتنمية مهارات التنبؤ لديهم عند وضع الخطة الاستراتيجية، لتحديد الفرص المتوقعة والاستفادة منها، والتحديات المحتملة في المستقبل لتفاديها.

- نشر ثقافة التميز لدى العاملين وجميع أفراد المدرسة، وتحقيق التميز في جميع الأنشطة المدرسية، من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية لتوضيح الأداء المميز.

- إقامة وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرياتها، لبرامج ومسابقات، في شتى مجالات العمل المدرسي، وعلى جميع المستويات المدرسية، لتنمي روح المنافسة بين المدارس.

## Abstract

This dissertation aims to measure the degree of the practice of the secondary schools principals of the strategic management in addition to determine the degree of the managerial excellence and unlock the connectivity relations between the practice of the secondary schools of the strategic management and the managerial excellence achievement. The researcher uses the method of descriptive analysis so as to describe the phenomenon, analysis its data and determine the relation between its components. The researcher made questionnaire of (66) Paragraphs, Into two axes. The first axis measures the degree of the secondary schools Principals performance of the strategic management included in (strategic analysis- strategy formulation- strategy implementation-evaluation and strategic supervision).

The second axis measures the extent of the managerial excellence performance carried out by secondary school principals, included in (leadership – strategy – human resources –companies and resources –Operations –beneficiary service).The field study in compasses all the secondary school principals of the governmental schools across Gaza provinces. The one hundred and forty-five male and female principals are distributed in one hundred and forty-five secondary schools of the seven directorates of education. The study sample includes all individuals of the schooling community. Also the researchers applied the questionnaire on the study sample and luckily one hundred and thirty-one questionnaire sheets have been returned safely in availed percentage of 90% resulting in an eligible statistical treatment action. The researcher used the (SPSS) programs to analyses the reaction of questionnaire community, and he used the(T)test on two samples to find if there are statistical differences between two groups of independent data and he used (one way Analysis of Variance-ANOVA) test to find if there are statistical differences between there groups or more of data.

The following results are classified as major discoveries:

- The degree of the practice of the secondary school principals of the strategic management reached approval percentage of (87%).
- There are no differences rotated to statistical indication at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average of the sample takers, estimates related to the extent of the practice of strategic management on the pretext of the following variables:(gender- major- qualification- years of service).
- Approval rate of the sample takers regarding the achievement of the managerial excellence reached appoint of (85%).
- There are no differences rotated to statistical indication at level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average of sample takers, estimates related to the extent of the

managerial excellence achievement on the pretext of the following variables (gender- major- qualification- years of service)

- There's an enormous positive relationship of a statistical indication at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the sample takers' estimates of secondary school principals' performance of the strategic management and between their average estimates of the managerial excellence.

Major recommendations of the study:

- Biased on the good relation between school and community especially the active elements, and allowance to use the school equipments, to serve the community and the exchange of benefits.
- Application Educational programs for parents to publish Educational awareness for them to achieve interacting reply/response for school demands to observe their sons.
- Providing schools' principles with training courses to enhance prediction skills during framing strategic plans in order to determine the foreseen chances and get their utmost benefits from one hand and the possible challenges in the future so as to be averted on the second hand.
- Reinforcing and promoting the culture of excellence among the staff aiming to achieve it in all fields of the school activities. That is advisable and likely through workshops and training courses.
- Ministry of Education and higher Education and its governorates organized programs and competitions in different scholastic means and in different scholastic levels to develop the spirit of competition between school.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ط	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
ن	فهرس الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-10)</b>	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري (11-51)</b>	
12	المحور الأول : الإدارة الاستراتيجية
13	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
14	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
15	مفهوم الاستراتيجية المدرسية
16	أهداف الإدارة الاستراتيجية المدرسية
17	أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة
18	خصائص الإدارة الاستراتيجية في المدرسة
19	عمليات الإدارة الاستراتيجية
20	التحليل الاستراتيجي
23	صياغة الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
26	تنفيذ الاستراتيجية
28	التقييم والرقابة الاستراتيجية
30	المحور الثاني: التميز الإداري ونماذج التميز
31	تعريف التميز الإداري
31	تعريف إدارة التميز
31	أهمية التميز الإداري
32	خصائص التميز الإداري
33	صفات المدير المتميز ومهاراته
33	المدير المتميز
33	المهارات الأساسية والسمات الشخصية للمدير المتميز
34	الصفات الإدارية للمدير المتميز
35	مجالات التميز الإداري
35	المجال الأول : القيادة
38	المجال الثاني: الاستراتيجية
41	المجال الثالث: الموارد البشرية
43	المجال الرابع: الشراكات والموارد
45	المجال الخامس: إدارة العمليات
46	المجال السادس: خدمة المستفيدين
47	نماذج التميز الإداري العالمية
48	نماذج التميز الأجنبية
49	نماذج التميز العربية
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة (52-71)</b>	
53	أولاً : الدراسات العربية
64	ثانياً الدراسات الأجنبية
68	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات (72-89)</b>	
73	مقدمة

الصفحة	الموضوع
73	منهج الدراسة
73	مجتمع الدراسة
74	عينة الدراسة
74	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأساسية
77	أداة الدراسة
78	صدق الاستبانة
87	ثبات الاستبانة
89	المعالجات الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات والمقترحات (90-134)</b>	
91	المحك المعتمد في الدراسة
92	الإجابة عن أسئلة الدراسة
130	النتائج
133	التوصيات
134	المقترحات
135	المراجع
148	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4.1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
(4.2)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	75
(4.3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	76
(4.4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	76
(4.5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "التحليل	79
(4.6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "صياغة	80
(4.7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تنفيذ	81
(4.8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "التقييم	82
(4.9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " القيادة "	82
(4.10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني " الاستراتيجية	83
(4.11)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "الموارد	83
(4.12)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع " الشراكات	84
(4.13)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس " العمليات "	85
(4.14)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس " خدمة	85
(4.15)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة	86
(4.16)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	87
(4.17)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	88
(5.1)	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	91
(5.2)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات	92
(5.3)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	95
(5.4)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	97
(5.5)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	99

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.6)
102	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(5.7)
103	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - التخصص	(5.8)
105	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	(5.9)
106	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(5.10)
107	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات	(5.11)
112	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.12)
113	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.13)
114	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.14)
116	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.15)
118	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.16)
119	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	(5.17)
121	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(5.18)
122	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - التخصص	(5.19)
124	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	(5.20)
126	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(5.21)
128	معامل الارتباط بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة	(5.22)

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
151	الاستبانة في صورتها الأولية	(1)
156	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
157	الاستبانة في صورتها النهائية	(3)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. فروض الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. حدود الدراسة
7. مصطلحات الدراسة

## 1- مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التطورات العظيمة المتسارعة في جميع مجالات الحياة، ولا سيما العالم العربي الذي يتعرض إلى سلسلة من التغيرات في الأنظمة السياسية، التي تؤدي إلى تحولات ثقافية واجتماعية، وتلقي بظلالها على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي لهذه المجتمعات. لذلك تحتاج هذه المجتمعات في هذه المرحلة الخطيرة والحاسمة لإدارة ناجحة تسعى لاستغلال كل الموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق التنمية للمجتمع، والارتقاء بكفاءة طاقاته العاملة، والاهتمام بتربية أجياله الصاعدة لرفعة المجتمع وازدهاره.

ولكي تحقق التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتتسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (عساف، 2005:2). لذلك هناك اهتمام كبير في المجال التربوي بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة، لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية، وما عملية الإدارة في هذه المؤسسات إلا جوهر هذا الاهتمام باعتبارها المسؤولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافها المنشودة (وهبة، 2008:2).

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، وذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، لذا يتطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم تعد الغاية التي اتفق عندها جمهور الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها (الدجني، 2011:3).

لذا فالمدرسة باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية التي تعد أساساً للنظام التعليمي، فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (الزائدي، 2014:2). ويأتي مدير المدرسة على قمة هرم هذه المؤسسة فهو المسير لشؤونها والموجه لتحقيق أهدافها المرجوة. ويعرف مدير المدرسة بأنه المسئول الأول عن مدرسته يقوم برعاية الطلاب، والحفاظ عليهم وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها

الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، 2000 :237).

لكن بقدر ما يُلقى على المديرين من أعباء إدارية وإشرافية، فإنه يواجه صعوبات ومعوقات جمة في عمله منها ما يتعلق بمهامه الإدارية، ومنها ما يتعلق بعدم توفر الإمكانيات المادية أو البشرية، وعدم تعاون أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمدرسة، لذلك يجب على مدير المدرسة أن يستخدم أساليب وأنماط إدارية حديثة تساعده على حل مشكلاته وللوصول إلى الأهداف المنشودة، ومن بين هذه الأنماط يرى الباحث نمط الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة، وحظيت بدراسات متعددة في البيئة المدرسية الفلسطينية منها دراسة عساف(2005) التي أكدت على حاجة المدارس الحكومية في محافظات غزة لتبني ممارسة الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي واعتيادي داخل المدرسة لأنها تمكن مدير المدرسة ببعض القضايا منها وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة، ووضع المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع التغيرات البيئية بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح، ودراسة الحاج(2013) التي أوصت بعمل دليل تربوي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة داخل المدرسة عن الإدارة الاستراتيجية، وأسسها، وخطواتها، والتوعية الكاملة بها.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، 2006: 35).

وتطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية سينعكس إيجابياً على أداء المدير، ويحقق التميز الإداري في جميع أعماله وأنشطته الإدارية (السكرانة، 2011: 21). لان المدير المتميز يفكر ويخطط استراتيجياً، ويقود الآخرين ويعمل على تحقيق التوازن والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتنفيذ مهام العمل من خلال تحفيز الآخرين، وتكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، وتكييف وتعديل الأولويات واستخدامها على المدى القصير والطويل، إن مهمة المدير صعبة إذا لم تكن لديه القدرة على توليد أفكار إبداعية جديدة منطلقاً من معارف ومهارات وسلوكيات ممنهجة ومرنة ([www.gulftrainers.com/classes/12.html](http://www.gulftrainers.com/classes/12.html)).

لذلك نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002: 20).

ويعرف التميز بالممارسات المميزة في إدارة المؤسسة، وتحقيق نتائج بناء على مفاهيم أساسية والتي تتضمن: إعداد النتائج، التوجه للعميل، الإدارة بالحقائق، اندماج وتنمية الأفراد، ثبات الغرض والقيادة، الاستمرارية في الإبداع والتحسين والتعليم، وتطوير المشاركة، ومسئولية النشأة الاجتماعية (العايدي، 2009: 87). ويعتبر التميز فكر إداري والعنصر الحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري فالتميز هو ناتج فكر بشري، والبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث (نور، 2008: 1). ولا يتحقق التميز في الإدارة من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (باشيوة والبرواري، 2009: 113). لذلك يتمثل التميز الإداري في جانبين جانب تميز الرجل الإداري أو القائد في شخصيته وتعامله وتصرفه ووضع الأمور في نصابها وقوة تأثيره على من يحيطون به أو يعملون معه، أما الجانب الثاني فهو تميز الإدارة كما امتازت الإدارة اليابانية بنظرية أوتش Z (الطيب والبشتي، 2004: 77). وخصت مداخل الإدارة المختلفة جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس للتميز الإداري، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز الإداري (زيدان، 2002: 5).

وبذلت جهود حثيثة للكشف عن واقع التميز في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص منها دراسة ناصف وهاشم (2010) التي سعت للتعرف على الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية وكشفت عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء حوافز التميز الدولية وتوصلت إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية، ودراسة الدجني (2014) التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره.

ويربط السكارنة(2011) التميز الإداري ببعض المفاهيم الأخرى كما هو مبين في المعادلة التالية: (التميز الإداري= القيادة الفاعلة+ القوى البشرية المتطورة+ الإدارة الاستراتيجية+ التقنية المتطورة + البيئة المحيطة).

لذلك من خلال معادلة السكارنة، والاطلاع على بعض النماذج العالمية للتميز، ونتائج بعض الدراسات السابقة، ومن خلال عمل الباحث معلم في الميدان المدرسي، يرى أن تطبق نمط الإدارة الاستراتيجية سينعكس ايجابيا على أداء مدير المدرسة ويحقق التميز الإداري في جميع أعماله وأنشطته الإدارية، وضرورة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للتميز الإداري.

## 2- مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة الكثير من المعوقات الإدارية في ظل متغيرات الواقع ومتطلبات العصر، ويتكبد مدير المدرسة أعباء إدارية كبيرة تعيق تحقيق أهداف المدرسة، لذلك يحتاج مدير المدرسة لأساليب وأنماط إدارية يستطيع من خلالها التميز في عمله وأدائه الإداري.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى للرفي بالمؤسسات التربوية، لأنها تعطي رؤية واضحة للمدير برسالة مدرسته وبالإمكانيات المادية والبشرية وعوامل القوة والضعف في مدرسته، وتمكنه من الوصول إلى التميز الإداري لأن الإدارة الاستراتيجية جزء مهم وعنصر فعال للوصول إلى درجة التميز.

وبرغم أهمية الموضوع وفوائده إلا أنه يوجد ندرة في الدراسات المتعلقة بالمدارس، وتكاد تخلو الدراسات التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري وتوضيح العلاقة بينهما.

وفي ضوء ما سبق تحفز الباحث لدراسة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظرهم ؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية ومن وجهة نظرهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري؟

### 3- فروض الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير التخصص (علمي - إنساني).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فما فوق).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير التخصص (علمي- إنساني).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فما فوق).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات\_ من 5-10 سنوات\_ أكثر من 10 سنوات).
9. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري.

#### 4-أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة ( الجنس- التخصص- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة ).
- قياس درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة ( الجنس- التخصص- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة ).
- تحديد نوع العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وبين درجة تحقيق التميز الإداري.

## 5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ. تناولت الدراسة موضوعاً من المواضيع الحديثة في التطور الإداري وهو الإدارة الاستراتيجية.

ب. حاجة المجتمع الفلسطيني إلى أنماط حديثة في إدارة مؤسساته التربوية.

ج. حاجة المدرسة إلى رفع كفاءتها الإنتاجية وتعزيز روح المنافسة وربط التفكير بالتنفيذ.

د. يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديرو المدارس بشكل عام.

- القائمون على متابعة الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم.

- القائمون على اختيار وتدريب مديري المدارس.

- مصممو برامج التطوير في الإدارة المدرسية.

## 6- حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإدارة الاستراتيجية في المجالات التالية (التحليل الاستراتيجي- صياغة الاستراتيجية- تنفيذ الاستراتيجية- التقييم والرقابة الاستراتيجية) واستخدام النموذج الأوروبي للتميز كأداة للتقييم الذاتي للمدراء لقياس درجة التميز الإداري في المجالات التالية (القيادة- الاستراتيجية- الموارد البشرية- الشراكات والموارد- العمليات- خدمة المستفيدين).

- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على محافظات غزة.

- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014.

- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

## 7- مصطلحات الدراسة

### الإدارة الاستراتيجية:

تعرف بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن ميزة استراتيجية للمنظمة وتعطي إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (حبتور، 2004: 24).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أسلوب إداري متميز يستشرف به مدير المدرسة المستقبل، ويوجه العاملين نحو غاية المدرسة ورسالتها، في ضوء الإمكانيات المتوفرة، وعلاقات مشتركة مع المجتمع الخارجي، للوصول إلى درجة التفوق في الأداء.

### التميز الإداري:

يعرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (السلمي، 2001: 80)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: منهج شامل يترجم على شكل ممارسات إدارية متطورة وأفكار إبداعية جديدة تمكن مدير المدرسة من التفرد والتفوق في أداء مهامه يتخطى التوقعات المستقبلية، بتحقيق التوازن لمتطلبات جميع الأطراف المعنية من عاملين وطلاب ومجتمع خارجي والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتكييف وتعديل الأولويات واستخدامها على المدى القريب والبعيد لتضمن الاستمرارية في الإبداع والتحسين والتميز عن الآخرين، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي سيعدها الباحث لهذا الغرض.

### مدير المدرسة:

يعرفه الباحث إجرائياً: بأنه المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

## المدارس الثانوية:

هي المؤسسات التعليمية التي تضم الفرعي العلمي والعلوم الإنسانية(أدبي) ومدتها سنتان، ويعد الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات (وزارة التربية والتعليم: 2011).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

- المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الثاني: التميز الإداري ونماذج التميز.

## المحور الأول الإدارة الاستراتيجية

### تمهيد:

تتشأ جميع المنظمات وهي تحمل آفاق المستقبل، وتمتلك إدارتها رغبة صادقة في النجاح سبيلاً لاستمراريتها وتطورها وبقائها، لكن واقع حياة المنظمة وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها مليء بالتهديدات والمفاجآت والغموض، وأحياناً العدائية والتغير والتعقيد واختلاف درجة التأثير في قدرتها واستعداداتها للتعامل معها حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقفاً. لذا من الضرورة التفكير بأسلوب جديد وتوجه مبدع يستثمر جوانب تمكن المنظمة من اغتنام الفرص بأقل خطر، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إتباع الإدارة الاستراتيجية في التفكير وكمهج وأسلوب للعمل (الخفاجي، 2010: 38).

ويأتي الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية كنتيجة لتزايد درجة التعقيد التي تشهدها بيئة الأعمال، ففي ظل الظروف البيئية المستقرة نسبياً نجد أن المديرين يعملون بأمان بافتراض أن ما سيحدث في المستقبل لن يختلف كثيراً عن الماضي والحاضر، ومن ثم تقل درجة أهمية التنبؤ بالعديد من المتغيرات في المستقبل، أما اليوم فالظروف مختلفة تماماً، حيث تتسم الظروف البيئية بالتغير الكبير والمتلاحق، وبالتالي فلكي تتمكن المنظمات من التعامل مع هذه الظروف يجب عليها أن تجمع المعلومات المختلفة وتحللها بعناية، حيث يسهم ذلك في تحديد الفرص البيئية المتاحة أمامها وكذلك الكيفية التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص بكفاءة (أحمد، 2009: 17)، فالإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية ومتجددة ومستمرة ومكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية (الدوري، 2005: 24).

وسيتناول الباحث في هذا المحور ما يأتي:

- 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- 2- مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.
- 3- مفهوم الاستراتيجية المدرسية
- 4- أهداف الإدارة الاستراتيجية المدرسية.
- 5- أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة.
- 6- خصائص الإدارة الاستراتيجية في المدرسة.

7- عمليات الإدارة الاستراتيجية: التحليل الاستراتيجي\_ صياغة الاستراتيجية\_ تنفيذ الاستراتيجية\_ التقييم والرقابة الاستراتيجية.

### 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة (الغالبى وإدريس، 2009 :48)، ولكي تحقق منظمات الأعمال البقاء والنمو يجب عليها أن تهتم بعمليات التغيير المخطط والاعتماد على الاستفادة من المزايا التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها كل منظمة، كذلك انتهاز فلسفة إدارية تقوم على الشمول والتكامل وتأخذ بأساليب متطورة يمكن التعبير عنها بما يسمى بالإدارة الاستراتيجية وذلك على اعتبار أنها عبارة عن إدارة للميزات التنافسية. (أحمد، 2009 :16).

ويعرف (أنسوف Ansoff ، 1998) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها" (إدريس ومرسي، 2006 :22).

ويعرفها (ولين وهانجر Wheelen & Hunger ، 2002) بأنها: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غاياتها وأهدافها واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذا المنظمة" (أحمد، 2009 : 23).

وتعرف بأنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن ميزة استراتيجية للمنظمة وتعطي إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة". (حبتور، 2004 :24).

وتعرف بأنها: "تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعاتها وتقييمها" (المغربي، 2006 :35).

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية ركزت على بعض الأمور منها:

أ- تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد.

ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لصياغة استراتيجية مناسبة.  
ج- توقع العلاقات بين المؤسسة وبيئتها لتحديد العمليات التي يجب القيام بها والغايات التي يجب تحقيقها.

د- تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها من خلال استراتيجيات وخطط تتعلق بالعمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية بأنها: "أسلوب إداري متميز يستشرف به مدير المدرسة المستقبل، ويوجه العاملين نحو غاية المدرسة ورسالتها، في ضوء الإمكانيات المتوفرة، وعلاقات مشتركة مع المجتمع الخارجي، للوصول إلى درجة التفوق في الأداء".

## 2- مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

عرفت الاستراتيجية عند اليونان على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف مع النظرية الواسعة بعيدة المدى، وانتقل المفهوم والمضمون العسكري للمصطلح من ميدان المعركة الحربية إلى ميدان الإدارة، ففي بداية خمسينات القرن الماضي أخذ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المصطلح اهتمامهم المتزايد (حبتور، 2004: 40)، وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى عالم الأعمال للإشارة إلى ما يجب فعله لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين (رشيد وجلاب، 2008: 18)، ونلاحظ اتفاق بين غالبية الكتاب والباحثين الذين تتبعوا مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن بداية علم الإدارة الاستراتيجية من انتقال مفهوم الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان الإدارة، وقد تطورت من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها كما يوضحها مرسى (2003) على النحو التالي:

### أ- مرحلة صنع السياسة:

نشأ مصطلح السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينيات، وتم التركيز على عملية صنع السياسات ومع تزايد الشركات في تلك الفترة وحدثت تغيرات بيئية معاكسة ظهرت الحاجة إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

### ب- مرحلة السياسات والتخطيط:

في ظل هذه المرحلة بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة لذا يعد مدخل "صنع السياسة" وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات، ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعياً وراء زيادة درجة استجابة منشأة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة.

### ت- المرحلة الأولى للاستراتيجية:

تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الاستراتيجية محل السياسة والتخطيط لأنه لم يعد كافياً لمواكبة ظروف البيئة، وتم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية وتوجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الاستراتيجية.

### ث- مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

في المرحلة السابقة لم يتم التفرقة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الاستراتيجية وتم توجيه اهتمام أقل للأدوار الاستراتيجية للمدير التنفيذي العام، فظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الاستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات معاً، وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط (مرسي، 2003: 26-30).

### 3- مفهوم الاستراتيجية المدرسية:

تمثل الاستراتيجية بالنسبة للمدرسة " تلك الخطة التي تكامل بين الأهداف، والسياسات، وتتابع الأحداث، وتوجه عمليات تخصيص الموارد في سبيل إحداث التغيير نحو التطوير ومواجهة تحديات العصر المتتالية" (الحري، 2007: 98). وقد أشار (دالين) إلى وجود أربعة أنواع من الاستراتيجيات متبعة في مجال تطوير وتحسين العمل المدرسي وهي:

#### أ- استراتيجية الإصلاحات الجزئية:

تركز هذه الطريقة على الأجزاء التي لم تثبت كفاءتها في نظام المؤسسة المدرسية، ويكون السعي قائماً لوضع البدائل المناسبة لكل جزء لم يثبت فعاليته، والتغيير هنا يكون جزئياً ومحدداً.

#### ب- استراتيجية الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري أساس التنمية وركيزتها الأولى، فالإنتاج يعتمد على الموارد البشرية التي يفترض أن تمتلك درجة عالية من المهارات والمعارف العلمية والقدرات، وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تختص بتدريب الأفراد، وملاحقة نموهم المهني، وتحسين قدراتهم والتصعيد من مهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم نحو العمل المثمر.

#### ت- استراتيجية الإصلاح المدرسي:

إن المدرسة تحتاج إلى تطوير نوعي لتنظيمها الداخلي، ذلك لأنها تفتقد إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وإلى الهياكل التنظيمية المرنة، كما أنها تعاني من

التدني في المستويات التعليمية والخدمية المختلفة، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى التحديث والتطوير وذلك بتوجيه الجهود نحو اختيار استراتيجية مناسبة لها.

#### ث- استراتيجية تعديل النظام:

تعد استراتيجية تعديل النظام استراتيجية شاملة لكل مكونات النظام المدرسي، وتهدف إلى إحداث التغيير الجذري الشامل والسريع وبصورة تلاحم وتزامن مع الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي الشامل، ويتم ذلك عن طريق وضع استراتيجيات شاملة ومتكاملة لإحداث ذلك التغيير في الأسلوب الذي تؤدي فيه المدرسة ووظائفها ومهامها المختلفة (الحريري، 2007: 99).

#### 4- أهداف الإدارة الاستراتيجية المدرسية:

تسعى الإدارة الاستراتيجية في المدرسة لتحقيق العديد من الأهداف كما أشار إليها ضحاوي والمليجي (2011) ومن أهمها:

- تهيئة المدرسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم، لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدل من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الاستراتيجية.
- تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المدرسة وأهدافها واستراتيجياتها (ضحاوي والمليجي، 2011: 271-272).

في حين ذكر عوض (2001) أهدافاً أخرى يراها مهمة للإدارة الاستراتيجية:

- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين العاملين لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.

- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد المادية وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- استغلال الفرص ومقاومة التهديدات لاعتباره معيار أساسي لنجاح المؤسسة.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة لوجود معيار يوضح الرسائل الغامضة.
- إيجاد المعيار الموضوعي للتحكم على كفاءة الإدارة (عوض، 2001: 7 - 8).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن أهداف الإدارة الاستراتيجية شاملة ومتكاملة، تنظر للمؤسسة بكليتها من الداخل والخارج، وتركز على المحاور التالية:

- الاهتمام ببناء الهيكل التنظيمي للمدرسة، ووضع القواعد والأنظمة المتبعة.
- تحديد الفرص وتوقع التهديدات المحتملة مسبقاً، لاتخاذ القرارات الصائبة.
- الارتقاء بالعاملين بإشراكهم في وضع الخطط، وصياغة الإجراءات، لتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية.

#### 5- أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة:

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة من خلال قدرتها في رسم غاية المدرسة وأهدافها وتحديد التوجيهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف، ومن هذه الأمور أهمها:

- تسهم في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توفر فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المدرسة.
- تسهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية تطور أساليب العمل ومعايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (الدوري، 2005 : 28-29).

ويبين (حبتور) أن الإدارة الاستراتيجية تحقق جملة من الفوائد والمزايا يمكن إيجازها فيما يلي :

- تسهم الإدارة الاستراتيجية على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتحقيق النظرة الشمولية للعمل داخل المدرسة.

- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للعاملين ضمن إطار الفريق الواحد مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المدرسة كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمدرسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار (حبتور، 2004: 55-57).

كما ويوضح إدريس ومرسي (2006) أهمية الإدارة الاستراتيجية المدرسية فيما يلي:

- تحسين قدرة المدرسة على التعامل مع المشكلات بتشجيع المديرين لمساعدتهم على الانخراط في عملية التخطيط، ليزيد من قدرتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية وإدراكهم لاحتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح.
- تُمد المدرسة بقرارات جماعية تزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة، بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- تساعد المدرسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، وبطريقة فعالة تمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- تمكن المدرسة من القدرة على إحداث التغيير ومواجهة التحديات والرغبة في تطوير، ليصبح واقع المدرسة شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.
- تحد من مقاومة التغيير لدى العاملين بمشاركتهم الفاعلة لتحقيق الفهم والاقتران لديهم، وتوليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ (إدريس ومرسي، 2006: 32-34).

ويرى الباحث من خلال ما سبق ذكره ضرورة استخدام الإدارة الاستراتيجية في المدرسة لما لها من فوائد ومزايا في تسيير الأنشطة المدرسية، وإكسابها لقدرات عالية للمدراء في تفكيرهم الإداري، وتقليل حدة الصراع داخل المدرسة والعمل ضمن إطار الفريق الواحد، واستغلال جميع الطاقات والإمكانيات المتاحة لدى الإدارة المدرسية والعاملين فيها.

## 6- خصائص الإدارة الاستراتيجية في المدرسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية في حد ذاتها عملية إبداعية، تتسم بعقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المدرسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المدرسة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة

الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص، ومنافسة ومخاطر أخرى متخلفة، بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ضحاوي والمليجي: 2011، 276).

وقد ميز (جورج كلير Georg Keller) الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي بعدة مميزات كما يلي:

- صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المدرسة وعاملها في حالة نشاط دائم وغير سلبين فيما يتعلق بواقعهم الوظيفية.
- أن الإدارة الاستراتيجية ترمي إلى مزيد من التقدم والتطور، وتركز على إبقاء المدرسة في حالة تناسب مع البيئة المتغيرة.
- الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي لا تركز اهتمامها على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف ولكنها تولد عملية صنع القرارات جل اهتمامها.
- عملية صناعة القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي والحكمة السياسية والتفسير السيكولوجي، ومن ثم فهي عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة (عساف، 2010: 141).

وقد حدد (ديس Dess et al.) مجموعة من الخصائص أوجزها بما يلي:

- ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمدرسة وليس على أي جزء من أجزاءها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز لأعلى مستوى للمدرسة.
- تحرص الإدارة الاستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات.
- تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المدرسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المدرسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفعالية والكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة (رشيد وجلاب، 2008: 66 - 67).

## 7- عمليات الإدارة الاستراتيجية:

هناك نماذج متعددة للباحثين والمؤلفين في دراساتهم وكتبهم حول عمليات الإدارة الاستراتيجية، فيها بعض الاختلاف والتباين من حيث عدد العمليات وتسميتها، ولكن جميعها

تتفق من حيث المضمون لذا اختار الباحث نموذجاً منها وسيوضح عمليات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي :

### 7-1 التحليل الاستراتيجي:

حظي التحليل الاستراتيجي باهتمام بالغ من قبل باحثي ومفكري علم الإدارة الاستراتيجية، وخير دليل هو احتواء جميع النظريات والنماذج الفكرية المتقدمة على إشارة صريحة له جزءاً أو كلاً (الخفاجي، 2004: 109).

ويعد التحليل الاستراتيجي المرحلة التمهيدية التي يتم خلالها إعداد الصورة التفصيلية للواقع والتحديات التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها وتحديد موقف المؤسسة المدرسية منها (الحريري، 2007: 103).

ويعرف (Johnson and scholes) التحليل الاستراتيجي بأنه " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي" (الدجني، 2011: 53).

ولتعدد المتغيرات والتحديات التي تحيط بالمؤسسة من الداخل والخارج ينقسم التحليل الاستراتيجي إلى قسمين هما:

### 7-1-1 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

يعني تحليل البيئة الخارجية "تحديد وتقييم الاتجاهات والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسة ضمن مئات القوى الخارجية" (الجابري، 2013: 58).

كما وبعد تحليل مكونات البيئة الخارجية أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث يساعد في التعرف على الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها (إدريس والمرسي، 2006: 149).

وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها كما يلي:

- متغيرات مباشرة يطلق عليها بيئة العمل أو المهمة وهي العناصر التي تؤثر أو تتأثر بعمليات أو أنشطة المؤسسة بشكل مباشر.

- متغيرات غير مباشرة يطلق عليها البيئة العامة أو بيئة المجتمع وهي التي لا تؤثر في عمليات وأنشطة المؤسسة بشكل مباشر في الأجل القصير لكنها تؤثر في القرارات طويلة الأمد.

لذلك تجرى عملية تحليل البيئة الخارجية على بيئتين إحداهما مباشرة تسمى البيئة الخاصة أو بيئة العمل والأخرى غير مباشرة تسمى البيئة العامة وسنوضح كلا منها:  
أ. البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

هي "ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المدرسة تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور والمجتمع والمدارس الأخرى ووسائل الإعلام والجامعات، يطلق على هذه الفئات أصحاب المصالح وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المدرسة" (القطامين 2002: 56).

ب. البيئة العامة:

"تشمل البيئة العامة على العديد من المتغيرات البيئية التي يقصد بها مجموعة العناصر والقوى التي تتكيف لها المنظمة وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها ويختلف الباحثون في تحديد هذه المتغيرات حيث حددها (Hussey) بالمتغيرات: الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية، والتعليمية، والسياسية، والقانونية، والموارد الطبيعية، والسكنية" (الركابي، 2004: 135).

### 7-1-2 التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية "إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، ولا بد أن يكون التحليل موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المؤسسة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف" (السالم، 2005: 113)، وتحدد البيئة الداخلية بالعوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عن التفكير في سلوكه اتخاذ القرار (الركابي، 2004: 148).

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يسهم فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

- تعرف الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس المهمة.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة (إدريس والمرسي، 2006: 210).

وهناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزاً في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمؤسسة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر، كما أشار كل من (Wheelen and Hunger) إليها بثلاثة مكونات رئيسة وهي: الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - موارد المؤسسة (الغالبي وإدريس، 2007: 284-285).

ويوضح القطامين (2002) المكونات الرئيسية للبيئة الداخلية في المؤسسة على النحو

التالي:

#### أ- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي بأنه "ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة".

#### ب- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المدرسة، وتتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الصهر التنظيمي، وتشكل بمحطها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المدرسة".

#### ج- موارد المؤسسة:

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموس وغير الملموس عناصر الاستراتيجية، وتُعتبر قاعدة تستند عليها خياراتها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق قدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين (الغالبي وإدريس،

2007: 297)، وتحدد الموارد والإمكانيات المتاحة في المدرسة بذلك المزج من  
الإمكانيات العلمية والتربوية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة  
ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بتطوير الأساليب التربوية (القطامين،  
2002: 57-59).

ويضيف الغالبي وإدريس (2007) مكوناً آخر للبيئة الداخلية ذو أهمية بالغة في نجاح  
المؤسسة وهو: القيادة الاستراتيجية للمؤسسة لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح  
المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل.

#### د- القيادة الاستراتيجية:

تتميز المؤسسات الفاعلة والكفوة دائماً بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المؤسسات  
بوجود قيادة استراتيجية ديناميكية فاعلة، تمتلك خبرات واسعة وتحمل مهام توضيح رسالة  
المؤسسة وغاياتها وإيصالها إلى كافة الأطراف، وتتابع عمليات الإشراف والرقابة وسلامة  
تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية في مختلف المراحل لذلك أصبحت القيادة الاستراتيجية  
ضرورية وملحة لنجاح المؤسسات (الغالبي وإدريس، 2007: 315).

#### 7-2 صياغة الاستراتيجية:

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي  
والتحليل البيئي للمؤسسة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ  
القرارات المختلفة (الغالبي وإدريس، 2007: 90)، ويقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط  
طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال  
(السالم، 2005: 26)، وتعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المؤسسة  
وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المؤسسة  
(المغربي، 2006: 69).

تتضمن مرحلة صياغة الاستراتيجية تحديد التوجه العام للمؤسسة والذي يشمل صياغة  
الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وسيعرض  
الباحث مكونات الاستراتيجية من حيث المفهوم والمواصفات الجيدة التي ينبغي أن تكون عليها:

#### 7-2-1 الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق  
الاستراتيجية الفاعلة، حيث إن صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار  
الشعارات المنسقة والعبارات الجذابة، ولكنه مبارزة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل

المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها التنافسية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار استراتيجي فعال تلتزم الإدارة إلى أقصى حد ممكن (إدريس والمرسي، 2006: 93 - 94).

وتعرف الرؤية على أنها " تصورات، وتوجهات، وطموحات لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة في المستقبل، وإلى أين نريد الوصول إليه بانطلاق من وضع المؤسسة الحالي" (الجابري، 2013: 51).

#### أهمية الرؤية:

- يوجد اتفاق كافي في الآراء حول الغايات والوسائل التي تحرك جهود الأفراد إلى الاتجاهات المرجوة.
- تقدم توجيهها واضحا وقواعد محددة لاتخاذ القرار.
- تسهم في خفض حدة الصراعات داخل المؤسسة (الزنفلي، 2012: 101).
- تقود الناس للعمل الذي يؤدي إلى تقدم المؤسسة.
- تكسب الناس تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها (أبو النصر، 2012: 100).

#### معايير وخصائص الرؤية الفعالة:

- يجب أن تكون رؤية المؤسسة مختصرة وبسيطة وواضحة، تحمل في طياتها حلماً كبيراً يجسد واقعية ملموسة، يثير الرغبة لدى الجميع في التحدي والعمل والمثابرة.
- أن تكون رؤية المؤسسة منسجمة مع رسالتها وقيمها حتى لا تبدد الجهود وتهدر الموارد.
- يمكن ترجمتها ونقلها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة (الغالبي وإدريس، 2007: 216).

#### 2-2-7 الرسالة:

يرتبط وجود أي مؤسسة معينة برسالة تسعى إلى تحقيقها، وتعتبر دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، حيث تستمد الرسالة مقوماتها الأساسية التي يحملها مؤسسو المؤسسة ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه (السالم، 2005: 71).

وتعرف الرسالة بأنها "إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المؤسسة من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود، وعندما يتحول الإحساس إلى مسؤولية

جماعية، ويصبح الهدف المركزي الأعظم المشترك الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة إلى تحقيقه تتجح المؤسسة في أداء رسالتها وتلبية الحاجات التي أنشئت أصلاً من أجلها" (الغالبى وإدرىس، 2007: 186).

#### أهمية الرسالة:

للرسالة أهمية كبرى حيث إنها ترسخ مفهوم عام في المؤسسة يتحدث به الجميع وتعتبر مرجعية للأشخاص لتحديد أهداف واتجاه المؤسسة، وبذلك تضمن عدم المعارضة للأهداف من قبل المعنيين داخل المؤسسة (الجابرى، 2013: 53)، وتحدد أهمية الرسالة للمؤسسة بالتالى:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحد للمؤسسة.
- بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية (السالم، 2005: 73).
- تعتبر أساس الأهداف التي يتم وضعها للمؤسسة.
- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة (أبو النصر، 2012: 101).

#### خصائص الرسالة الجيدة:

- أن تكون الرسالة ملهمة تسهم في إدارة وتعميق والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة والأطراف ذو العلاقة.
- تسمح بتوليد مدى واسع من الأهداف الملائمة والاستراتيجيات البديلة.
- واضحة وبسيطة ومفهومة لكافة أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- واقعية وموضوعية يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عمل.
- مؤكدة على التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين أهداف واستراتيجيات المؤسسة وأهداف المجتمع (الزنفلى، 2012: 90-91).

#### 3-2-7 الأهداف الاستراتيجية:

تعتبر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية مرحلة حاسمة ومفيدة لعملية الإدارة الاستراتيجية، منها نبدأ في تحديد الجهود اللازمة والموارد المطلوبة، وتركز الأهداف الاستراتيجية على النتائج والمخرجات التي تنشده المؤسسة إنجازها في السنوات القادمة (الزنفلى، 2012: 103).

وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها " الغايات التي تزيد المؤسسة الوصول إليها موظفة كل الجهود من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية" (الكرخي، 2009: 242).

#### أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية:

- تصف الأهداف المستقبلية المرغوبة للمؤسسة وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتبادلة التي تواجهها المؤسسة (الغالي، 2007: 222).
- تسهم في تحدد مراكز المسؤولية وتفويض السلطة.
- تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة وعلاقتها بيئتها.
- تساعد في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم أداء الأفراد (المغربي، 2006: 173).
- تقدم قاعدة لتصميم الوظائف وتنظيم الأنشطة اللازمة لتأديتها في المؤسسة والسيطرة عليها.
- تعد مصدراً لتحفيز الجهد والإنجاز، والالتزام والتعاون، وتحقيق الاتصال والتنسيق (الزنفلي، 2012: 105).

#### خصائص الأهداف الاستراتيجية:

- وضوح الهدف وأن يكون محدداً ومعلناً لجميع العاملين والمسؤولين في المؤسسة.
- أن يكون مشروعاً غير مخالف للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- أن يكون الهدف واقعي ممكن تحقيقه في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة.
- أن يكون الهدف قابل للقياس والمتابعة حتى يتم تقويم الأنشطة (ضحاوي والمليجي، 2011: 243).
- الارتباط برسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية ولا تتعارض معها.
- الانسجام والترابط بين الأهداف مع بعضها البعض غير متعارضة، بحيث تمثل سلسلة منسجمة مع تقود المؤسسة (الزنفلي، 2012: 105).

#### 3-7 تنفيذ الاستراتيجية:

تمثل عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التي تلي عملية صياغة الاستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويرى العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، بأن

عملية التنفيذ تعد من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي فإنها تمثل الأساس لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي في المؤسسات، حيث تمثل اختياراً لمصادقية التوجه الاستراتيجي وصياغة الأهداف واعتماد البرامج الاستراتيجية (حبتور، 2004: 324).

ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية بأنها "المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ. إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تهيئة البرامج والموازنات، والإجراءات" (إدريس والمرسي، 2006: 364).

#### أهمية تنفيذ الاستراتيجية:

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتخبة إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفة لكي لا تبقى عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة وبالخطط وكيفية الوصول إليها.
- تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة.
- تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى، ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة (الغالبى، 2007: 440).

وتتم عملية تنفيذ الاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج، والموازنات، وإجراءات العمل المختلفة وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات على أنها الوسائل والآليات والأدوات التي بواسطتها تصبح الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن المؤسسة (الزنفلي، 2012: 141).

#### أ- البرامج الاستراتيجية:

تعرف البرامج الاستراتيجية بأنها " خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين، يحدد لها مسئول وميزانية وزمن ومجموعة من الموارد المادية والبشرية" (عوض، 2001: 11).

#### ب- الموازنات:

تعرف الموازنات بأنها " كشف لبرامج المؤسسة بتعابير نقدية مالية، وعادة ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ" (الغالبى، 2007: 457).

## ت- الإجراءات:

تعرف الإجراءات بأنها " خطوات تفصيلية أو أساليب تصف كيف يمكن لوظيفة ما أو مهمة ما أن تتم تحدد الإجراءات كل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها حتى يتم الانتهاء من برامج المؤسسة وتحديد الأشخاص المنوطة بأداء العمل" (مدكور، 2000: 36).

### 4-7 التقييم والرقابة الاستراتيجية:

حتى تكمل عملية الإدارة الاستراتيجية الفاعلة لابد أن تشمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة، وذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المؤسسة للتحقق من ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً، وتوفير التغذية الراجعة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة (إدريس، والمرسي، 2006: 417). وبالرغم أن التقييم والرقابة أخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحث العمليات في المؤسسة كلها على البدء من جديد مرة ثانية (مدكور، 2000: 37).

### 1-4-7 الرقابة الاستراتيجية:

تعرف بأنها " البوصلة الفاحصة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الإدارة الاستراتيجية نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المؤسسة، كما تعد جزءاً مهماً لعملية الإدارة الاستراتيجية ومهمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي لتساعد على تقييم ورقابة مسيرة المؤسسة باتجاه الأهداف الواضحة" (حبتور، 2004 : 368)، وحتى تكون عملية الرقابة الاستراتيجية منهجية منظمة فإنها من المفترض أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية بدءاً بالمعلومات والبيانات المجمعة من البيئة الخارجية وتستمر أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وبما يضمن أهداف المؤسسة وتعزيز رسالتها دون هدر في الإمكانيات والقدرات والموارد (الغالبى وإدريس، 2007: 471).

### 2-4-7 شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة:

- التركيز على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها.
- أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- الابتعاد عن التصور التقليدي بحيث تكون المعلومات المأخوذة مركزة ومفيدة، بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها.

- يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الاستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط الأمد (الغالبى وإدريس، 2007: 475-467)

#### 7-4-3 أهمية التقييم والرقابة الاستراتيجية:

التقييم والرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة، وتبرز أهمية التقييم والرقابة الاستراتيجية لعدة اعتبارات أهمها:

- أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضه للخطأ والانجراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وعمليات التنفيذ، لذا قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها.

- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها (إدريس والمرسي، 2006: 429).

- السيطرة على إدارة الأموال والموازنات.

- تطوير نقاط القوة وإعادة توظيفها في تطوير المؤسسة (الكرخي، 2009: 305).

#### 7-4-4 أهداف التقييم والرقابة الاستراتيجية:

يتمثل الهدف العام لعملية التقييم والرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية، وهناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة كما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

- ترشيد التكلفة.

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ (إدريس والمرسي، 2006: 430).

## المحور الثاني

### التميز الإداري ونماذج التميز

#### تمهيد:

بتعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002: 20)، لذلك يعتبر التميز فكر إداري، قوامه العنصر البشري، فالتميز هو نتاج فكر بشري، والبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملاً بالقول المشهور "إذا استطعت أن تحلم بشيء، تستطيع أن تحققه" (نور، 2008: 1)، ولقد ركزت مداخل الإدارة المختلفة جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس للتميز الإداري، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين (زيدان، 2002: 5)، ويتمثل التميز الإداري في جانبين جانب تميز الإدارة كما امتازت به الإدارة اليابانية، والجانب الثاني تميز الرجل الإداري أو القائد في شخصيته وتعامله وتصرفه ووضع الأمور في نصابها وقوة تأثيره فمن يحيطون به أو يعملون معه (الطيب والبشتي، 2004: 77)، ويبين (James Griffith) أن التميز في المدرسة يعني وجود نظم مفتوحة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك توفير تطبيقات عملية داخل المدرسة حول كيف يعمل العاملون في المدرسة من مدرسين وإداريين لتحسين الأداء وتحقيق التميز (كحيل، ب ت: 781).

وسيتناول الباحث في هذا المحور ما يأتي:

- 1- تعريف التميز الإداري
- 2- خصائص التميز الإداري
- 3- صفات المدير المتميز ومهاراته
- 4- مجالات التميز الإداري: القيادة\_ الاستراتيجية\_ الموارد البشرية\_ الشراكات والموارد\_ إدارة العمليات\_ خدمة المستفيدين
- 5- نماذج التميز الإداري العالمية

## 1- تعريف التميز الإداري:

يعرف (الهوساوي) التميز الإداري بأنه: التفوق الايجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، الذي يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة (البحيري، 2012: 21)، كما ويوصف بحالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (السلمي، 2001: 80)، لذلك يجب التخطيط السليم من أجل استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال لتلبية رغبات المستفيدين على أفضل صورة، وتحقيق رضا متلقي الخدمة في نهاية الأمر، والحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التميز الإداري يسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات فقط (خفاجي، 2009: 37).

### 1-1 تعريف إدارة التميز:

تعرف بأنها "القدرة على تنسيق عناصر المؤسسة وتنفيذها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمؤسسة" (السلمي، 2002: 21).

### 1-2 أهمية التميز الإداري:

يعتبر التميز الإداري ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطور مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها (العمارين، 2007: 24).

وحدد (باكال) مبررات ودواعي التميز الإداري وأهميته من خلال ما يأتي:

- الحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات حال ظهورها.

- الحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات للتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية: من الذي يجب ترفيقه؟ ومن الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ (السعودي، 2008: 264)
- الحاجة لتطوير الأفراد بصفة مستمرة، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمؤسسات الأخرى.
- الحاجة لامتلاك المدير مهارات لازمة لحساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة (النسور، 2010: 34).

## 2- خصائص التميز الإداري:

- لا يمكن أن نصل إلى أعلى درجات التميز بالمدرسة إلا إذا توفرت قيادة وإدارة مدرسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المدرسي من أجل أداء المهمات والواجبات المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة (كحيل، ب.ت: 781)، لذلك يتسم التميز الإداري بمجموعة من الخصائص أهمها:
- قبول الأعمال الصعبة لاعتبارها أهم مصادر التميز الإداري، وفرص النمو والتعلم السريع، وتحسين العمليات.
- القيادة الكفؤة التي تعمل كقدوة للعاملين، والتي لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب والأزمات ومواجهتها لتوضيح مستوى القدرة وصلتها وتميزها.
- توفير خبرات خارج نطاق العمل، لخدمة المجتمع وتقديم العديد من الفرص لاكتساب التميز.
- توفير فرص تدريبية تعزز التميز أكثر من غيرها (النسور، 2010: 33-34).
- ويضيف آل مزروع (2010) في دراسته خصائص أخرى للتميز الإداري تهتم بالعاملين واستقلاليتهم وتحفيزهم على النحو التالي:
- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

- الاهتمام بقيم المؤسسة.
- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.
- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية (آل مزروع، 2010:31).
- كما ويؤكد ناصف وهاشم (2010) أن من أهم خصائص التميز الإداري:
- الحرص على الإبداع والديناميكية في أداء الأعمال.
- استقطاب الأفراد الذين يمثلون المورد الحقيقي الأكثر جدوى في تطويرها.
- توفير مناخ يحفز على الابتكار، ويراعي العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته (ناصر وهاشم، 2010:23).

### 3- صفات المدير المتميز ومهاراته:

#### 3-1 المدير المتميز:

يوضح فتحي (2002) حالة المدير المتميز بأنه المتفوق على الأقران، والظهور على الأتراب بكمال الصفات التي ترفع المرء وتعلي شأنه فتجليه من بينهم وتظهره عليهم بحسن سماته وهديه الفذ وخلق وسلوكه المرموق بشخصيته المتميزة (فتحي 2002: 5).

#### 3-2 المهارات الأساسية والسمات الشخصية للمدير المتميز:

يوضح السيد (2007) بعض السمات الشخصية، والمهارات الأساسية التي يمتلكها المدير المتميز وله القدرة على ممارستها، على النحو التالي:

- المرونة الانفعالية: يحتاج المدير المتميز أن يكون مرناً بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معين.
- الميل للاستجابة الايجابية للأحداث: المديرون المتميزون يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث، ويصنعونها ويتحملون المسؤولية.
- الخلق والابتكار: يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.
- سرعة البديهة: امتلاك المدير المتميز القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور ورؤية المواقف بأكملها بسرعة.

- القدرة على التعليم: المديرون المتميزون يحاولون التعليم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.
- المعلومات الشخصية: يمتلك المدير المتميز معلومات شخصية وثقافية عامة ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته.
- الحساسية المستمرة للأحداث: المدير المتميز هو الذي يكون حساساً للأحداث ومدركاً لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحاً لإدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد.
- تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات: المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده الحدس والبداهة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.
- التعامل مع الآخرين: المدير المتميز يستطيع ممارسة مهارات التعامل مع الآخرين مثل القدرة على الاتصال الفعال والتفويض، وحل الصراعات، واستمالة الأفراد وتوجيههم (السيد، 2007: 9-12).

### 3-3 الصفات الإدارية للمدير المتميز:

- ينبغي على المدير المتميز أن يتصف ببعض الصفات الإدارية ويقوم بممارستها في مؤسسته على النحو التالي:
- المدير المتميز ينمي الروح التعاونية والديناميكية بين موظفيه الذين يرون فيه الشخصية القيادية التي تزرع الحماس والنشاط والروح العائلية في المؤسسة.
- المدير المتميز يدون أولوياته ومسئوليته ويشجع فريق العمل على المشاركة في صنع القرار، ويتقبل النقد والنصيحة من غير حرج أو كبرياء.
- المدير المتميز يمتلك عقلية استراتيجية حكيمة، يكون ملماً بطبيعة عمل المؤسسة، كما أنه يسعى دائماً لضمان انسجام أنشطة الأقسام والوحدات بشكل كلي مع الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسة.
- المدير المتميز يحترم وقت موظفيه بقدر احترامه لوقته لأن أفضل طريقة تكسب المدير احترامه بين موظفيه، هي استجابته لهم بشكل سريع ومتيقظ دائماً، فذلك يشير إلى مدى احترامه وتقديره لهم، مما سينعكس بالتالي على مشاعرهم تجاهه، ويحسن من أسلوب معاملتهم له.

- المدير المتميز لا يخشى من الانتقاد البناء لأسلوب إدارته، ويعني ذلك ألا يكون عدائياً تجاه من يعبر عن رأيه بشأن أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة، أو أي قضية أخرى تمس واقع العمل (www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=3338).

- يسعى لتحقيق الهدف: يسعى المدير المتميز إلى تحقيق غرض محدد، فالطريق أمامه مرسوم وواضح اتجاه هذا الهدف، والمديرون المتميزون يراودهم دائماً الرغبة العارمة في التميز والإحساس بأهمية هذا التميز المبني على جهودهم واختلافهم عن الآخرين.

- يركز على النتائج: يركز المدير المتميز على النتائج وليس الأنشطة فهو غير روتيني يهتم بالأنشطة المحققة للنتائج ويكون تركيزه الأساسي على مناطق النتائج الأساسية وهي: الإنتاجية- حاجات المستفيدين- اقتصاديات الاستخدام أو التشغيل- الجودة- نمو البشر- تطوير المؤسسة- التجديد والابتكار.

- الرغبة في خدمة العملاء المستفيدين: المدير المتميز يوظف جميع عناصر مؤسسته لتحقيق الخدمة الحقيقية للعملاء والمستفيدين، ويكون شعاره (خدمة أفضل- درجة عالية من الرضا).

- إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين: المدير المتميز لديه القدرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين، ويفوض بشكل مستمر، فهو يهوى تشجيع مرؤوسيه على تحدي المواقف الصعبة وزيادة درجة الثقة في أنفسهم.

- المدير مالك: المديرون المتميزون يشعرون بشعور المالك للمؤسسة ويتصرفون تصرفاته لذلك يتصف ببعض الجوانب منها الاهتمام بعناصر تكلفة الإنفاق وتحمل المخاطر (السيد:2007، 57-59).

وبيين فتحي (2002) كيفية الوصول للمدير المتميز ببعض الصفات التالية: المبادرة - صنع علاقات ناجحة - إقناع الآخرين بفن - نقد الأمور نقداً بناءً وإيجابياً - شحن الهمم وتوليد للطاقات - الشخصية العملية - امتلاك صفات رجل المستحيل - النموذج الذي يحتذي به - امتلاكه شخصية سوية (فتحي، 2002 : 5 - 6).

#### 4- مجالات التميز الإداري

تنقسم مجالات التميز الإداري إلى ستة مجالات على النحو التالي:

##### 4-1 المجال الأول : القيادة

لا يتحقق التميز في الإدارة من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات

والاستراتيجيات والموارد البشرية وتعمل على استمرار العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (باشيوه والبرواري، 2009: 113).

والقيادة تلعب دوراً محورياً مؤثراً في صناعة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية (السلمي، 2002: 21)، وتُعرف القيادة بأنها: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلاق، 2010: 14)، كما ويعرفها أوردوي نيد (O.Tead) على أنها: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (كنعان، 2009: 90).

#### 4-1-1 أركان القيادة:

القيادة هي المقدرة على توحيد سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه، وعليه فإن القيادة في أي مجال من مجالات الحياة تقوم على ثلاث أركان أساسية وهي:

- قائد لديه مهارات معينة لازمة لتحقيق أهداف الجماعة.
- مجموعة من الأفراد أو العاملين (الأتباع) لديهم مهارات لازمة لأداء أهداف التنظيم.
- موقف معين يؤدي فيه أفراد المؤسسة الأعمال المنوطة بهم (ربيع، 2008: 106).

#### 4-1-2 مبادئ القيادة

مبادئ القيادة هي المرجع والدليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادة فعالة ومثمرة وتستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة، وهناك أحد عشر مبدأً متفق عليها هي:

- اعرف نفسك واعمل على تطويرها.
- كن كفوّاً من الناحية الفنية والتكتيكية.
- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك.
- اتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب.
- كن مثلاً أعلى لأفرادك.
- اعرف أفرادك واسعَ لرفاهيتهم.
- أبقِ أفرادك مطلعين.
- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين.
- تأكد بأن المهمة مفهومة ومُشرف عليها ومنجزة.
- درب أفرادك أن يعملوا كفريق.
- استخدام وحدتك طبقاً لإمكانياتك (الصيرفي، 2006: 149-152).

#### 3-1-4 أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في كونها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، 2010: 140).

#### 4-1-4 الخصائص المهنية لمدير المدرسة كقائد إداري:

يدفع القائد أفراده لأداء أعمالهم بفاعلية مع اهتمامه يربط أهداف المؤسسة التي يسعى إلى تحقيقها وحاجات الأفراد، ويسعى إلى تحقيقها ما أمكن ذلك، لذا هناك خصائص تميزه عن غيره وهي:

- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
- الإلمام التام بوسائل تحقيق أهداف المدرسة.
- معرفة خصائص نمو الطلاب.
- ملاحظة المستجدات التربوية والتطورات.
- مساعدة المرؤوسين على النمو المستمر (الحري، 2010: 117).

#### 5-1-4 معايير القيادة المدرسية:

إن إيجاد مدير المدرسة المؤثر بالنظام التربوي، وتغيير النظرة التقليدية لمدير المدرسة، وإعادة النظر بتقييم أدائه وفقاً لمعايير القيادة المدرسية الفاعلة، التي تؤهله لتحقيق العملية التعليمية التي تتفق مع توقعات المجتمع، تحتاج إلى عدة معايير ونقسمها إلى اثني عشر معياراً رئيسياً، وهي:

- معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية .
- معايير التخطيط الاستراتيجي .
- معايير التنظيم الإداري المدرسة .
- معايير التنمية المهنية للعاملين وتقييم أدائهم .

- معايير إعداد الموازنة التخطيطية .
- معايير تطوير العمليات التدريسية الصفية .
- معايير تحسين مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي .
- معايير تطوير الانضباط السلوكي لدى الطلبة .
- معايير التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .
- معايير الأنشطة المدرسية ولمسابقات الطلابية.
- معايير ربط المدرسة بالمجتمع المحلي (السعود، 2014: 314-302).

#### 4-2 المجال الثاني: الاستراتيجية

في حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلق عليها الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ (الدوري 2005:25)، وتعرف الاستراتيجية بأنها: "أنموذج للقرارات التي تتخذها المنظمة لتحديد أهدافها أو غايتها، وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الغايات، وتحدد نطاق الأعمال التي يمكن للمنظمة أن تتعامل بها، ونوع المنظمة حالياً ومستقبلاً، وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي أن تقدمها المنظمة لحملة الأسهم والعاملين والزبائن والمجتمع بشكل عام (رشيد وجلاب، 2009:19).

#### 4-2-1 استراتيجيات المدرسة

يمكن لمدير المدرسة إتباع عدة استراتيجيات في الميدان المدرسي للوصول إلى أعلى درجات الإبداع والتميز، بحيث يتقن هذه الاستراتيجيات جيداً حتى لا تكون عبئاً عليه وعلى العاملين معه، ومن هذه الاستراتيجيات يمكن التنويه لبعضها:

#### أ- استراتيجية مجتمع المعرفة

لم تعد الثروة الطبيعية والمادية الأساس لتقدم الدول، بل القوى البشرية التي تعتبر الركن المكمل للتقدم العلمي والتكنولوجي، فالعالم الصناعي المتقدم اليوم يمتلك مفاتيح المعرفة التكنولوجية والعلمية ويطورها بشكل سريع وينشرها في جميع مجالات الحياة، فشح المعرفة وركود تطورها في البلدان النامية يحكمان عليها ضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية، فالمعرفة معيار الرقي الإنساني في الطور الحالي من تقدم البشرية، لذلك أكدت الاتجاهات التربوية الحديثة على ضرورة الاهتمام ببناء مجتمع المعرفة (جورج، 2007: 146).

وأصبحت الحاجة ملحة لوجود مجتمع المعرفة للتكيف مع التغيرات في المجتمع وإعادة توجيه هذه التغيرات للوجهة الصحيحة، ولأن مؤسسات التعليم كبيت للمعرفة تواجه منافسة متزايدة من مصادر المعرفة الأخرى من المشاريع التي تعرف نفسها بأنها منتجون ووسطاء للمعرفة (محمد، 2008: 7).

### خصائص مجتمع المعرفة:

1. مجتمع يتقن إنتاج وتوليد المعرفة، وخصوصاً إنتاج البرمجيات التي تُستخدم في الحصول على المعرفة، ويستثمر كل الموارد المادية والبشرية المتاحة له.
2. مجتمع تتوفر فيه بنية تحتية معلوماتية، تقوم على أساس توفر شبكات حاسوب وبنوك معلومات نتائج للجميع.
3. مجتمع تدار فيه المؤسسات بطريقة غير نمطية فيعتمد على نظم إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية، والإدارة المبدعة.
4. مجتمع يتم فيه تناقل المعلومات بسهولة ويسر، وتصبح متاحة للجميع، وسهلة التداول.
5. تكون فيه الموارد البشرية متميزة مدربة، متعلمة، وتتمتع بقدرات ذهنية وطاقات فكرية وإمكانيات للابتكار والإبداع.
6. ينتشر فيه ثقافة التعلم الذاتي، والتعلم مدى الحياة، والتعلم المستمر، ويتقن أفرادها من النفاذ إلى مصادر المعلومات (قيطة، 2011: 28).

### أهداف مجتمع المعرفة

يسعى مجتمع المعرفة لإعداد الإنسان القادر على استخدام المعلومة والتقانة في مختلف مساحات الحياة على عدة مستويات منها:

- أ. مستوى تربوي يتعلم فيه المتعلم كيف يبرمج المعلومات الجديدة في إطار المعرفة، فيزداد وعيه المعرفي اتساعاً وإدراكه قوة.
- ب. مستوى بحثي يمكن من سبر أغوار العلوم، واستكشاف القوانين واستخدام المفاهيم (حجر، 2004: 297).
- ت. مستوى العمل التجريبي الذي يحول المعلومة إلى معرفة والمعرفة إلى ابتكار.

ومن خلال ما سبق يفرض المجتمع المعرفة على نظم التعليم تحديات أشد حدة وأكثر ضراوة، حيث تتخطى تأثيراته مجرد إجراء تغيير في قيم حجرة الدراسة، أو تغيير المناهج، أنه يفرض الانتقال من التعليم إلى التعلم، كما يفرض تغيير مفهوم المدرسة وطبيعة المدرس، ويفض كذلك

تغييرات جذرية في مفهوم القيادة التربوية وما يرتبط بذلك من تغييرات في أدوار ومسؤوليات المعلم ومدير المدرسة (عبد العزيز، 2004: 19).

#### ب- استراتيجية التميز:

تُعرف استراتيجية التميز بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين وفي مجالات متعددة كالجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وأية حزمة تعمل على بلورة صورة متميزة وإيجابية في ذهن المستفيد بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون تقليدها، ومن أجل تحقيق مستويات أعلى من المنافسين (الأمين، 2013: 49).

#### مزايا استراتيجية التميز:

تعد استراتيجية التميز من الاستراتيجيات التنافسية العامة، والمؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تمتاز بقدرتها على البقاء والاستمرار، وخاصة تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة مضطربة أو متقلبة ويحقق التميز المزايا التالية:

- تميز الخدمة يحمي المؤسسة إزاء المتنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستفيد نحو خدماتها، وإن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص.
- تميز الخدمة يخلق حواجز لدخول متنافسين جدد.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلات لها مهاراتها المتميزة الخاصة، لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقديم المؤسسة حزمة متميزة قادرة على إشباع حاجات ورغبات المستفيدين كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي (الأمين، 2013: 52-53).

#### ج- استراتيجية المنظمة المتعلمة

تسعى المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتحديد والتفاعل مع البيئة (الحواجرة، 2010: 225).

ويعرف senge المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمات التي يقوم فيها العاملون بزيادة قدراتهم ومعارفهم باستمرار، ويتم فيها تشجيع تبني نماذج جديدة للتفكير وتعليم الأفراد بعضهم البعض (العرفج، 2010: 207).

## ركائز المدرسة المتعلمة

أشار سوانتشين (suwannechin) إلى ضرورة توافر عدة ركائز لتصبح المدرسة متعلمة وهي على النحو التالي:

- القيادة المدرسية
- التركيب المدرسي
- الثقافة المدرسية
- المجتمع المدرسي
- رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها العامة
- عملية صناعة القرار فيها
- عمليات الاتصال والتفاعل المتوافرة في المدرسة
- التسهيلات المدرسية والمصادر (أبو زيد، 2013: 36).

## مواصفات المدرسة كمنظمة متعلمة

حدد براندت (Brandt) عدة مواصفات للمدرسة التي تعمل كمنظمة متعلمة نذكر منها:

- تمتلك المدرسة المتعلمة أهدافاً مشتركة قابلة للتحقيق تتحدى مقدرات العاملين.
- تمتلك المدرسة المتعلمة عاملين قادرين على تحديد مرحلة التطور التي تمر بها مدارسهم.
- تمتلك المدرسة المتعلمة قاعدة معرفية تمكنها من إبداع الأفكار الجديدة المناسبة لها.
- تمتلك المدرسة المتعلمة المقدرة على المراجعة المستمرة لعمليات التعليم والتعلم (أبو زيد ، 2013: 41-42).

## 3-4 المجال الثالث: الموارد البشرية

يعتبر البشر المتغير في كل المؤسسات، والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، ويمكن أن تزداد الموارد البشرية من قيمتها، مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب التوفير (عباس، 2011: 22)، لأن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تُستَرى أو تُتَعلَّم أو تُنقل (حسن، 2010: 56)، لذلك يغدو تشكيل الموارد البشرية ركناً أساسياً ومهماً في العملية الإنتاجية للمجتمع ولقد كان لوظيفة هذه الموارد الدور الكبير في زيادة الدخل القومي للمجتمع البشري في مختلف مراحل التاريخ (شعبان، 2006: 659)، وتعتبر الموارد البشرية مصدر الثورة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونها أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيها

من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر فيها المرتكزات التالية: التقدير، التمكين التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء وغيرها (قبطان، 2011: 7).

#### 4-3-1 تعريف الموارد البشرية:

وتُعرف الموارد البشرية بأنها: تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم لتحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتطوير والصيانة، كما تعرف الموارد البشرية المدرسية بكل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية من مدير ومعاونين، وهيئة التدريس، وطلاب، ومستخدمين (عزب، 2008 : 190).

#### 4-3-2 تنمية الموارد البشرية:

تؤدي التنمية دوراً استراتيجياً في جعل الموارد البشرية قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار وذات مهارات ومعارف عالية المستوى، حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات، لتلبية حاجات ورغبات المستفيد الحالية والمتوقعة. وتُعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة (بن عنتر، 2010: 190).

#### 4-3-3 أهمية تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية هدفاً وإدارة في الوقت نفسه، في مجال التنمية القومية فالهدف النهائي للتنمية هو رفاهية المجتمع بوجه عام، ومن ناحية أخرى يشكل المورد البشري المؤهل عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإنتاج (الهيبي، 2010: 99)، لذلك تحقق تنمية الموارد البشرية مزايا كبيرة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتهدف إلى زيادة قدرة العاملين وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر بنجاح، وترتبط عملية تنمية الفرد من خلال زيادة معارفه وقدراته وتطوير سلوكه بما يساعد في تحسين أدائه (الدوري وآخرون، 2010: 241)، ويمكن تحديد الأهمية بالنقاط التالية:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة في عدة مجالات (ديري، 2011:336).
- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد بكفاءة وفاعلية.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (بن عنتر، 2010:85).

#### 4-4 المجال الرابع: الشراكات والموارد

##### 4-4-1 الشراكات:

تتطلب التربية الشاملة دون شك مزيداً من التعاون والتنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة، بما في ذلك الأسرة لكونها المحضن الأول للطفل، والمسجد بقيمه الروحية والاجتماعية، والمؤسسات الاقتصادية بما تملكه من موارد وإمكانات، والمؤسسات الإعلامية بما لديها من ثقافة وترويج. وهذا التعاون يُسهم في تطوير الأداء التربوي، ويؤدي إلى التخفيف من ضغوط الازدواجية القيمية والمعرفية التي قد يتعرض لها الطالب من خلال تعدد مصادر التلقي والتوجيه (السلطان، 2008: 4)، لذلك تحرص الإدارة المدرسية الواعية على دراسة المجتمع المحيط لتتمكن من ممارسة دورها المطلوب في حل مشكلاته وتحسين ظروف معيشتة، وهذا يوجب عليها استحداث أنشطة وفعاليات توثق صلتها بأفراد المجتمع، وفي الجانب المقابل فإن المجتمع الواعي يحرص على بناء جسور تواصل مع المدرسة لمساعدتها على القيام بدورها المنشود (شلدان وآخرون، 2011: 11).

##### 4-4-2 تعريف الشراكة وأهميتها:

تعرف الشراكة بأنها العلاقة التي تنتج عن أوجه التعاون المشترك بين منظمات المجتمع في أحد مجالات التنمية، والتي تقوم على أساس مشترك في الرؤية والقيم والأهداف والمخاطر والمنافع والمراقبة والتعليم، والتي تتطور مع مرور الزمن.

وتبرز أهمية الشراكة من خلال:

- تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة والمشاركة في وضع أسس للشراكة مع المدرسة.

- زيادة تفهم المجتمع للإنجازات والنجاحات التي تحقّقها المدرسة والمساعدة على فتح ميادين جديدة للشراكة مع المدرسة.
- توفير الدعم اللازم لإنجاح العملية التعليمية من قبل المجتمع المحلي ومنظماته.
- رفع مستوى التعاون والتنسيق والتواصل بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.
- رفع مستوى شعور المجتمع بالرسالة التي تؤدّيها المدرسة لخدمة المجتمع (بعلوشة، 2013: 63-70).

#### 4-4-3 سبل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة عضوية مباشرة إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على المدرسة أن تبادر وتشجع على تعيين العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع، ولتحقيق هذا الهدف لا بد الوقوف والأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- تنظيم دراسة لواقع المجتمع المحلي لمعرفة خصائصه ومشكلاته، لتتمكن من خدمة المجتمع أو أن يخدمها المجتمع.
- تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي مثل الحملات والاحتفالات الدينية وغيرها.
- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات مؤسسات المجتمع المحلي المادية والبشرية.
- التواصل مع أولياء الأمور للمشاركة في نشاطات المدرسة وتوطيد العلاقة معهم، وإطلاعهم على أهداف المدرسة ومشاريعها المستقبلية حتى يشعروا بقيمتهم وأهمية دورهم في إنجاز تلك الأهداف والمشاريع (العمامرة، 2012: 125-122).

#### 4-4-4 الموارد:

وهي الكيفية التي تستخدم فيها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي (ناصر وهاشم، 2010: 60).

تمتلك المدرسة موارد مادية ومالية متعددة يجب على مدير المدرسة استثمارها بفاعلية وكفاءة لتدعم أهدافه المدرسة وتشمل :

- المبني المدرسي وتجهيزاته وأدواته والمساحات المحيطة به.
- الغرف الإدارية والتدريسية مثل غرفة (المدير - النائب - المدرسة - المعلمين).
- المرافق التعليمية اللازمة مثل غرفة (الرياضة - الأنشطة - اللجنة الصحية).
- المقصف المدرسي وما يتوفر فيه من مواد غذائية ومتطلبات الطلبة.
- الملاعب بأنواعها (كرة القدم - كرة السلة - كرة الشبكة).

- المساحات الخضراء والحدائق.
- السلفة المدرسية السنوية ومساعدات أولياء الأمور واللجان الداعمة.

#### 4-5 المجال الخامس: إدارة العمليات:

##### 4-5-1 العمليات:

إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها (قبطان، 2011: 7)، وتشكل العمليات جوهر عمل الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية باعتبارها منظومة مفتوحة، ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل كمنظومة فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية (عزب، 2008: 198).

وتحدد العمليات بالنشاطات التشغيلية التي تجري على المدخلات بهدف تحويلها إلى سلع أو خدمات مثل: الإنتاج، التمويل، التخطيط، التصميم والتنظيم، والبحوث والرقابة (المبعضين والأكلي، 2012: 29)، وتعرف العمليات بالوسائل التي بواسطتها تحرر وتطلق المؤسسة مواهب وقدرات العاملين فيها لتحقيق نتائج الأداء. ومن جانب آخر فإن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين واندماجهم (أبو الرب، 2010: 363)، وتتكون العملية الإدارية من النشاطات التي يمارسها المدير والتي تعرف بالوظائف الإدارية (محمد، 2002: 71).

بينما تعرف إدارة العمليات بمجموعة العمليات والوظائف المتعلقة بقرارات تصميم وتشغيل نظام العمليات (الإنتاجية والخدماتية) في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة (نجم، 2001: 113).

##### 4-5-2 خصائص العمليات:

يمكن تحديد خصائص العمليات التي تجري داخل المؤسسات بالنقاط التالية:

- العمليات لها صيغة الديمومة، على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية، لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة.
- العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي يبين المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية، من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون.

- يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرمياً لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية وموجهة نحو الزبون.
- يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها.
- جزء منظم، مستقر، مولد للأنشطة.
- العمليات مقاسه عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات وعن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعه للعملية (شرف الدين، 2012 : 18-19).

#### 4-6 المجال السادس: خدمة المستفيدين:

إن خدمة المستفيدين وأرائهم هي إحدى الركائز الأساسية لقدرة مختلف المؤسسات على البقاء والازدهار، فكلمة المستفيد توحى بالدفء في التعامل الذي يجب أن يحظى به المستفيد، لذا يجب أن يحظى جميع المستفيدين من المدرسة بأفضل وأرقى خدمة لهم دون تمييز، ووضع استراتيجية تكفل تحقيق ذلك، مبنية على متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

#### 4-6-1 الخدمة

يعرف (Adrain Palmer) الخدمة بأنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع أو رغبة مشخصة لدى المستفيد (الطائي والعلاق، 2009:16)، وتؤكد أبو هاشم أن الخدمة تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة لتلبية توقعات المستفيدين وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس، وعند عملية الاستفاداة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل الملكية (أبو هاشم، 2013:40).

#### 4-6-2 المستفيدون من المدرسة

يتطلب من مدير المدرسة رصد الخدمات والاحتياجات اللازمة لجميع المستفيدين، وحصص توقعاتهم الحاضرة والمستقبلية وإتباع الأسلوب المناسب لتحقيقها بتوازن مع النظام التعليمي العام. ويتعدد أصناف المستفيدين من المدرسة كمؤسسة تعليمية تربية داخل المجتمع يمكن تقسيم المستفيدين لقسمين كالتالي:

المستفيدين الداخليين: الطلاب - جميع العاملين في المدرسة (معلمين وإداريين وأذنه).

المستفيدين الخارجيين: أولياء الأمور- إدارات تعليمية- أطراف المجتمع ذات الصلة بالمدرسة.

#### 4-6-3 خصائص الخدمة

تتفرد الخدمة بعدد من الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين والمتخصصين، ومن أبرزها الخصائص التالية:

- اللاملموسية : أي أن الخدمة غير ملموسة، وبمعنى ليس لها وجود مادي، يترتب على ذلك صعوبة معاينتها قبل شرائها.
- التلازمية: نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، لذلك يتطلب حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها (العلاق، 2009 : 45-48).
- عدم التجانس في المخرجات: من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات، فكل نوع من الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها.
- الهلامية والفاء: تعني ذات طبيعة غير قابلة للتخزين (الضمور، 2009 : 27-29).
- الملكية: تعني عدم امتلاك المستفيد للخدمة، لكن له الحق في استعمالها لفترة معينة فقط (دعبول وأيوب، 2003 : 31).

#### 4-6-4 سمات الخدمة المتميزة:

- الإصغاء والفهم والاستجابة السريعة لرغبات وحاجات وتوقعات المستفيدين.
- تطوير استراتيجية خدمة متميزة وتعميمها على جميع العاملين.
- وضع معايير دقيقة ومحدد لتقييم جودة الخدمة، وقياس مستوى الخدمات الفعلية وفقاً لهذه وبصورة منتظمة.
- استخدام موظفين مؤهلين وتدريبهم، وتحفيزهم، وتخويلهم الصلاحيات الكافية لخدمة المستفيدين.
- الاعتراف بالإنجازات المتميزة في خدمة المستفيدين، ومكافأتهم، والإعلان عنها وتكريم الموظفين الذين حققوا (الطراونة وآخرون، 2011 : 151 - 152).

#### 5- نماذج التميز الإداري العالمية

لنماذج التميز أهمية كبيرة في رفع كفاءة المؤسسات وتقديمها، وبغض النظر عن مسمياتها فكلها تسعى لتحقيق أهداف مشتركة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات ومقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعة.

- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.
  - زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة فيها (مجيد والزيادات، 2007: 19).
- وسيتطرق الباحث لعدد من نماذج التميز بهدف الاطلاع على أهم معاييرها والاستفادة منها :

## 5-1 نماذج التميز الأجنبية:

### 5-1-1 النموذج الياباني للتميز (ديمنج Deming)

وضعت أسس جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951م، وذلك اعترافاً بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة (جودة، 2006: 292)، ويتكون هذا النموذج من عشرة معايير للتقييم وهي: السياسات والأهداف- المنظمة وعملياتها- التعليم واتساعه- التجميع - النشر للمعلومات - التحليل- التقييس والمعايير- السيطرة - ضمان الجودة وتوكيدها - التأثيرات والخطط المستقبلية (السامرائي، 2007: 142).

### 5-1-2 النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج):

تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام 1987م (العلي، 2010: 339)، لقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى، وكانت مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001 م كأساس لتقييم الشركات المتقدمة تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:

- رفع مستوى المعايير لجودة الأداء.
- تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقاً من الفهم المشترك لعناصر الأداء المميز.
- توفير أداء عملية للمنظمات لأغراض التخطيط والتدريب والتقييم وغيرها (الطائي وقتادة، 2008: 360-361).

يقوم نموذج بالدريج على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في: القيادة - المعلومات وتحليلها- التخطيط الاستراتيجي - الاستفادة من الموارد البشرية- برامج ضمان جودة السلع والخدمات - نتائج الجودة- رضاء المستهلك (أبو النصر، 2009: 140).

### 5-1-3 النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشئ في العام 1988م، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته، ويعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها، ويتكون هذا النموذج من: القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشركات والموارد، العمليات، النتائج (باشيوة والبرواري، 2009: 113).

### 5-1-4 النموذج الاسكتلندي للتميز (SQMS):

يعتبر النموذج الاسكتلندي للتميز نظاماً عالمياً، قامت العديد من الدول بتبنيه، يتميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة بأنه صمم خصيصاً ليلاع طبيعة التعليم الفني والمهني، ويتصف بالشمولية في إدارة المؤسسات، أولياء الأمور، سوق العمل، المجتمع المحلي، الإداريون. يتكون هذا النموذج من عشرة معايير تطبيق على جميع المراحل الدراسية التعليمية وهي: الإدارة الاستراتيجية - إدارة الجودة - التسويق ورعاية المتعلمين - الموارد البشرية - تكافؤ الفرص - الصحة والسلامة - الاتصال والإدارة - خدمات الإرشاد - تصميم البرنامج وتنفذه - التقييم - ومنح الشهادة (باشيوة والبرواري، 2010: 111-112).

### 5-1-5 جائزة التميز المدرسي بسنغافورة : SEM

يعد نموذج التميز المدرسي بسنغافورة وسيلة لقياس التحسين المستمر وفرصة لتحقيق التميز الذاتي، ويعتبر مناسباً للتقييم الذاتي للمدارس، تم اقتباسه من نماذج الجودة العالمية المختلفة، ويوجه نموذج (SEM) للتميز المدرسي من خلال مجموعة من التقييمات الأساسية التي تحدد الغرض منه، وتركز على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتنتظر للمعلمين على أنهم عناصر هامة لإحداث جودة التعليم، كما يعترف بأهمية العمليات المتمركزة حول الطالب في التوصل لنتائج داعمة، كما يعترف أيضاً بنتائج التميز التي تلبي الهدف وتدعمه على مدار عدد من السنين، ويتكون النموذج من عدة معايير للجودة، تستطيع المدارس من خلالها أن تتميز وهي: القيادة - التخطيط الاستراتيجي - إدارة العاملين - الموارد - العمليات المتمركزة حول الطلاب - النتائج العملية والإدارية - نتائج العاملين - المشاركة ونتائج المجتمع - نتائج الإدارة الهامة (ناصر وهاشم، 2010: 58-60).

### 5-2 نماذج التميز العربية

#### 5-2-1 النموذج الجزائري للتميز

يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في أفريقيا والذي أنشئ اقتداءً بنماذج التميز العالمية لمسايرة التطورات العلمية وتحدياتها، اقترح سنة 2000م في إطار برنامج تطوير نظام

وطني للتقييم من قبل الحكومة الجزائرية، وتم إقراره سنة 2002م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5-2، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي.

يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي: التزام الإدارة - الاستراتيجية والأهداف - الاستماع للزبائن- التحكم في النوعية - قياس الجودة - تحسين الجودة- مشاركة العمال- والمعيار الثامن خاص بالنتائج (جودة، 2006: 300).

#### 5-2-2 نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز

يهدف نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الأردنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما يهدف النموذج إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية، ومشاركة قصص النجاح فيما بينها (العلي، 2010: 335 - 336)، ويعتمد النموذج على تحقيق عدة معايير على النحو التالي: القيادة - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الموارد- النتائج (جودة، 2006: 302).

#### 5-2-3 نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز

وضعت إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة هذا النموذج للأداء الحكومي المتميز وبدأت فعالياته عام 1998م، بهدف تحفيز المؤسسات الحكومية على التميز والإتقان وإيجاد روح المنافسة الإيجابية فيما بينها، ليساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية لجميع المواطنين الوافدين إلى دبي، قسمت معايير النموذج وعناصر تقييم الأداء إلى: الأنظمة وتبسيط الإجراءات، المبادرات والإنجازات الإبداعية - خدمة العملاء - تنمية وتطوير الموارد البشرية - فعالية التكاليف - القيادة - خدمة المجتمع - التخطيط والتعليم (أبو النصر: 2009، 149).

#### 5-2-4 جائزة التميز التربوي الفلسطينية

قامت وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد نموذج لتقييم المدير المتميز لجميع مديري المدارس في محافظات غزة، وتحددت آلية التقييم، بقيام جميع اللجان المشرفة على المدرسة وأصحاب العلاقة بعملية التقييم على النحو التالي: مدير التربية والتعليم - مدير الدائرة الإدارية - مدير الدائرة الفنية - رئيس قسم الإدارات التربوية - رئيس قسم الإشراف التربوي - رئيس قسم الرقابة -

رئيس قسم الأنشطة - رئيس قسم الصحة المدرسية - رئيس قسم الإرشاد - قسم المبادرات  
وابداعات المدير في الوزارة.

بحيث صُمم لكل جهة من الجهات السابقة بطاقة تقييم قد تختلف عن الأخرى ببعض الفقرات،  
لكن جميعاً اشتقت من المذكرة التفسيرية لنموذج الجائزة.

وتشكلت المذكرة من جزأين، الجزء الأول لتفسير المهمات الرئيسية لمدير المدرسة، وتكونت من  
عدة مجالات ولكل مجال معيار بمؤشرات أداء، والجزء الثاني للسمات الشخصية للمدير والتي  
شملت المجالات التالية: التخطيط- الإشراف والمتابعة- الموارد المادية والبشرية- النمو المهني-  
نتائج تعلم الطلبة- العلاقات والتشبيك- القيادة والإبداع (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015).

من خلال الإطار النظري والعرض السابق لبعض النماذج العالمية للتميز التي صممت كأداة  
للتقييم ومدى تحقيق التميز الإداري في المؤسسات بشكل عام، وبعضها في المؤسسات التعليمية  
بشكل خاص، نلاحظ استخدام الإدارة الاستراتيجية بشكل أساسي فيها، فمثلاً النموذج الاسكتلندي  
يتبنى الإدارة الاستراتيجية كأول معيار له، أما النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدرج)  
يعتبر التخطيط الاستراتيجي معياراً من معاييرها التي يركز عليها، لذا يدل ذلك على العلاقة  
الارتباطية بين الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، وهذا ما سنستدل عليه من خلال نتائج هذه  
الدراسة.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### تمهيد:

تناول هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وسيعرض الباحث الدراسات التي اهتمت بالإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري وبعض الدراسات القريبة من الموضوع بهدف إثراء الدراسة الحالية.

#### أولاً : الدراسات العربية:

##### 1- دراسة (عياش، 2015) بعنوان:

"درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي"

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استباننتين لهذا الغرض تحتوى على (56) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (252) مدير ومديرة لمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون التقييم الذاتي من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة بنسبة 79%.

- مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة بنسبة 82%.

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس الوكالة للتقييم الذاتي، ودرجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- وضع آليات ممنهجة لعملية التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي، يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

- توفير جو من الألفة مع أولياء الأمور من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

2- دراسة (أبو ريا، 2014)، بعنوان:

"دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (120) موظفاً وموظفةً من أصحاب الوظائف الإشرافية في الوزارتين، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارات العمل والشئون الاجتماعية وتحقيق التميز المؤسسي.

- مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارات العمل والشئون الاجتماعية بلغت درجة متوسطة.

- مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارات العمل والشئون الاجتماعية بلغت درجة كبيرة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بمنهج تطبيق معايير التميز من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

- الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية، باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على عملية التطبيق.

### 3- دراسة (الزائري، 2014)، بعنوان:

"مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية)، وكذلك التعرف إلى درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابة مديري المدارس تعزى للمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، الخبرة)، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز وبين مدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام ببناء استبانة مكونة من محورين يقيس الأول منها درجة تحقق معايير جائزة التربية والتعليم للتميز، وتكون من (34) فقرة، توزعت على أربعة أبعاد (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية). بينما يقيس المحور الثاني درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، حيث تكون من (31) فقرة توزعت على أربعة مجالات (التخطيط، التنظيم والاتصال، التنسيق والتوجيه والمتابعة، الرقابة والتقويم)، طبقها الباحث على مجتمع الدراسة البالغ عددها (368) مدير أو مديرة وهم جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- أن درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً.

- أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المدارس.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين معايير الجائزة ومدى تحسن الأداء الإداري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

العمل على اعتماد معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشيح للاعتماد الأكاديمي المدرسي كونها متحققة بغالبيتها في مدارس التعليم العام.

#### 4- دراسة (الأسطل، 2013)، بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لمعايير الجودة الشاملة وعلاقتها  
بالميزة التنافسية للمدرسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة  
الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، والكشف عن دلالة الفروق في تقدير استجابات أفراد  
العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس  
الخاصة بمحافظات غزة والبالغ عددهم (51) مديراً أو مديرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع  
أفراد مجتمع الدراسة، وقام الباحث ببناء استبانتيين، حيث تعلقت الاستبانة الأولى بمتغيرات درجة  
ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتضمنت (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (قناعات  
الإدارة، تدريب وتنمية العاملين، العمل بروح الفريق، مشاركة العاملين، ومستوى الوعي)، بينما  
تعلقت الاستبانة الثانية بمتغيرات الميزة التنافسية وتضمنت (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات  
هي (الكفاءة المميزة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين).

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- كانت درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة مرتفعة  
بنسبة 84%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، ما عدا متغير سنوات الخدمة للمجالين  
(مشاركة العاملين ، ومستوى الوعي) لصالح من لديهم خبرة أكثر من (10).

- وجود علاقة قوية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة للجودة الشاملة  
وبين مجالات الميزة التنافسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- الاستعانة بفريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية.

- عقد دورات وورش عمل للمعلمين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة سعى المدارس الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية واستخداماتها.

## 5- دراسة (الحاج، 2013)، بعنوان:

### "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتين، وتكونت الأولى من (33) فقرة موزعة على مجالين (دور مدير المدرسة في تنمية وتطوير المعلمين مهنيًا - دور مدير المدرسة في آراء وتطوير المنهاج). وتكونت الاستبانة الثانية من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات (صياغة رؤية ورسالة المدرسة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد البدائل الاستراتيجية، التقويم والرقابة الاستراتيجية). وقد طبقت الباحثة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (390) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4120) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم بدرجة كبيرة بنسبة 75.6%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة).

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة فعالية العمليات الإشرافية وبين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

ومن أهم ما أوصت به الباحثة:

- ضرورة تشجيع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية التي تتعلق بالمشكلات التي يواجهونها أثناء قيامهم بالعملية التعليمية.

- إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، تمكنهم من زيادة مهاراتهم في صياغة رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.

## 6- دراسة (الدجني، 2013)، بعنوان:

"واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وفقاً للمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة) في ضوء المعايير (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير الأخرى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وقام ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة، وطبقها على مجتمع الدراسة المتألف من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة (أكاديمي إداري) والبالغ عددهم (178) عضواً. كما واستخدم الباحث المجموعة البؤرية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم.

ومن أهم النتائج التي توصلت له الدراسة:

- كانت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز بدرجة جيدة بنسبة 70%.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معايير "القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- بناء جسور الثقة بين مجلس الإدارة والعاملين من خلال تعزيز جوانب التحفيز، وتحسين البيئة المدرسية، وتطوير آليات التواصل الاجتماعي.

- اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر للوقوف على مدى التطورات المتحققة بين فترة وأخرى واستخدام النتائج كتغذية راجعة في عمليات التخطيط المستقبلية.

7- دراسة (أبو دقة والدجني، 2011)، بعنوان:

"التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي، وتنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسة ومنها: المجموعة المركزة - نموذج جمع البيانات من الدوائر المختلفة بالجامعة \_ نموذج التقييم النهائي (نموذج إصدار الأحكام).  
وقدمت الدراسة المخرجات التالية:

- \_ معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها وتوضيح كيف يمكن استخدامها.
- \_ خطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها.
- \_ تجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل.

8-دراسة (ناصر وهاشم، 2010)، بعنوان:

"رؤية تنظيمية مقترحة للمدارس المتميزة بجمهورية مصر العربية في ضوء جوائز التميز الدولية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء حوافز التميز الدولية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، للوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية.  
بحيث ركزت الرؤية على توفير ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز في الأداء المدرسي:

الركيزة الأولى : البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المتميزة، وتتكون من: الهيكل التنظيمي - ثقافة التميز - البيئة تنظيمية- إدارة المدرسة.

الركيزة الثانية: تأسيس جائزة مصر الوطنية للتميز في الأداء المدرسي وتتضمن المعايير التالية: القيادة المدرسية- التخطيط الاستراتيجي- إدارة العمليات-إدارة الموارد- التركيز على الطالب- التفاعل مع المجتمع المحلي- نتائج الأداء المدرسي.

## 9- دراسة (النسور، 2010)، بعنوان:

"أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرص العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات المعرفية، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي وقامت ببناء استبانة مكونة من (50) فقرة، طبقتها على عينة الدراسة المكونة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

- أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية متوسطاً.

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.  
ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

أن تتولى وزارة التعليم العالي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، وبما ينعكس على مستوى التعليم وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين، وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

## 10- دراسة (خفاجي، 2009)، بعنوان:

"تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط - التنسيق - القيادة - الإشراف - الاتصال - النمو المهني - التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، والوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات (طبيعة العمل الإدارية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة

في مجال العمل الإداري برياض الأطفال). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة طبقتها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (135) وهن جميع المشرفات التربويات وجميع مديرات وإداريات مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- إدراك أفراد مجتمع الدراسة بأهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط - التنسيق - القيادة - الإشراف - الاتصال - النمو المهني - التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابة أفراد العينة لجميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري وكانت لصالح المشرفة التربوية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تفعيل ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.

- تعزيز ممارسات عملية القيادة وذلك لتطوير ودعم البيئة الإدارية.

- الاستفادة من ممارسات عملية تقويم المشرفات التربويات لمديرات وإداريات مدارس رياض الأطفال وعملية التقويم الذاتي لمهاراتهن الإدارية وكفاياتهن الإدارية.

#### 11- دراسة (سكيك، 2008)، بعنوان:

"تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس 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 لمهارة صياغة رسالة المدرسة عالية بنسبة 88%، ومهارة صياغة رؤية المدرسة عالية بنسبة 85%، ومهارة تحليل البيئة الداخلية عالية بنسبة 83%، أما مهارة تحليل البيئة الخارجية جيدة بنسبة 79%.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.  
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية.  
ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
- تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي، لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.

## 12- دراسة (شهادة، 2008)، بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء ومعايير الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام لمستوى الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، واقتراح سبل لتطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (184) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على واقع الممارسات الإدارية وبلغت عدد فقراتها (83) فقرة مقسمة على ثلاثة مجالات، واستخدم الباحث الإحصاءات الوصفية واختبارات لعينتين وتحليل التباين الأحادي للإجابة على فرضيات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. يمارس مديرو التربية والتعليم عمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة 67%.
2. يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات تنفيذ الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة 65%.
3. يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقويم والرقابة بدرجة متوسطة بنسبة 66%.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة تعزى لسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والجنس.

وخرجت الدراسة بعدة سبل للتطوير منها:

- تحديد غايات المديرية وأهدافها في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة.
- التأكيد على ضرورة متابعة الرؤية الاستراتيجية مع الرسالة.
- وضع بدائل إستراتيجية تعزز جوانب القوة في المديرية وأخرى معالجة نقاط الضعف فيها.
- تحديد البدائل التي يمكن أن تستثمر الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتلك التي تجذب التهديدات والمخاطر التي قد تظهر في البيئة الخارجية.

### 13- 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، والتعرف إلى قدرة هذا النمط على الإصلاح داخل التغيير الكمي والنوعي في البيئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (128).

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير (المرحلة التعليمية) لصالح المرحلة الثانوية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Margaret Miller, 2012)، بعنوان:

"التحقق من مدى تأثير رسالة المدرسة على التخطيط التنموي للمدرسة"

**"An invest ga on into the impact of Mission Statements on School Development planning"**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اختبار مدى الاعتقاد بأن التخطيط التنموي المدرسي يكون أكثر فاعلية عندما يرتبط بوثيقة مكتوبة بوضوح تم وضعها بالتعاون فيما بين جميع العاملين، و التي تعبر عن القيم والمعتقدات في المدرسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليل في هذه الدراسة، حيث تم استخدام استبانة بطريقة التعبئة وجهاً لوجه، وكذلك تم إجراء العديد من المقابلات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، أهمها:

- وضوح العبارات الموضوعية في المدارس كالرؤية والرسالة لجميع العاملين.
  - وضوح الرؤية والرسالة للموظفين الجدد قبل وأثناء تعيينهم في المدرسة، بحيث تعزز لديهم القدرة على العمل وفقها.
  - و قد أوصت الدراسة بضرورة استمرار تطوير الخطة الاستراتيجية الموضوعية مع ضرورة إشراك العاملين في وضع أبعاد الخطة الاستراتيجية.
- 2- دراسة (Williams, 2009)، بعنوان:

"تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس"

**"An evaluation of Principal interns performance on the interstate School leaders licensure Consortium Standards"**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير قادة المدارس، من خلال التدريب لتحسين تعامل الطلاب.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة خاصة للتقويم الذاتي طبقت على عينات الدراسة المكونة من 16 مديراً متدرباً في الدورة التدريبية والتي مدتها سنة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها:

إشراك المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم يمكنهم من إدارة سلوكياتهم المهنية، التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج .

هناك نقص في مصادر البيانات وجمع المعلومات واستراتيجيات تحليل البيانات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية حول آليات جمع البيانات وتحليلها وتنمية المهارات الإدارية لديهم.

3- دراسة (Grant, Tomas, 2004)، بعنوان:

"فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية"

**"Definitions, Benefits and Barriers of K-12 educational strategic planning"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي حيث قام بتحليل المحتوى لعينة الدراسة المتمثلة في (66) كتاباً (29) مقالاً صحفياً (28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية (6) رسائل دكتوراه وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في:

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

4- دراسة (Campbell, 2003)، بعنوان:

"أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا"

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

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر من ولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم لذلك استبانة كأداة رئيسة للدراسة حيث طبقها على عينة مكونة من (162) معلماً وإدارياً في مدارس المنطقتين وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- انحياز المعلمين والإداريين وتأييدهم للخطة الاستراتيجية

- مدارس المنطقتين بذلتا جهداً مركزاً لدعم النمو المهني للعاملين
- سعت مدارس المنطقتين إلى تدعيم التعليم التراكمي

5- دراسة (Bell, 2002)، بعنوان:

"التخطيط الاستراتيجي وإدارة المدرسة"

### "Strategic Planning and School Management"

هدفت الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحنى المهيمن على الإدارة المدرسية الإنجليزية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، وتوصل الباحث في دراسته إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها: أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استتب من النماذج الأولى للتخطيط.

لقد وفر التخطيط الاستراتيجي منهجاً بديلاً للتخطيط في المدارس، مع تطور الطرق التي تسهل التعرف على ظروف المدرسة وبيئتها الخارجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على الطرق الحديثة للتخطيط الاستراتيجي.

6- دراسة (Rix, 2002)، بعنوان:

ما الذي يجعل المدراء المتميزين مختلفين عن غيرهم؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع (20) مديراً لمدة عام تقريباً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة وقد توصل إلى أن خصائص المديرين المتميزين تأتي على الترتيب:

- الرؤية الاستراتيجية للمدير

- توجه الأهداف بوضوح

- الانضباط الذاتي

- القدرة على الاتصال

- اليقظة

كما أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في التوحد في المهام والأهداف التي توجه السلوك لدى المعلمين في المدرسة، وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن نكون عليه في المستقبل.

7-دراسة (Lash way, 1997)، بعنوان:

"الإدارة الاستراتيجية طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها"

**"strategic management is the way to reconnect the school with society"**

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور المدير في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط، واستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي في هذه الدراسة، وتقول إن مدير المدرسة يلعب بشكل أو بآخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة، أحياناً بشكل منفرد وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت بقولها أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكير وتأمل مستمر وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمرة ومراجعة دورية.

كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية من خلال:

- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً .
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الاستراتيجية
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية
- التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات .
- التغطية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية وترويجها داخل وخارج المدرسة.

8-دراسة (Qwen, 1989) ، بعنوان:

"العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والإدارة الفعالة"

**"What Does It Take You To Be Effective Principial"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصفات الضرورية التي يجب على المدير أن يتحلى بها ليكون ناجحاً، ولقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واستخدم المقابلات كأداة للدراسة. وشملت عينة الدراسة على 428 مديراً من رجال الأعمال والتربويين حيث طلب منهم أن يحددوا الصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر لدى المدير الناجح، فوجد أن أكثر الصفات تنصب في أن المديرين المتميزين يجب أن يكون لديهم رؤى يترجمونها لأهداف ويراقبون الموقف العام والتقدم في العمل لتحقيق الأهداف، كما أجري مسح شمل 43 مدير مدرسة في الولايات المتحدة

حيث وجد بان هناك عشر مميزات رئيسية تنصدر صفات مدير المدرسة الفعال أهمها صاحب الخطة الاستراتيجية والأهداف المكتوبة.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية.

### 1- أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث موضوع الدراسة، وأهدافها:

#### أوجه الاتفاق:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في قياس درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، ودراسة (الحاج، 2013)، ودراسة (Margaret Miller, 2012)، ودراسة (أبو دقة والدجني، 2011)، ودراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (عساف، 2005)، ودراسة (Grant, tomas, 2004)، ودراسة (Campbell, 2003)، ودراسة (Bell, 2002)، ودراسة (Lash way, 1997)، ودراسة (Qwen, 1989).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في تناولها لبعض مجالات التميز الإداري، كدراسة (عياش، 2015)، في القيادة المدرسية، ودراسة (الاسطل، 2013)، في القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، العمليات، ودراسة (الزايدي، 2014)، التميز القيادي، ودراسة (الدجني، 2013)، في القيادة والإدارة، الموارد البشرية، ودراسة (ناصر وهاشم، 2010)، ودراسة (النسور، 2010)، ودراسة (خفاجي، 2009)، ودراسة (Williams, 2009)، ودراسة (Rix, 2002)، في الرؤية الاستراتيجية.

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في الكشف عن العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق التميز الإداري أو التميز المؤسسي، كدراسة (أبو ريا، 2014)، ودراسة (أبو دقة والدجني، 2011)،

#### أوجه الاختلاف:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، كدراسة (عياش، 2015)، في عدم تناول مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية، ودراسة (الحاج، 2013)، عدم تناول مجال تنفيذ الاستراتيجية، ودراسة (Grant, tomas, 2004) تناولت معوقات التخطيط الاستراتيجي.

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، كدراسة (أبو ريا، 2014)، (الدجني، 2013)، ودراسة (أبو دقة والدجني، 2011)، ودراسة (ناصر وهاشم، 2010)، ودراسة

(النسور، 2010)، تناولت ممارسة الأداء للمؤسسات بشكل عام، ودراسة (الاسطل، 2013)، تناولت الجودة الشاملة.

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، كدراسة (الحاج، 2013)، تناولت العلاقة بين العمليات الإشرافية وبين الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (النسور، 2010)، تناولت العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وبين التميز المؤسسي، ودراسة (Campbell, 2003)، تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين النمو المهني.

## 2- أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

### أوجه الاتفاق:

اتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### أوجه الاختلاف:

اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، كدراسة (الدجني، 2013)، حيث جمعت بين المنهج الوصفي والمنهج البنائي.

## 3- أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث أدوات الدراسة:

### أوجه الاتفاق:

اتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداء للدراسة.

### أوجه الاختلاف:

اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، كدراسة (الدجني، 2013)، استخدمت الاستبانة، ومجموعة بؤرية كأداء لتطوير الأداء المؤسسي.

## 4- أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

### أوجه الاتفاق:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في تناولها لمديري المدارس كمجتمع للدراسة، واخذ عينة منهم، كدراسة (عياش، 2015)، ودراسة (الزائدي، 2014)، ودراسة (الاسطل، 2013)، ودراسة (الحاج، 2013)، ودراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (عساف، 2005)، ودراسة (Williams, 2009).

## أوجه الاختلاف:

اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في تناولها لمجتمعات أخرى للدراسة، كدراسة (أبو ريا، 2014)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (أبو دقة والدجني، 2011)، ودراسة (النسور، 2010)، ودراسة (شحادة، 2008).

## 5- أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث نتائج الدراسة:

### أوجه الاتفاق:

اتفقت نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية في التالي:

- موافقة كبيرة لأفراد عينة الدراسة للممارسة مديري المدارس لمجالات الإدارة الاستراتيجية، كدراسة (عياش، 2015)، ودراسة (Campbell, 2003).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات الدراسة الحالية، كدراسة (الزائدي، 2014).

- موافقة كبيرة لأفراد عينة الدراسة لتحقيق مديري المدارس لمجالات التميز الإداري، كدراسة (الزائدي، 2014).

- وجود علاقة طردية موجبة بدرجة كبيرة، بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية، وبين درجة تحقيق التميز الإداري، كدراسة (عياش، 2015)، ودراسة (أبو ريا، 2014).

### أوجه الاختلاف:

اختلفت نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية في التالي:

- موافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة للممارسة مجالات الإدارة الاستراتيجية، كدراسة (أبو ريا، 2014)، ودراسة (شحادة، 2008).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض مجالات الإدارة الاستراتيجية، كدراسة (سكيك، 2008)، لمجال صياغة الرسالة، وتحليل البيئة الداخلية، تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

- موافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة للممارسة لتحقيق مجالات التميز الإداري، كدراسة (النسور، 2010)،

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، وصياغة المشكلة والفرضيات.
- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- توجيه الباحث إلى المراجع، والكتب المتعلقة بمشكلة الدراسة.
- الاستفادة من الرؤية مقترحة للمدرسة المتميزة كدراسة (ناصر وهاشم، 2010).
- اختيار منهج الدراسة والأداة المستخدمة.
- الاستفادة في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها وتطويرها.
- تحديد المعالجات الإحصائية الملائمة للدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، وتقديم التوصيات، والمقترحات.

#### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بتناول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، وهو موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة، فبعض الدراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، وبعضها الآخر ربطها بمتغيرات تابعة أخرى، وبعض الدراسات تناولت مجالات التميز الإداري بشكل عام، وبعضها الآخر ربطها بمتغيرات مستقلة أخرى.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأساسية
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### تمهيد :

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2005 : 104).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، 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.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### مجتمع الدراسة وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، وتم اعتماد جميع أفراد مجتمع الدراسة عينة للدراسة لصغر حجم المجتمع والبالغ عددهم (145) موزعين على (145) مدرسة ثانوية في مديريات التربية والتعليم السبع (الكتاب الإحصائي، وزارة التربية والتعليم 2014).

## عينة الدراسة:

### العينة الاستطلاعية:

تم اختيار (30) مدير مدرسة ثانوية، بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها - التحليل النهائي - نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

### عينة الدراسة الفعلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (145) مدير مدرسة ثانوية وقد تم استرداد (131) استبانة أي بنسبة (90%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأساسية للأفراد فيها:

### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الأساسية:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (4.1) أن نسبة (44.3%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (55.7%) إناث، حيث كان عدد مديري المدارس الإناث أكثر من مديري المدارس الذكور، وهذا دليل على أن عدد المدارس الثانوية للإناث أكثر من مدارس الذكور، ويعزو الباحث زيادة عدد مدارس الإناث للأسباب التالية:

- عدد الطلاب الذكور الذين يواصلون دراستهم الثانوية أقل من الطالبات لذهابهم لسوق العمل بسبب الظروف الصعبة التي يمر بها مجتمعنا، وحتى الطالبة التي تتزوج في المرحلة الثانوية سمحت لها وزارة التربية والتعليم بمواصلة تعليمها في المدارس النظامية مع زميلاتها الطالبات.

- توفر مدارس ثانوية للإناث في بعض المخيمات وعدم توفرها للذكور، ويجبر الطلاب للذهاب لمدارس ثانوية في مناطق أخرى.

جدول (4.1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
44.3	58	ذكر
55.7	73	أنثى
100.0	131	المجموع

## 2- توزيع أفراد العينة حسب التخصص

يبين جدول (4.2) أن نسبة (45.0%) من عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية تخصصهم علوم طبيعية (علمي)، بينما (55.0%) تخصصهم علوم إنسانية (أدبي)، وتتسجم هذه النسبة مع زيادة نسبة المعلمين للتخصصات الإنسانية في المدارس، فالمديرين كانوا معلمين قبل حصولهم على مناصبهم الإدارية.

جدول (4.2): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
45.0	59	علوم طبيعية (علمي)
55.0	72	علوم إنسانية (أدبي)
100.0	131	المجموع

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (4.3) أن نسبة (79.4%) من عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (20.6%) منهم مؤهلهم العلمي ماجستير فما فوق، ويعزو الباحث انخفاض نسبة المؤهلات العلمية العليا، بأن المؤهل العلمي المطلوب لوظيفة المدير هي درجة البكالوريوس، ولا يشترط درجة أعلى لعملية التعيين.

جدول (4.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
79.4	104	بكالوريوس
20.6	27	ماجستير فما فوق
100.0	131	المجموع

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول (4.4) أن نسبة (5.3%) من عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، في حين أن (20.6%) تتراوح سنوات خدمتهم من (5- أقل من 10) سنوات، بينما (74.0%) سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر، يتضح من النسب السابقة أن النسبة الأكبر كانت للمديرين الأطول خدمة، وتعتبر ميزة جيدة لمديري المدارس الثانوية لأنها تعتبر في الغالب مؤشر للخبرة الواسعة، ويعود ذلك لسياسة وزارة التربية والتعليم بتعيين مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرة.

جدول (4.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
5.3	7	أقل من 5 سنوات
20.6	27	من 5- أقل من 10 سنوات
74.0	97	10 سنوات فأكثر
100.0	131	المجموع

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لمعرفة "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم".

وقد تم إتباع الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (67) فقرة موزعة على محورين :  
المحور الأول يتضمن أربعة مجالات، والمحور الثاني ويشتمل على ستة مجالات، ملحق رقم (1).
6. تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى (ومواقع إدارية أخرى)، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (66) فقرة موزعة على (10) مجال، ملحق (3).

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الأساسية عن المستجيب (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** يتمثل في محاور الدراسة، ويشتمل على (66) فقرة، موزع على محورين هم:

**المحور الأول:** دور الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من (33) فقرة، موزع على (4) مجالات وهم:

**المجال الأول:** التحليل الاستراتيجي، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثاني:** صياغة الاستراتيجية، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: التميز الإداري، ويتكون من (33) فقرة، موزع على (6) مجالات وهم:

المجال الأول: القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الموارد البشرية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: الشراكات والموارد، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: العمليات، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: خدمة المستفيدين، ويتكون من (4) فقرات.

صدق الاستبانة :

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، 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: 179)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري) **Juries Validity** :

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصص في الإدارة والإدارة التربوية، وأسماءهم موضحة بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين ونقدمهم فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية كما هي موضحة بالملحق رقم (3).

#### 2- صدق الاتساق الداخلي **Internal Consistency Validity**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " التحليل الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "التحليل الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
<b>تحليل البيئة الداخلية</b>			
1.	أحدد مواطن القوة والضعف داخل المدرسة.	.690	*0.000
2.	أقيم مستوى كفاءة ومدى فعالية العاملين في المدرسة.	.815	*0.000
3.	أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.	.779	*0.000
4.	أقيم مدى كفاءة مرافق وتجهيزات المدرسة.	.553	*0.001
5.	أتعرف على الثقافة التنظيمية والقيم والعادات السائدة في المدرسة.	.665	*0.000
<b>تحليل البيئة الخارجية</b>			
6.	أحدد الفرص والتحديات المحتملة للمدرسة.	.409	*0.012
7.	أتابع المتغيرات المجتمعية المؤثرة على المدرسة.	.706	*0.000
8.	أحدد ثقافة وسمات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.	.708	*0.000
9.	أحدد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع والعناصر الفاعلة فيه.	.805	*0.000
10.	أحدد مدى استجابة أولياء الأمور لمتطلبات المدرسة.	.686	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "صياغة الاستراتيجية الكلية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "صياغة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
<b>الرؤية</b>			
1.	أصوغ رؤية واضحة تستشرف المستقبل بالتعاون مع العاملين في المدرسة.	.855	*0.000
2.	أرتكز في صياغة الرؤية على الوضع الحالي للمدرسة وعلى قدر من التحدي المتواصل.	.837	*0.000
3.	أضع رؤية طموحة تتلاءم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة.	.809	*0.000
<b>الرسالة</b>			
4.	أضع رسالة تتصف بالدقة والوضوح.	.798	*0.000
5.	أؤكد في الرسالة على التكامل بين أهداف المدرسة والمجتمع والمهمة التي وجدت من أجلها.	.903	*0.000
6.	أراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق في المدرسة.	.862	*0.000
7.	أراعي تطابق الرسالة مع قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.	.886	*0.000
8.	أحدد بوضوح في الرسالة المحاور الاستراتيجية التي تسعى المدرسة لبلوغها.	.891	*0.000
<b>الأهداف الاستراتيجية</b>			
9.	أصوغ أهدافاً محددة وواضحة ومترابطة بالتعاون مع العاملين.	.775	*0.000
10.	أربط الأهداف برؤية المدرسة ورسالتها.	.774	*0.000
11.	أضع أهدافاً مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	.835	*0.000
12.	أضع أهدافاً قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.	.840	*0.000
13.	أضع أهدافاً تتوافق مع التطور المهني لدى العاملين.	.811	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تنفيذ الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تنفيذ الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
1.	أضع خططاً تشغيلية مرنة تحقق الأهداف بالتعاون مع العاملين.	.678	*0.000
2.	أحدد البرامج والإجراءات والأنشطة القابلة للتنفيذ بفترات زمنية محددة.	.852	*0.000
3.	أحدد أدوار العاملين وتفويضهم حسب قدراتهم وإمكانياتهم.	.835	*0.000
4.	أتابع عملية تنفيذ الخطط بصورة مستمرة في ضوء مؤشرات الأداء.	.745	*0.000
5.	أحفز العاملين للعمل بروح الفريق.	.748	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "التقييم والرقابة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "التقييم والرقابة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أحدد معايير واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.	.703	*0.000
2.	أراجع الأساليب والطرق المستخدمة في تحقيق الأهداف.	.747	*0.000
3.	أهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء وإعداد التقارير بصورة مستمرة.	.763	*0.000
4.	أهتم بكشف الانحرافات في العمل وتحليلها وتقييم دوري لأداء العاملين.	.849	*0.000
5.	أستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية للمدرسة.	.776	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### الاتساق الداخلي لمحور التميز الإداري

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "القيادة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول

#### "القيادة" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أوجه العاملين دائماً نحو الهدف المنشود .	.585	*0.000
2.	أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	.789	*0.000
3.	أشجع العاملين على النقد البناء.	.752	*0.000
4.	أسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل وبتطوير قدراتهم بفاعلية.	.712	*0.000
5.	أحرص على بناء جسور المودة والثقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.	.698	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.10):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أضع استراتيجية فعالة ذات كفاءة عالية في ضوء التحليل الاستراتيجي.	.878	*0.000
2.	أقوم بشرح الاستراتيجية وإيصالها لجميع العاملين.	.810	*0.000
3.	أصوغ أهداف قابلة للتنفيذ ضمن إطار الاستراتيجية .	.697	*0.000
4.	أستخدم مؤشرات أداء للتأكد من صحة تنفيذ الاستراتيجية.	.847	*0.000
5.	أقوم بمراجعة الاستراتيجية وتحديثها باستمرار للتأكد من صلاحيتها.	.822	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق برامج مخططة.	.678	*0.000
2.	أفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز مهماتهم .	.666	*0.000
3.	أقيم أداء العاملين وفق أسس موضوعية محددة.	.687	*0.000
4.	أضع خطط التطوير وفقاً للاحتياجات المستقبلية للعاملين .	.764	*0.000
5.	أحفز العاملين على تنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم .	.761	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الشراكات والموارد" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الشراكات والموارد" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>الشراكات</b>			
1.	أحرص على بناء علاقات جيد مع المجتمع المحلي ومؤسساته.	.689	*0.000
2.	أسمح بالاستفادة من مرافق وتجهيزات المدرسة لخدمة المجتمع.	.755	*0.000
3.	أنفذ برامج توعية لبث الوعي التربوي لدى أولياء الأمور.	.907	*0.000
4.	أسهل عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.	.888	*0.000
5.	أتواصل مع مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي لدعم وخدمة المدرسة.	.653	*0.000
<b>الموارد</b>			
6.	أوفر الاحتياجات المادية اللازمة للقيام بالمهام في المدرسة .	.684	*0.000
7.	أوفر الميزانيات المالية الكافية لتنفيذ الخطط والبرامج .	.933	*0.000
8.	أقوم بصيانة دورية لمباني ومرافق المدرسة وتجهيزاتها المستخدمة.	.836	*0.000
9.	أعمل على زيادة المساحات الخضراء في المدرسة .	.857	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "العمليات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "العمليات" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أصم عمليات وإجراءات العمل ضمن إطار الاستراتيجية.	.705	*0.000
2.	أسعى لتكون العمليات والإجراءات قابلة للتنفيذ.	.783	*0.000
3.	أعالج الازدواجية والتداخلات في أداء المهام بين العاملين.	.684	*0.000
4.	أشارك العاملين في تطوير عمليات وإجراءات التنفيذ.	.768	*0.000
5.	أقوم بشرح وإيصال جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات تدريب	.749	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "خدمة المستفيدين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "خدمة المستفيدين" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أقوم بتلبية حاجات ورغبات طلبة المدرسة وأولياء أمورهم.	.837	*0.000
2.	أوفر بيئة مدرسية مناسبة داعمة للتعلم والإبداع والتميز.	.862	*0.000
3.	أتابع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور وأتقبل اقتراحاتهم.	.655	*0.000
4.	أحرص على رضا جميع المستفيدين وإكسابهم ثقة بالمدرسة.	.859	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### 3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4.15).

#### جدول (4.15)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.881	تحليل البيئة الداخلية
*0.000	.882	تحليل البيئة الخارجية
*0.000	.814	التحليل الاستراتيجي
*0.000	.757	الرؤية
*0.000	.840	الرسالة
*0.000	.848	الأهداف الاستراتيجية
*0.000	.935	صياغة الاستراتيجية
*0.000	.757	تنفيذ الاستراتيجية
*0.000	.856	التقييم والرقابة الاستراتيجية
*0.000	.952	الإدارة الاستراتيجية
*0.000	.872	القيادة
*0.000	.754	الاستراتيجية
*0.000	.841	الموارد البشرية
*0.000	.830	الشراكات
*0.000	.732	الموارد
*0.000	.911	الشراكات والموارد
*0.000	.751	العمليات
*0.000	.873	خدمة المستفيدين
*0.000	.964	التميز الإداري

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (4.15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين:

### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.16) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.754، 0.944). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.967)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

### جدول (4.16)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	التحليل الاستراتيجي	10	0.829
2.	صياغة الاستراتيجية	13	0.907
3.	تنفيذ الاستراتيجية	5	0.841
4.	التقييم والرقابة الاستراتيجية	5	0.821
	<b>الإدارة الاستراتيجية</b>	<b>33</b>	<b>0.944</b>
1.	القيادة	5	0.754
2.	الاستراتيجية	5	0.866
3.	الموارد البشرية	5	0.755
4.	الشراكات والموارد	9	0.809
5.	العمليات	5	0.786
6.	خدمة المستفيدين	4	0.808
	<b>التميز الإداري</b>	<b>33</b>	<b>0.942</b>
	<b>جميع مجالات الاستبانة معا</b>	<b>66</b>	<b>0.967</b>

**ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:**

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.17).

**جدول (4.17)**

**طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة**

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	التحليل الاستراتيجي	0.781	0.877
2.	صياغة الاستراتيجية	0.862	0.926
3.	تنفيذ الاستراتيجية	0.725	0.840
4.	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.681	0.810
	<b>الإدارة الاستراتيجية</b>	<b>0.936</b>	<b>0.967</b>
1.	القيادة	0.583	0.736
2.	الاستراتيجية	0.836	0.911
3.	الموارد البشرية	0.765	0.867
4.	الشراكات والموارد	0.812	0.896
5.	العمليات	0.797	0.887
6.	خدمة المستفيدين	0.606	0.754
	<b>التميز الإداري</b>	<b>0.950</b>	<b>0.974</b>
	<b>جميع مجالات الاستبانة معا</b>	<b>0.961</b>	<b>0.980</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.17) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سييرمان براون (Spearman Brown مرتفعه وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 4- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية "إجابة التساؤلات ومناقشتها"

- تمهيد
- المحك المعتمد في الدراسة
- أسئلة الدراسة
- التوصيات
- المقترحات

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

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 (0.80=5/4) 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 التالي:

### جدول (5.1): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة 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:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية ومن وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

### جدول (5.2)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإدارة الاستراتيجية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	التحليل الاستراتيجي	4.28	0.39	85.55	4
2.	صياغة الاستراتيجية	4.43	0.38	88.60	1
3.	تنفيذ الاستراتيجية	4.41	0.43	88.25	2
4.	التقييم والرقابة الاستراتيجية	4.31	0.48	86.23	3
	الإدارة الاستراتيجية بشكل عام	4.36	0.35	87.26	

يبين جدول (5.2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات "الإدارة الاستراتيجية" يساوي (4.36)، وبذلك فإن الوزن النسبي 87.26% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود معرفة بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس بأهمية الإدارة الاستراتيجية، نتيجة جهود الوزارة في تطوير قدرات المديرين في هذا المجال من خلال الدورات التي عقدتها لهم، إضافة إلى أن احد مهام المدير إعداد خطط استراتيجية للمدرسة تسهم في رفع جودة العملية التعليمية، وتطوير قدرات المدرسين، مما يستلزم وجود هذه المعارف والمهارات لديهم.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاج (2013) التي أكدت على موافقة كبيرة لفقرات الإدارة الاستراتيجية بنسبة 75.64%، ودراسة عبد العال (2009) التي بينت أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية بنسبة 84.83%، ودراسة نور الدين (2008) التي أوضحت أن مجالات التخطيط الاستراتيجي حازت على وزن نسبي

بدرجة عالية جداً بنسبة 84.47%، ودراسة المصري (2011) التي أكدت بأن مجال ممارسة مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي كان بدرجة عالية بنسبة 82%.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عساف (2005)، حيث كان مجال ممارسة الإدارة الاستراتيجية أقل وزن نسبي، ويفسر الباحث سبب التعارض والاختلاف لبعد الفترة الزمنية بين الدراستين من عام 2005م إلى م2015 وكانت فترة زمنية كافية لزيادة مهارة المديرين واقتناعهم بأهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية، وحث الإدارة العليا للتعليم لاستخدام الإدارة الاستراتيجية وتكليف كل مدرسة بوضع رؤية ورسالة للمدرسة ومتابعة تنفيذها.

- ويتضح أيضاً من الجدول (5.2) أن المجال الأول "التحليل الاستراتيجي" قد حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي له 85.55%، بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالموارد البشرية من معلمين وإداريين، والموارد المادية من تجهيزات ولوازم وسلفه مدرسية، لتحقيق الأهداف التعليمية، والقيام بالأنشطة المدرسية، إلا أن هذا المجال احتل المرتبة الأخيرة لصعوبة تحديد مديري المدارس للفرص والتحديات المحتملة، ومدى استجابة أولياء الأمور، لعدم استقرار الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتغيرات الفجائية في المجتمع.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة لهذا المجال مع دراسة الحاج (2013)، بموافقة كبيرة لمجال البيئة الداخلية، والخارجية، ودراسة سكيك (2008) بدرجة عالية لمجال البيئة الداخلية، ودراسة ابوختلة (2011)، بدرجة كبيرة لمجال تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ودراسة نور الدين (2008)، بدرجة عالية جداً، ودراسة المصري (2011) بدرجة كبيرة، ودراسة وهبة (2008)، بدرجة كبيرة، ودراسة أبوحسن (2014)، بدرجة مرتفعة، ودراسة عياش (2015)، بدرجة كبيرة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شحادة (2008) بدرجة متوسطة، ودراسة بشير (2012)، بدرجة متوسطة.

بينما حصل المجال الثاني "صياغة الاستراتيجية" الذي يحتوي على (الرؤية، والرسالة، والأهداف) على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي له 88.60%، بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية صياغة الاستراتيجية في تشكيل التوجه العام للمدرسة، وتحديد غاياتها، وأهدافها الرئيسية في ضوء رسالتها ورؤيتها المستقبلية، ومطالبة وزارة التربية والتعليم من جميع المدارس بصياغة رؤية ورسالة المدرسة ضمن الخطة التشغيلية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة نور الدين (2008)، بدرجة عالية جداً لمجال صياغة رسالة المدرسة، ومجال صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، ومجال صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ودراسة أبو ختلة (2011)، بدرجة كبيرة لمجال رؤية المدرسة، ومجال رسالة المدرسة، ومجال الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ودراسة سكيك (2008)، بدرجة عالية ودراسة المصري (2011)، بدرجة كبيرة في، ودراسة الحاج (2013)، بدرجة كبيرة، ودراسة وهبة (2008)، بدرجة كبيرة، ودراسة أبو حسنة (2014)، بدرجة مرتفعة، ودراسة عياش (2015)، بدرجة كبيرة، ودراسة بشير (2012)، بدرجة كبيرة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شحادة (2008)، حيث حاز مجال عمليات تصميم الاستراتيجية على درجة متوسطة بنسبة 67% .

وقد حصل المجال الثالث "تنفيذ الاستراتيجية" على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 88.25%، بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تنفيذ الاستراتيجية بالشكل الصحيح بما يتلاءم مع أهداف المدرسة والمهمة التي وجدت من أجلها، وامتلاكهم لمهارات عالية في تنفيذ الخطط، والتغلب على الصعوبات التي تواجههم بكفاءة عالية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة وهبة (2008) بدرجة كبيرة بنسبة 69% لمجال تنفيذ الاستراتيجية، ودراسة أبو حسنة (2014)، بدرجة مرتفعة لمجال امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية، ودراسة بشير (2012)، بدرجة كبيرة لمجال تطبيق الاستراتيجية، ودراسة عياش (2015)، بدرجة كبيرة.

وأخيراً حصل المجال الرابع "التقييم والرقابة الاستراتيجية" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 86.23%، بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية التقييم والرقابة لإصلاح التعليم، والارتقاء بمستوى جودة مخرجاته، وحرصهم على تقييم أداء مدارسهم، والتأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وإحكام الرقابة على الأنشطة المختلفة في المدرسة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المصري (2011) بدرجة كبيرة بنسبة 83% لمجال ممارسة مدير المدرسة للمتابعة والتقييم لخطة المدرسة الاستراتيجية، ودراسة الحاج (2013)، بدرجة كبيرة بنسبة 77.68% لمجال التقييم والرقابة الاستراتيجية، ودراسة وهبة (2008) بدرجة كبيرة بنسبة 68% لمجال التقييم والرقابة الاستراتيجية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بشير (2012)، بدرجة متوسطة بنسبة 67% لمجال الرقابة والتقييم على الخطة الاستراتيجية.

- تحليل فقرات مجال "التحليل الاستراتيجي"

جدول رقم (5.3)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التحليل الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أحدد مواطن القوة والضعف داخل المدرسة.	4.47	0.61	89.38	3
2.	أقيم مستوى كفاءة ومدى فعالية العاملين في المدرسة.	4.51	0.53	90.23	1
3.	أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.	4.21	0.68	84.12	6
4.	أقيم مدى كفاءة مرافق وتجهيزات المدرسة.	4.50	0.60	90.00	2
5.	أتعرف على الثقافة التنظيمية والقيم والعادات السائدة في المدرسة.	4.33	0.63	86.56	4
	<b>تحليل البيئة الداخلية</b>	<b>4.40</b>	<b>0.43</b>	<b>88.06</b>	
6.	أحدد الفرص والتحديات المحتملة للمدرسة.	4.17	0.58	83.36	9
7.	أتابع المتغيرات المجتمعية المؤثرة على المدرسة.	4.21	0.58	84.15	5
8.	أحدد ثقافة وسمات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.	4.20	0.69	84.00	7
9.	أحدد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع والعناصر الفاعلة فيه.	4.18	0.68	83.54	8
10.	أحدد مدى استجابة أولياء الأمور لمتطلبات المدرسة.	4.00	0.78	80.00	10
	<b>تحليل البيئة الخارجية</b>	<b>4.15</b>	<b>0.51</b>	<b>83.00</b>	

أعلى فقرتين في مجال التحليل الاستراتيجي:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "أقيم مستوى كفاءة ومدى فعالية العاملين في المدرسة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.23%، وبدرجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- عمل مديري المدارس لفترة لا تقل عن خمس سنوات والتي كانت كافية للتعرف على قدرات المعلمين وتقييم كفاءاتهم من خلال المهنة التي يعملون بها.

- اهتمام مديري المدارس بالنمو المهني للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية وزيادة خبراتهم العملية.

واتفقت هذه الفقرة مع دراسة الحاج (2013) والتي بينت وجوب تحديد كفاءة العاملين في المدرسة، ومع دراسة نور الدين (2008) والتي أوضحت أهمية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " أقيم مدى كفاءة مرافق وتجهيزات المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 90.00%، وبدرجة موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام مديري المدارس بصلاحية مرافق المدرسة وتجهيزاتها لاستمرار العملية التعليمية.
- تواصل مديري المدرس مع قسم الصيانة في المديرية طوال العام لصيانة مرافق المدرسة.

#### وأن أدنى فقرتين في مجال التحليل الاستراتيجي:

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على " أحدد مدى استجابة أولياء الأمور لمتطلبات المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 80.00%. بينما حازت على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية تواصل المدرسة مع أولياء الأمور، إلا أنهم يواجهوا صعوبة في استجابة أولياء الأمور لمتطلبات المدرسة اتجاه أبنائهم.

واتفقت هذه الفقرة مع دراسة أبو خنثة (2011) مع أدنى فقرتين في المجال وهي "إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب والتسرب"، بنسبة 80% وبدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " أحدد الفرص والتحديات المحتملة للمدرسة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 83.36%. بينما حازت على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس بتحديد الفرص والتحديات عند بناء الخطة المدرسية، إلا أنهم يواجهوا صعوبة في اكتشاف مواطن القوة والضعف داخل المدرسة بسبب الظروف والأحداث الفجائية التي تتعرض لها المدرسة.

- تحليل فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية "

جدول رقم (5.4)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	<b>الرؤية:</b>	<b>4.28</b>	<b>0.51</b>	<b>85.55</b>	
1.	أصوغ رؤية واضحة تستشرف المستقبل بالتعاون مع العاملين في المدرسة.	4.28	0.61	85.69	12
2.	أرتكز في صياغة الرؤية على الوضع الحالي للمدرسة وعلى قدر من التحدي المتواصل.	4.33	0.57	86.56	11
3.	أضع رؤية طموحة تتلاءم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة.	4.21	0.63	84.27	13
	<b>الرسالة:</b>	<b>4.50</b>	<b>0.45</b>	<b>90.00</b>	
4.	أضع رسالة تتصف بالدقة والوضوح.	4.50	0.57	89.92	3
5.	أؤكد في الرسالة على التكامل بين أهداف المدرسة والمجتمع والمهمة التي وجدت من أجلها.	4.45	0.57	89.01	8
6.	أراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق في المدرسة.	4.53	0.55	90.62	2
7.	أراعي تطابق الرسالة مع قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.	4.54	0.54	90.84	1
8.	أحدد بوضوح في الرسالة المحاور الاستراتيجية التي تسعى المدرسة لبلوغها.	4.49	0.59	89.77	5
	<b>الأهداف الاستراتيجية:</b>	<b>4.45</b>	<b>0.44</b>	<b>89.04</b>	
9.	أصوغ أهدافاً محددة وواضحة ومتراصة بالتعاون مع العاملين.	4.45	0.57	89.01	7
10.	أربط الأهداف بروؤية المدرسة ورسالتها.	4.49	0.62	89.77	4
11.	أضع أهدافاً مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	4.41	0.58	88.24	10
12.	أضع أهدافاً قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.48	0.50	89.69	6
13.	أضع أهدافاً تتوافق مع التطور المهني لدى العاملين.	4.42	0.53	88.40	9

## أعلى فقرتين في مجال صياغة الاستراتيجية:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " أراعي تطابق الرسالة مع قيم ومعتقدات المجتمع المحلي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.84%، بدرجة موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى :

- وعي مديري المدارس بمدى ارتباط مجتمعنا الفلسطيني بعاداته وتقاليده السائدة.
- حرص مديري المدارس لتوفير جو مناسب للطلاب يتوافق مع بيئته الخارجية ويعتبر المدرسة بيئته الثاني.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سكيك (2008) بأهمية صياغة رسالة المدرسة بما يتناسب مع قيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع، ودراسة عساف (2005) بأهمية الثقافة العامة داخل المدرسة واحترام العادات والتقاليد السائدة.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " أراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق في المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 90.62%، بدرجة موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قدرة مديري المدارس على صياغة رسالة المدرسة، ووضع السياسات والبرامج المدرسية.
- معرفة مديري المدارس بإمكانيات المدرسة المادية والبشرية.

## وأن أدنى فقرتين في مجال صياغة الاستراتيجية:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أضع رؤية طموحة تتلاءم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 84.27%، لكن بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة مديري المدارس لمستقبل واعد لمدارسهم، إلا أن الأوضاع غير المستقرة التي نعيشها في فلسطين عامة، ومحافظات غزة خاصة جراء العدوان المتكرر والحروب، والحصار وانعكاساته على الواقع التعليمي، وتردي الأوضاع الاقتصادية وما يترتب عليها من بطالة، كل ذلك يعيق من تحقيق طموحات المدرسة المستقبلية.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أصوغ رؤية واضحة تستشرف المستقبل بالتعاون مع العاملين في المدرسة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 85.55%، لكن بدرجة موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة مديري المدارس لاستشرف المستقبل، لكن مع ضعف مشاركتهم للعاملين في صياغة رؤية المدرسة.

## تحليل فقرات مجال " تنفيذ الاستراتيجية "

### جدول رقم (5.5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أضع خطأً تشغيلية مرنة تحقق الأهداف بالتعاون مع العاملين.	4.24	0.57	84.77	5
2.	أحدد البرامج والإجراءات والأنشطة القابلة للتنفيذ بفترات زمنية محددة.	4.29	0.63	85.80	4
3.	أحدد أدوار العاملين وتقويضهم حسب قدراتهم وإمكانياتهم.	4.47	0.59	89.31	2
4.	أتابع عملية تنفيذ الخطط بصورة مستمرة في ضوء مؤشرات الأداء.	4.45	0.56	89.01	3
5.	أحفز العاملين للعمل بروح الفريق.	4.61	0.52	92.28	1

### أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " أحفز العاملين للعمل بروح الفريق " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 92.28%. وهذا يعني موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وعي مديري المدارس بأهمية العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة.

- اهتمام مديري المدارس بالعمل التعاوني بين العاملين داخل المدرسة.

- البيئة الاجتماعية الفلسطينية تدعم العلاقات الإيجابية مع العاملين داخل المدرسة.

- وعي مديري المدارس بأهمية اكتساب المهارات وتبادل الخبرات بين العاملين.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النسور (2010) بتركيز أسلوب العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية على فرق العمل المدارة ذاتياً.

### وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "أضع خطأً تشغيلية مرنة تحقق الأهداف بالتعاون مع العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 84.77%. بينما حازت على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على مرونة الخطط التشغيلية

لنتمشى مع التغييرات الخارجية، والصعوبات التي تواجه التنفيذ داخل المدرسة، لكن مع ضعفهم في إشراك العاملين في وضع الخطط ليكتسبوا الثقة بأنفسهم، ويشعروا بأنهم أصحاب قرار في المدرسة.

#### - تحليل فقرات مجال " التقييم والرقابة الاستراتيجية "

جدول رقم (5.6): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التقييم والرقابة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أحدد معايير واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.	4.44	0.61	88.70	1
2.	أراجع الأساليب والطرق المستخدمة في تحقيق الأهداف.	4.25	0.50	85.04	4
3.	أهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء وإعداد التقارير بصورة	4.27	0.67	85.34	3
4.	أهتم بكشف الانحرافات في العمل وتحليلها وتقييم دوري	4.24	0.68	84.73	5
5.	أستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية للمدرسة.	4.37	0.61	87.33	2

#### أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أحدد معايير واضحة لتقييم الأداء في المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 88.70%، وحازت على موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام مديري المدارس بالعدالة بين العاملين وفق معايير واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.

- خروج مديري المدارس من الحرج عند التقييم السنوي العام للعاملين.

- تحفيز العاملين لمطابقة أعمالهم بمعايير تقييم الأداء بشكل مستمر.

- اشتقاق معايير الأداء للعاملين في المدرسة من معايير المنظومة التربوية التي تعدها وزارة التربية والتعليم.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة وهبة (2008) والتي بينت أن تقييم الأداء وفق منهج واضح وشفاف.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " أهتم بكشف الانحرافات في العمل وتحليلها وتقويم دوري لأداء العاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 84.73%. بينما حازت على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى الكفاءة العالية التي يتمتع بها مديري المدارس بقدرتهم على كشف الانحرافات في العمل لضمان سير العملية التعليمية، لكن مع ضعف المتابعة المستمرة والدورية للعمل، والتأكد من سير العمل وفق الخطط التشغيلية المعدة مسبقاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

من النتائج الموضحة في جدول (5.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية يتبعون لوزارة التربية والتعليم، ويتعرضون لنفس القرارات بلا استثناء، ويحرصون على سير العملية التعليمية، وحصول مدارسهم على مكانة عالية.

- جميع الدورات والبرامج التي تنفذها وزارة التربية والتعليم للتأهيل والتدريب تطبق على المديرين والمديرات بحد سواء بينهم.

- تقارب المشكلات التي تواجه مدارس الذكور ومدارس الإناث، لأنهم في مجتمع واحد، ويتعرضوا لنفس الظروف، ويشرف عليهم قسم الإدارات المدرسية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد العال (2009) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ومع دراسة الشاعر (2007) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ودراسة أبو هاشم (2007) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لجميع مجالات الدراسة (اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الاستراتيجي، ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي، الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الاستراتيجي) تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو ختلة (2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

#### جدول (5.7): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي	ذكر	58	4.32	0.39	1.038	0.301
	أنثى	73	4.25	0.40		
صياغة الاستراتيجية	ذكر	58	4.42	0.38	-0.137	0.891
	أنثى	73	4.43	0.39		
تنفيذ الاستراتيجية	ذكر	58	4.39	0.44	-0.477	0.634
	أنثى	73	4.43	0.43		
التقييم والرقابة الاستراتيجية	ذكر	58	4.26	0.46	-1.059	0.292
	أنثى	73	4.35	0.49		
الإدارة الاستراتيجية بشكل عام	ذكر	58	4.36	0.35	-0.011	0.991
	أنثى	73	4.36	0.35		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.657.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.336.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية (علمي)، علوم إنسانية (أدبي)).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

من النتائج الموضحة في جدول (5.7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير التخصص.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع مديري المدارس على اختلاف تخصصاتهم يتشاركون في نفس الدورات، ويتعرضون لنفس المشكلات، ويتلقون نفس التوجيهات من الجهات المشرفة والمتابعة لأعمالهم.

جدول (5.8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي	علوم طبيعية (علمي)	59	4.28	0.38	0.072	0.943
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.28	0.41		
صياغة الاستراتيجية	علوم طبيعية (علمي)	59	4.45	0.35	0.475	0.636
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.42	0.40		
تنفيذ الاستراتيجية	علوم طبيعية (علمي)	59	4.40	0.46	-0.401	0.689
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.43	0.41		
التقييم والرقابة الاستراتيجية	علوم طبيعية (علمي)	59	4.35	0.48	0.894	0.373
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.28	0.47		
الإدارة الاستراتيجية بشكل عام	علوم طبيعية (علمي)	59	4.37	0.35	0.344	0.731
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.35	0.36		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.657.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.336.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (5.8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- مهارات الإدارة الاستراتيجية تعتمد على القدرات الذاتية للمدير، وتأمله للمستقبل، وقدرته على الإنجاز.
- الدورات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية يشارك فيها جميع مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- جميع المدارس يتقيدون بسياسة واحدة ترسمها لهم وزارة التربية والتعليم.
- السياسة المتبعة في الوزارة لتعيين مديري المدارس تفرض اختيار الأكفأ، من خلال اختبارات تحريرية، ومقابلات شفوية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو خنلة (2011)، التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس، ماجستير)، ودراسة سكيك(2008)، التي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي (صياغة رؤية المدرسة، صياغة رسالة المدرسة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ليسانس/بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ودراسة نور الدين(2008)، ودراسة الكحلوت (2014)، ودراسة عياش (2015).

جدول (5.9): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي	بكالوريوس	104	4.26	0.39	-	0.260
	ماجستير فما فوق	27	4.35	0.41	1.130	
صياغة الاستراتيجية	بكالوريوس	104	4.43	0.36	0.216	0.829
	ماجستير فما فوق	27	4.42	0.47		
تنفيذ الاستراتيجية	بكالوريوس	104	4.40	0.41	-0.501	0.617
	ماجستير فما فوق	27	4.45	0.51		
التقييم والرقابة الاستراتيجية	بكالوريوس	104	4.31	0.47	-0.177	0.860
	ماجستير فما فوق	27	4.33	0.50		
الإدارة الاستراتيجية بشكل عام	بكالوريوس	104	4.36	0.34	-0.411	0.681
	ماجستير فما فوق	27	4.39	0.40		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.657.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.336.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات \_ من 5-10 سنوات \_ أكثر من 10 سنوات)

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

من النتائج الموضحة في جدول (5.9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك:

- معظم مديري المدارس يمارسون الإدارة الاستراتيجية بوعيهم بأهميتها وجدواها لضمان سير العملية التعليمية.

- مديري المدارس القدامى والجدد يشاركون في دورات تطويرية مشتركة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاج (2013)، التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات \_ من 5 - 10 سنوات \_

أكثر من 10 سنوات )، ودراسة المصري (2011)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( اقل من 5 سنوات \_ من 5 - 10 سنوات \_ أكثر من 10 سنوات ).

جدول (5.10): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.568	0.568	0.089	2	0.178	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي
		0.157	128	20.081	داخل المجموعات	
			130	20.259	المجموع	
0.655	0.425	0.062	2	0.124	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		0.145	128	18.602	داخل المجموعات	
			130	18.725	المجموع	
0.610	0.495	0.094	2	0.188	بين المجموعات	تنفيذ الاستراتيجية
		0.190	128	24.299	داخل المجموعات	
			130	24.487	المجموع	
0.943	0.059	0.013	2	0.027	بين المجموعات	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		0.230	128	29.426	داخل المجموعات	
			130	29.453	المجموع	
0.802	0.222	0.028	2	0.055	بين المجموعات	الإدارة الاستراتيجية بشكل عام
		0.125	128	15.980	داخل المجموعات	
			130	16.036	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 128) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07.

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 128) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.78.

السؤال الثالث: ما درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

### جدول (5.11)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات التميز الإداري

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	القيادة	4.43	0.41	88.58	1
2.	الاستراتيجية	4.20	0.50	84.08	5
3.	الموارد البشرية	4.37	0.43	87.37	3
4.	الشراكات والموارد	4.19	0.47	83.84	6
5.	العمليات	4.24	0.48	84.76	4
6.	خدمة المستفيدين	4.40	0.49	88.05	2
	التميز الإداري بشكل عام	4.29	0.39	85.78	

يبين جدول (5.11) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " التميز الإداري " يساوي 4.29 وبذلك فإن الوزن النسبي 85.78% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات التميز الإداري بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- حرص مديري المدارس على تحقيق التميز الإداري في مدارسهم، وحرصهم على الحصول على جائزة المدير المتميز في مسابقة وزارة التربية والتعليم العالي السنوية.
- اهتمام مديري المدارس بمعرفة مستوى التطور الإداري لديهم عبر معدلات التغيير السريعة في العمل الإداري، والمحافظة على مستوى التنافس بين المدارس الأخرى.

- إدراك مديري المدارس بتأثير القيادة التربوية على التميز، من خلال تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز في أداءهم، والوصول إلى اقتراحات بناءة، وابتكار حلول لمشاكلهم في العمل.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخفاجي(2009) بدرجة موافقة عالية لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية لإدارة مدارس رياض الأطفال، ودراسة الدجني(2013) بدرجة موافقة جيدة في درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي في المجالات (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع )، ودراسة الزائدي(2014) بدرجة موافقة كبيرة جدا لدرجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام، وبدرجة كبيرة لدرجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الإداري لمدير المدرسة، ودراسة النجار(3014) بدرجة عالية لدرجة تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز للمعايير (القيادة والإدارة - التخطيط المؤسسي - الموارد البشرية - الموارد المالية والمادية - نطاق عمل المؤسسة - الخدمات المقدمة للمجتمع ) .

ويتضح أيضا من الجدول (5.11) أن المجال الأول " القيادة " قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي له 88.58% بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إشراك مديري المدارس العاملين في وضع الخطط المدرسية، وامتثالهم كقدوة حسنة للعاملين في المدرسة، لما لها من دور بارز وفعال في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

- امتلاك مديري المدارس لمهارات استثارة البواعث الذاتية لدى العاملين، لاستغلال طاقاتهم وتوجيههم نحو الهدف المنشود.

- إدراك مديري المدارس لأهمية تحقيق رغبات العاملين، وإشباع حاجاتهم وميولهم، وتطوير قدراتهم الذاتية.

- اهتمام مديري المدارس ببناء جسور المودة والثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمؤسسات الداعمة للمسيرة التعليمية.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عياش (2015) حيث حاز مجال القيادة المدرسية على درجة موافقة كبيرة من بين مجالات التقييم الذاتي لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ، ودراسة أبوريا(2014) حاز مجال القيادة على درجة موافقة كبيرة من بين مجالات التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية، ودراسة المدهون(2014) حاز مجال القيادة

على درجة موافقة جيدة، ودراسة الخفاجي (2009) حاز مجال القيادة على درجة موافقة عالية من بين معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة وهي (التخطيط \_ التنسيق \_ القيادة \_ الإشراف - الاتصال - النمو المهني - التقويم)، ودراسة الزائدي (2014) حاز مجال التميز القيادي بدرجة كبيرة جدا من بين معايير جائزة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام وهي (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية).

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع الدجني (2013) حيث حاز مجال القيادة والإدارة على درجة موافقة مقبولة من مجالات الأداء المؤسسي للعاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة، ودراسة النسور (2010) حاز مجال البعد القيادي بدرجة متوسطة من أبعاد التميز المؤسسي .

بينما حصل المجال الثاني " الاستراتيجية " على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي 84.08%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى :

- حرص مديري المدارس على وضع خطة مدرسية محكمة للمحافظة على سير العملية التعليمية.

- وعي مديري المدارس بأهمية الخطط الإجرائية لجميع اللجان العاملة في المدرسة، والتقيد بمؤشرات النجاح، والزمن المحدد لها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شبلاق (2006) حيث حاز مجال اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات على درجة موافقة جيد من بين مجالات الدراسة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعبري (2009) حيث حاز مجال السياسات والاستراتيجيات على درجة موافقة متوسط، ودراسة سهمود (2013) حاز مجال السياسات والاستراتيجيات على درجة موافقة ضعيفة، ودراسة أبو عبده (2011) حاز مجال جودة السياسة الإدارية والتنظيمية على درجة متوسطة من بين المجالات.

وقد حصل المجال الثالث " الموارد البشرية " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 87.37%. %، بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تقدير مديري المدارس لمكانة المعلمين والعمل معهم بروح الفريق لتنفيذ الأنشطة المدرسية.

- تحفيز مديري المدارس المعلمين لبذل قصار جهدهم بمهامهم التعليمية على أكمل وجه.

- تفويض مديري المدارس من بعض صلاحياتهم للمعلمين لإكسابهم مهارات إدارية والثقة بالنفس.

- وعي مديري المدارس بضرورة تلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين ومساعدتهم في المشاركة بالدورات التطويرية.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المدهون (2014) حيث حاز مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية على درجة موافقة جيدة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النسور (2010) حيث حاز مجال الموارد البشرية على درجة موافقة متوسطة، ودراسة الأعرور (2014) حاز مجال الموارد البشرية والمادية بوزن نسبي 66% اقل من محك الدراسة، الدجني (2013) حاز مجال الموارد البشرية على درجة موافقة ضعيفة، ودراسة سهمود (2013) حاز مجال العاملين (الموارد البشرية) على درجة موافقة ضعيفة.

بينما حصل المجال الرابع " الشراكات والموارد " على المرتبة السادسة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي 83.84%، بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور وبناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي، وحرص مديري المدارس على صيانة أثاث وتجهيزات المدرسة وتوفير اللوازم المدرسية اللازمة لتنفيذ الأنشطة. ولكن يتقيد مديري المدارس بالقوانين والضوابط التي لا تسمح باستفادة المجتمع المحلي بمرافق المدرسة وتجهيزاتها، وينحصر مديري المدارس بالسلفة المدرسية في تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدجني (2013) حيث حاز مجال الخدمة المقدمة للمجتمع ومجال الموارد المادية والمالية بدرجة موافقة جيد، ودراسة فرهودة (2014) حاز مجال الانفتاح على المجتمع بدرجة موافقة عالية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سهمود (2013) حاز مجال الشراكات والموارد على درجة موافقة ضعيفة.

وقد حصل المجال الخامس " العمليات " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 84.76%، بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى :

- إدراك مديري المدرسة بأهمية توافق الإجراءات التنفيذية للأنشطة مع الخطة المدرسية العامة.
- اهتمام مديري المدارس باقتراح أنشطة مدرسية قابلة للتنفيذ مع أوقات الدوام المدرسي.
- مشاركة مديري المدارس العاملين في تطوير إجراءات التنفيذ واكتشاف انحرافات العمل واقتراح حلول للمشكلات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عياش (2008) حيث حاز مجال التركيز على تحسين العمليات على درجة موافقة كافية بوزن نسبي 75% مقابل نسبة المحك 60%، من بين مجالات الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، ودراسة المدهون (2014) حاز مجال إدارة جودة العمليات على درجة موافقة جيدة من بين المجالات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النسور (2010) حيث حاز مجال العمليات على درجة موافقة متوسطة، ودراسة سهمود (2013) حاز مجال العمليات (الإجراءات) على درجة موافقة ضعيفة، ودراسة العيسوي (2013) حاز مجال تصميم وإدارة العمليات على درجة موافقة متوسطة.

وأخيراً حصل المجال السادس " خدمة المستفيدين " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 88.05%، بدرجة موافقة عالية جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وعي مديري المدارس بالغاية التي وجدت من اجله المدرسة في تربية وتعليم الطلبة.
- إدراك مديري المدارس بأهمية التعاون المشترك بين المدرسة وأولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة التعليمية والنفسية والاجتماعية.
- حرص مديري المدارس على توفير بيئة داعمة للتعلم ومحفزة للإبداع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاسطل (2013) حيث حاز مجال التركيز على المستفيدين على درجة موافقة كبيرة، ودراسة الدقي (2006) حاز مجال التركيز على الجمهور من العملاء على درجة موافقة جيدة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطار (2006) حيث حاز مجال جودة التركيز على المستفيد على درجة موافقة ضعيفة، ودراسة سهمود (2013) حاز مجال الفئة المستهدفة (المستفيدين) على درجة موافقة ضعيفة.

جدول رقم (5.12)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أوجه العاملين دائماً نحو الهدف المنشود .	4.61	0.50	92.21	1
2.	أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	4.25	0.66	85.04	5
3.	أشجع العاملين على النقد البناء.	4.34	0.58	86.72	4
4.	أسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل وبتطوير قدراتهم بفاعلية.	4.36	0.54	87.18	3
5.	أحرص على بناء جسور المودة والثقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.59	0.57	91.76	2

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أوجه العاملين دائماً نحو الهدف المنشود " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 92.21%، بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- القدرة القيادية التي يتمتع بها مديري المدارس ومعرفتهم بمهامهم الإدارية وخاصة اتجاه المعلمين.

- وعي مديري المدارس بأهمية التوجيه والإشراف على العملية التعليمية، وبدورهم كمشرف مقيم في المدرسة.

- حرص مديري المدارس على المعلمين الأكفأ الفاعلين ذو الخبرات العالية لتحقيق أهداف المدرسة.

واتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الاسطل (2009)، لفقرة حرص مدير المدرسة على توجيه المعلمين في المدرسة لتحقيق الأهداف في اقل وقت ممكن، حيث حازت على درجة كبيرة جداً، ودراسة الأغا(2013)، لفقرة اهتمام المدير بتحفيز المعلمين معه لتحقيق الرؤية المدرسية المستقبلية، حيث حازت على درجة كبيرة.

واختلفت نتائج هذه الفقرة مع دراسة عيسى(2008)، لفقرة تشجيع المدير لهيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها، ضمن فقرات دراسة واقع ممارسة

القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث حازت على درجة قليلة.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 85.04%. بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية إشعار المعلمين بمسئولياتهم وتحفيزهم للعمل بصفقتهم أصحاب قرار، ولكن زيادة الأعباء الإدارية، وكثرة المواقف المدرسية، تقلل من إشراك مديري المدارس للمعلمين بجميع القرارات الإدارية.

وانفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة شبلاق (2006)، لفقرة اكتساب مديري المدارس من برنامج التطوير المدرسي باتجاهات ايجابية نحو أهمية مشاركة العاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة، حازت على درجة جيدة جداً.

واختلفت نتائج هذه الفقرة مع دراسة النصور (2010)، لفقرة إتاحة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية للعاملين فيها للمشاركة في اتخاذ القرار، حازت على درجة متوسطة.

تحليل فقرات مجال " الاستراتيجية "

### جدول رقم (5.13)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أضع استراتيجية فعالة ذات كفاءة عالية في ضوء التحليل الاستراتيجي.	4.24	0.62	84.73	2
2.	أقوم بشرح الاستراتيجية وإيصالها لجميع العاملين.	4.18	0.64	83.66	3
3.	أصوغ أهداف قابلة للتنفيذ ضمن إطار الاستراتيجية .	4.30	0.59	86.00	1
4.	أستخدم مؤشرات أداء للتأكد من صحة تنفيذ الاستراتيجية.	4.15	0.63	83.05	5
5.	أقوم بمراجعة الاستراتيجية وتحديثها باستمرار للتأكد من صلاحيتها.	4.15	0.61	83.05	4

### أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أصوغ أهداف قابلة للتنفيذ ضمن إطار الاستراتيجية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 86.00%. بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى ثقافة مديري المدارس بصياغة الأهداف، وخبرتهم الواسعة بمدى تحققها في الواقع المدرسي، ضمن إطار الاستراتيجية والسياسة العامة التي ترسمها لهم وزارة التربية والتعليم العالي.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة الحاج (2013)، لفقرة وضع مديري المدارس لأهداف واقعية قابلة للتطبيق والقياس، حازت على درجة كبيرة.

### وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " أستخدم مؤشرات أداء للتأكد من صحة تنفيذ الاستراتيجية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 83.05%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور مديري المدارس بأهمية التقويم للعمليات داخل المدرسة، وكشف الانحرافات واستخدام النتائج كتغذية راجعة، إلا أن وضع مؤشرات نجاح صادقة لمدى تحقق الأهداف تتطلب مهارات إدارية عالية وخبرات طويلة لدى مديري المدارس.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة أبو هاشم (2007)، لفقرة بوضع مديري المدارس في خطتهم مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على تحقيق الأهداف، حازت على درجة مرتفعة.

### - تحليل فقرات مجال " الموارد البشرية "

#### جدول رقم (5.14)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق برامج مخططة.	4.18	0.61	83.66	5
2.	أفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز مهماتهم .	4.36	0.58	87.18	3
3.	أقيم أداء العاملين وفق أسس موضوعية محددة.	4.55	0.54	90.99	1
4.	أضع خطط التطوير وفقاً للاحتياجات المستقبلية	4.27	0.60	85.50	4
5.	أحفز العاملين على تنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم .	4.48	0.57	89.69	2

### أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أقيم أداء العاملين وفق أسس موضوعية محددة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.99%. بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالارتقاء بالمعلمين، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وإدراكهم بأهمية استخدام معايير للتقييم المنبثقة من الأهداف، والمطابقة لاستراتيجيه المدرسة.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة الأسطل(2009)، لفقرة حرص مديري المدارس بوضع معايير أداء محدد لمستوى الأداء المرغوب به بداية كل فصل دراسي، حازت على درجة كبيرة، ودراسة المدهون(2014)، لفقرة امتلاك وزارة التربية والتعليم العالي أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين، وحازت على درجة جيدة، ودراسة نعيم(2012)، لفقرة تقييم وزارة التربية والتعليم العالي لأداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً لأسس موضوعية، حازت على درجة ايجابية والمرتبة الأولى من بين فقرات مجالها.

### وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق برامج مخططة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 83.66%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بعمليات التطوير للمعلمين، وحثهم للمشاركة في الدورات التدريبية، لمساعدتهم على النمو المهني وتطوير أداءهم، إلا أن المعلمين يخضعوا لبرامج تدريبية تعدها وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع مديرياتها، ولا يستطيع مديري المدارس التحكم بها بالقدر الكافي.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة شلتوت(2009)، لفقرة تحديد وكالة الغوث في مكتب الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي بالاحتياجات التدريبية كعامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم، حازت على درجة كبيرة، ودراسة نعيم(2012)، لفقرة توفير وزارة التربية والتعليم العالي لبرامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين، حازت على درجة ايجابية.

- تحليل فقرات مجال " الشراكات والموارد "

جدول رقم (5.15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشراكات والموارد "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الشراكات:	4.25	0.55	84.92	
1.	أحرص على بناء علاقات جيد مع المجتمع المحلي ومؤسساته.	4.50	0.61	90.08	1
2.	أسمح بالاستفادة من مرافق وتجهيزات المدرسة لخدمة المجتمع.	3.99	0.91	79.85	8
3.	أنفذ برامج توعية لبتث الوعي التربوي لدى أولياء الأمور.	4.02	0.80	80.31	7
4.	أسهل عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.	4.37	0.64	87.48	2
5.	أتواصل مع مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي لدعم وخدمة المدرسة.	4.34	0.67	86.87	3
	الموارد:	4.12	0.60	82.48	
6.	أوفر الاحتياجات المادية اللازمة للقيام بالمهام في المدرسة.	4.22	0.72	84.43	5
7.	أوفر الميزانيات المالية الكافية لتنفيذ الخطط والبرامج.	3.98	0.83	79.69	9
8.	أقوم بصيانة دورية لمباني ومرافق المدرسة وتجهيزاتها المستخدمة.	4.27	0.73	85.34	4
9.	أعمل على زيادة المساحات الخضراء في المدرسة .	4.02	0.80	80.46	6

أعلى فقرتين في مجال الشراكات والموارد:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أحرص على بناء علاقات جيد مع المجتمع المحلي ومؤسساته " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.08%. بدرجة موافقة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على التوافق الثقافي والتعاون المتبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي، لتحقيق الأهداف المدرسية.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة سكيك (2008)، لفقرة تقوية مديري المدارس للروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، حازت على درجة كبيرة، ودراسة عياش (2015)، لفقرة

تحليل مديري المدارس لاتجاهات أفراد المجتمع المحلي واحتياجاتهم، ودراسة نور الدين (2008) بتطوير مديري المدارس للبرامج الأكثر تجاوبا وارتباطا بحاجات المجتمع المحلي، حازت على درجة عالية جدا.

- والفقرة رقم (4) والتي نصت على " أسهل عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 87.48%. بدرجة موافقة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التواصل الدوري بين المدرسة وأولياء الأمور، لحل مشكلات الطلبة النفسية خاصة في ظل تعرض مجتمعا لعدة حروب، وحل مشكلات ضعف التحصيل، واخذ التغذية الراجعة لدى الطرفين.

#### وأن أدنى فقرتين في مجال الشراكات والموارد:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " أوفر الميزانيات المالية الكافية لتنفيذ الخطط والبرامج " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 79.69%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية توفير الأدوات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المدرسية، مع تقديمهم بالميزانية التي تحددها لهم مديرية التربية والتعليم.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة شبلاق (2006)، لفقرة لاكتساب مديري المدارس من برنامج التطور المدرسي الثقة في صرف ميزانية المدرسة وفقا للخطط المقررة سلفا، حازت على درجة جيدة.

واختلفت نتائج هذه الفقرة مع دراسة النصور (2010)، لفقرة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لموارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية، حازت على درجة متوسطة.

- والفقرة رقم (2) والتي نصت على " أسمح بالاستفادة من مرافق وتجهيزات المدرسة لخدمة المجتمع " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره 79.85%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس بوظيفة المدرسة بالنسبة للمجتمع وحثمية تقديم الخدمة له وبناء علاقات جيدة، إلا انه يخشى من تخريب مرافق المدرسة وتلف تجهيزاتها.

وانفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة الاشقر (2003) لفقرة إتاحة إدارة المدرسة لأفراد البيئة المحلية باستخدام مرافقها ( المكتبة-الفصول-الملعب) بعد انقضاء الدوام المدرسي، حازت على درجة عالية.

- تحليل فقرات مجال " العمليات "

جدول رقم (5.16):

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العمليات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أصمم عمليات وإجراءات العمل ضمن إطار الاستراتيجية.	4.15	0.55	83.05	5
2.	أسعى لتكون العمليات والإجراءات قابلة للتنفيذ.	4.22	0.57	84.43	3
3.	أعالج الازدواجية والتداخلات في أداء المهام بين العاملين.	4.21	0.58	84.27	4
4.	أشارك العاملين في تطوير عمليات وإجراءات التنفيذ.	4.31	0.60	86.15	1
5.	أقوم بشرح وإيصال جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات تدريب العاملين عليها.	4.29	0.66	85.74	2

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " أشارك العاملين في تطوير عمليات وإجراءات التنفيذ " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 86.15%. بدرجة موافقة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى احترام مديري المدارس لآراء المعلمين، واقتراحاتهم لتطوير إجراءات تنفيذ الأنشطة، وتحفيزهم لتقديم التغذية الراجعة بعد قيامهم للعمل.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة عساف(2005)، لفقرة مشاركة مديري المدارس العاملين والمدرسين المسؤولين عن التنفيذ في وضع الأهداف والخطط، حازت على درجة كبيرة.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أصمم عمليات وإجراءات العمل ضمن إطار الاستراتيجية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 83.05%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى ثقافة مديري المدارس العالية بإعداد الأنشطة والبرامج المدرسية وقابليتها للتنفيذ، والمحقة للأهداف المدرسية.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة أبو حصيرة(2008)، لفقرة ارتباط إجراءات خطط مديري المدارس بالأهداف بشكل واضح ومحدد، حازت على درجة عالية.

واختلفت نتائج هذه الفقرة مع دراسة الدجني(2013)، لفقرة ارتباط خطط المدرسة التنفيذية ارتباطا وثيقا بالخطة الاستراتيجية، حازت على درجة متوسطة.

#### - تحليل فقرات مجال "خدمة المستفيدين"

#### جدول رقم (5.17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "خدمة المستفيدين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أقوم بتلبية حاجات ورغبات طلبة المدرسة وأولياء أمورهم.	4.20	0.70	83.97	4
2.	أوفر بيئة مدرسية مناسبة داعمة للتعلم والإبداع والتميز.	4.45	0.64	89.01	2
3.	أتابع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور وأتقبل اقتراحاتهم.	4.52	0.60	90.38	1
4.	أحرص على رضا جميع المستفيدين وإكسابهم ثقة بالمدرسة.	4.44	0.56	88.85	3

#### أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أتابع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور وأتقبل اقتراحاتهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.38%. بدرجة موافقة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية متابعة شكاوي الطلبة وأولياء أمورهم، وحل جميع مشكلات التعليمية، والنفسية، والاجتماعية.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة الأشقر(2003)، لفقرة اخذ إدارة المدرسة ومعلموها آراء أولياء الأمور في الاعتبار لتوطيد العلاقة بينهما، حازت على درجة عالية جدا.

#### وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أقوم بتلبية حاجات ورغبات طلبة المدرسة وأولياء أمورهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 83.97%. بدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تلبية حاجات الطلبة التعليمية والتواصل مع أولياء أمورهم، للحصول على تغذية راجعة للأداء، ومؤشر من مؤشرات رضا المستفيدين عن المدرسة.

واتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة شبلاق(2006)، لفقرة تمكين برنامج التطوير المدرسي مديري المدارس من تطوير الخطة المدرسية لتلبي حاجات الطلبة، حازت على درجة جيدة جدا، ودراسة

الأشقر (2003)، لفقرة اعتماد إدارة المدرسة مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون، حازت على درجة عالية جدا.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- حرص جميع المديرين (ذكور أو إناث) على الحصول على مرتبة المدير المتميز التي أقرتها وزارة التربية والتعليم العالي لتقييم أداء مديري المدارس.

- تطابق معايير جائزة المدير المتميز بغض النظر على أن تكون مدرسة ذكور أو إناث.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نعيم (2012)، لمجالات الأداء الإداري، ودراسة أبو عبده (2011)، لمعايير إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الدجني (2013)، لمجالات الأداء المؤسسي، ودراسة أبوريا (2014)، لمجالات التميز المؤسسي، ودراسة الأعور (2014)، للمعايير الدولية للاعتماد والجودة، ودراسة المدهون (2014)، لمجالات التميز الأداء المؤسسي، ودراسة الزطمة (2011)، لمجالات تميز الأداء المؤسسي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شبلاق (2006)، لمجالات برنامج التطوير المدرسي، لصالح الإناث، ودراسة عياش (2015)، لمجالات التقييم الذاتي، لصالح الذكور، ودراسة النجار (2014)، لصالح الإناث.

جدول (5.19): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة	ذكر	58	4.43	0.40	0.050	0.960
	أنثى	73	4.43	0.42		
الاستراتيجية	ذكر	58	4.20	0.50	-0.043	0.966
	أنثى	73	4.21	0.50		
الموارد البشرية	ذكر	58	4.34	0.44	-0.553	0.581
	أنثى	73	4.39	0.43		
الشراكات والموارد	ذكر	58	4.24	0.47	0.994	0.322
	أنثى	73	4.16	0.47		
العمليات	ذكر	58	4.24	0.49	0.069	0.945
	أنثى	73	4.24	0.47		
خدمة المستفيدين	ذكر	58	4.47	0.46	1.483	0.140
	أنثى	73	4.35	0.51		
التميز الإداري بشكل عام	ذكر	58	4.31	0.38	0.483	0.630
	أنثى	73	4.27	0.39		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.657.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.336.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية (علمي)، علوم إنسانية (أدبي)).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير التخصص. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- جميع النشرات الثقافية والدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم العالي للتطوير تطبق على المديرين على اختلاف تخصصاتهم العلمية.
  - اهتمام مديري المدارس على اختلاف تخصصاتهم معرفة مستوى الأداء لديهم والحرص على تطور مهاراتهم الإدارية، والمحافظة على مستوى التنافس بين جميع المدارس الأخرى.
- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبده (2011)، لمعايير إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الدجني (2013)، للأداء المؤسسي.

#### جدول (5.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة	علوم طبيعية (علمي)	59	4.48	0.41	1.233	0.220
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.39	0.42		
الاستراتيجية	علوم طبيعية (علمي)	59	4.23	0.53	0.554	0.581
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.18	0.48		
الموارد البشرية	علوم طبيعية (علمي)	59	4.40	0.41	0.840	0.402
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.34	0.45		
الشراكات والموارد	علوم طبيعية (علمي)	59	4.20	0.41	0.089	0.929
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.19	0.52		
العمليات	علوم طبيعية (علمي)	59	4.25	0.49	0.201	0.841
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.23	0.47		
خدمة المستفيدين	علوم طبيعية (علمي)	59	4.43	0.46	0.618	0.538
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.38	0.52		
التميز الإداري بشكل عام	علوم طبيعية (علمي)	59	4.31	0.37	0.604	0.547
	علوم إنسانية (أدبي)	72	4.27	0.40		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.657.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.336.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- جميع المديرين يتبعون لوزارة التربية والتعليم العالي، ويخضعون لنفس القرارات والتعميمات بلا استثناء، ويحرصون على سير العملية التعليمية على أكمل وجه.
- مهارات التميز الإداري والوصول إلى أعلى مراتب التطبيق تعتمد على القدرات الذاتية للمدير، وسرعته في الانجاز، بغض النظر للمؤهل العلمي الذي يمتلكه المدير.

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نعيم (2012)، لجميع مجالات الأداء الإداري، ودراسة الخفاجي (2009)، لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية لإدارة مدارس رياض الأطفال، ودراسة أبو عبده (2011)، لمعايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة شبلاق (2006)، لمجالات برنامج التطوير المدرسي، ودراسة أبو ريا (2014)، لمجالات التميز المؤسسي، ودراسة الأعر (2014)، للمعايير الدولية للاعتماد والجودة، ودراسة المدهون (2014)، لمجالات تميز الأداء المؤسسي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عياش (2015)، في مجال جودة البيئة الصفية من بين مجالات التقييم الذاتي، لصالح بكالوريوس فأقل.

جدول (5.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة	بكالوريوس	104	4.43	0.42	-0.009	0.993
	ماجستير فما فوق	27	4.43	0.41		
الاستراتيجية	بكالوريوس	104	4.21	0.49	0.174	0.862
	ماجستير فما فوق	27	4.19	0.53		
الموارد البشرية	بكالوريوس	104	4.37	0.39	0.246	0.806
	ماجستير فما فوق	27	4.35	0.56		
الشراكات والموارد	بكالوريوس	104	4.17	0.44	-1.139	0.257
	ماجستير فما فوق	27	4.28	0.57		
العمليات	بكالوريوس	104	4.25	0.43	0.648	0.518
	ماجستير فما فوق	27	4.19	0.62		
خدمة المستفيدين	بكالوريوس	104	4.39	0.47	-0.601	0.549
	ماجستير فما فوق	27	4.45	0.57		
التميز الإداري بشكل عام	بكالوريوس	104	4.28	0.36	-0.287	0.775
	ماجستير فما فوق	27	4.31	0.48		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.657.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (129) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.336.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات \_ من 5-10 سنوات \_ أكثر من 10 سنوات)

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- جميع البرامج والدورات التطويرية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم العالي للتأهيل والتدريب تطبق على المديرين بحد سواء بغض النظر على سنوات خدمتهم.
- تقارب المشكلات التي تواجه المديرين، لأنهم في مجتمع واحد، ويتعرضوا لنفس الظروف، ويشرف عليهم قسم الإدارات المدرسية.

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نعيم(2012)، لجميع مجالات الأداء الإداري، ودراسة الخفاجي(2009) لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية، ودراسة عياش(2015)، لمجال المناخ الاجتماعي، ودراسة الأعور(2014)، للمعايير الدولية للاعتماد والجودة، ودراسة أبوحنسة(2014)، لمجالات الأداء المؤسسي، ودراسة النجار(2014)، لمجالات الدراسة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزطمة(2011)، لصالح الأكثر خدمة، ودراسة أبوريا(2014)، للمجالات التالية (السياسات والاستراتيجيات، العاملين، العمليات، الفئة المستهدفة، جودة الخدمة) من مجالات التميز المؤسسي، لصالح الأكثر في سنوات الخدمة، باستثناء مجال القيادة، ودراسة عياش(2015)، للمجالات التالية (القيادة المدرسية- التوجه المدرسي نحو تعليم الطلبة- جودة البيئة الصفية- التطور الشخصي للطلبة) من مجالات التقييم الذاتي لمديري المدارس، لصالح أكثر من عشر سنوات.

جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	0.059	2	0.030	0.171	0.843
	داخل المجموعات	22.031	128	0.172		
	المجموع	22.090	130			
الاستراتيجية	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.347	0.707
	داخل المجموعات	32.074	128	0.251		
	المجموع	32.248	130			
الموارد البشرية	بين المجموعات	0.329	2	0.164	0.879	0.418
	داخل المجموعات	23.942	128	0.187		
	المجموع	24.271	130			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	0.172	2	0.086	0.382	0.683
	داخل المجموعات	28.815	128	0.225		
	المجموع	28.987	130			
العمليات	بين المجموعات	0.086	2	0.043	0.188	0.829
	داخل المجموعات	29.363	128	0.229		
	المجموع	29.449	130			
خدمة المستفيدين	بين المجموعات	0.041	2	0.021	0.083	0.920
	داخل المجموعات	31.655	128	0.247		
	المجموع	31.697	130			
التميز الإداري بشكل عام	بين المجموعات	0.005	2	0.003	0.018	0.982
	داخل المجموعات	19.372	128	0.151		
	المجموع	19.377	130			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 128) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07.

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 128) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.78.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري.

يبين جدول (5.23) أن معامل الارتباط يساوي 0.832، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري. ويعزو الباحث ذلك إلى العلاقة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز الإداري لمديري المدارس الثانوية، لان التميز الإداري ثمرة نتاج الإدارة الاستراتيجية، لذلك وضعت بعض النماذج العالمية للتميز الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي احد معايير لقياس الأداء، كما وأكدت رؤية ناصف وهاشم (2010) بوضع التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية احد معايير الرؤية المقترحة لتحقيق التميز المدرسي.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نعيم(2012)، بوجود علاقة ايجابية، ودراسة أبو حسنة(2014)، بوجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ودراسة الزائدي(2014)، وجود علاقة ايجابية بين درجات تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز ومدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس، ودراسة شبلاق(2006)، بوجود علاقة جيدة، ودراسة عياش(2015)، بوجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي، ودراسة أبو ريا(2014)، بوجود علاقة قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى توافر معايير التميز المؤسسي.

جدول (5.24):

معامل الارتباط بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري

الإدارة الاستراتيجية	التقييم والرقابة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي		
.732	.614	.600	.677	.600	معامل الارتباط	القيادة
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.787	.682	.625	.702	.680	معامل الارتباط	الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.756	.606	.606	.706	.635	معامل الارتباط	الموارد البشرية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.647	.430	.558	.582	.606	معامل الارتباط	الشراكات والموارد
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.621	.454	.549	.579	.524	معامل الارتباط	العمليات
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.647	.472	.598	.573	.568	معامل الارتباط	خدمة المستفيدين
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.832	.635	.703	.757	.725	معامل الارتباط	التميز الإداري
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

# **خلاصة النتائج والتوصيات**

## خلاصة نتائج الدراسة

### تمهيد:

بناء على الدراسة التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية، وقياس درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وبين درجة تحقيق التميز الإداري، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، خلصت إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- نتائج محور درجة موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية:
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (87.26%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال "التحليل الاستراتيجي" بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (85.55%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال "صياغة الاستراتيجية" بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (88.60%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال "تنفيذ الاستراتيجية" بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (88.25%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال "التقييم والرقابة الاستراتيجية" بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (86.23%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية (علمي)، علوم إنسانية (أدبي)).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات \_ من 5-10 سنوات \_ أكثر من 10 سنوات).
- نتائج محور درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري:
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري بدرجة كبيرة، بنسبة 85.78%.
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال " القيادة " بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (88.85%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال " الاستراتيجية " بدرجة كبيرة، بنسبة (84.08%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال " الموارد البشرية " بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (87.37%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال " الشراكات والموارد " بدرجة كبيرة، بنسبة (83.84%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال " العمليات " بدرجة كبيرة، بنسبة (88.05%).
- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لفقرات مجال " خدمة المستفيدين " بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (88.60%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية (علمي)، علوم إنسانية (أدبي)).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات \_ من 5-10 سنوات \_ أكثر من 10 سنوات).
- نتائج محور العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري:
- وجود علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري.

## التوصيات

- عمل دليل تربوي لمديري المدارس عن الإدارة الاستراتيجية، وأسسها، وخطواتها، والتوعية الكاملة بها، تحتوي على نماذج لخطط استراتيجية محلية، وأخرى عالمية لمدارس متميزة.
- إعطاء مديري المدارس دورات تدريبية لتنمية مهارات التنبؤ لديهم عند وضع الخطة الاستراتيجية، لتحديد الفرص المتوقعة والاستفادة منها، والتحديات المحتملة في المستقبل لتفاديها.
- تنفيذ لقاءات لجميع العاملين في المدرسة، لإعطائهم معلومات كافية عن الاستراتيجيات المدرسية، وما يتعلق بها من أنشطة وإجراءات، وإكسابهم خبرات ومهارات لتنفيذها.
- المراجعة الدورية لمدى صلاحية الخطة الاستراتيجية المدرسية، واستخدام مؤشرات أداء دقيقة للتأكد من صحة تنفيذها، واخذ التغذية الراجعة لها.
- زيادة مديرية التربية والتعليم للميزانيات الكافية للمدارس، لتنفيذ الأنشطة والبرامج المخططة.
- إعداد برامج تطويرية للمعلمين ضمن إطار النمو المهني للمعلمين، أثناء الدوام المدرسي، وخارجه من خلال دورات تدريبية.
- مراعاة إدارة المدرسة لحاجات ورغبات الطلبة المتعددة، وزيادة المساحات الخضراء داخل أسوار المدرسة.
- تنفيذ برامج تربوية لأولياء الأمور لربط الوعي التربوي لديهم، لتحقيق الاستجابة الفاعلة لمتطلبات المدرسة في متابعة أبنائهم.
- بناء علاقة طيبة بين المدرسة والمجتمع المحلي، للاستفادة من إمكانياته، وخاصة العناصر الفاعلة فيه، والسماح باستخدام المرافق المدرسية والتجهيزات، لخدمة المجتمع وتبادل المنفعة بينهما.
- نشر ثقافة التميز لدى العاملين وجميع أفراد المدرسة، وتحقيق التميز في جميع الأنشطة المدرسية، من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية لتوضيح الأداء المميز.
- إقامة وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرياتها، لبرامج ومسابقات، في شتى مجالات العمل المدرسي، وعلى جميع المستويات المدرسية، لتنمي روح المنافسة بين المدارس.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها، بتوفير حوافز، ومكافآت، وشهادات تقدير، واحتفالات تكريم، لجميع الفعاليات والأنشطة الإبداعية والنوعية، لتنمية روح الإبداع والتميز في المدارس.

## مقترحات

- دراسة حول ممارسة مديري المدارس لمعايير المدير المتميز المطبقة في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر المعلمين.
- دراسة حول معوقات تحقيق معايير التميز المدرسي في مدارس محافظات غزة.
- دراسة مقارنة بين معايير المدرسة المتميزة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وبين معايير النموذج السنغافوري المدرسي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. ابن عنتر، عبد الرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
2. أبو الرب، عماد وآخرون (2010)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار صفاء، عمان.
3. أبو النصر، مدحت (2009)، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
4. أبو النصر، مدحت (2012)، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
5. أبو حسنة، أحمد (2014)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
6. أبو حصيرة ، نفين (2008) فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية ، جامعة الأزهر غزة .
7. أبو خنثة، ريم (2011)، درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
8. أبو دقة ، سناء والدجني ، إياد (2011) التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة) ، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، 10-12/5/2011م جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن .
9. أبو ريا، ماهر (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا- غزة تخصص القيادة والإدارة.

10. أبو زيد، محمد (2013)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
11. أبو عبده، فاطمة (2011)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.
12. أبو هاشم، دعاء (2013)، واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية: دراسة تطبيقية على المراكز العاملة في محافظات غزة، رسالة مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
13. أبو هاشم، محمد (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير مقدمة بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
14. أحمد، محمد (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
15. إدامة التميز والتنافسية في المؤسسات القطاعين العام والخاص، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول إدامة التميز والتنافسية، 12-14/ 2008 عمان، الأردن.
16. إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (2006)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
17. الأسطل، أميمه (2009)، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
18. الأسطل، عيسى (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
19. الأشقر، ياسر (2003)، دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.

20. الأعور، محمود (2014)، مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية للمعايير الدولية للاعتماد والجودة وأثره في تحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة من وجهة نظرة العاملين، رسالة ماجستير، مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
21. الأغا، أفنان (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
22. آل مزروع، بدر (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجنحة الزمنية، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الدراسات العليا في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
23. الأمين، بن جدة (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز "دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد ببرج بوعريديج" رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير في جامعة سطيف- الجزائر.
24. باشوية، الحسن والبرواري، نزار (2009) نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية "دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين عدد 3 .
25. باشوية، الحسن والبرواري، نزار (2010)، إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة "مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
26. البرواري، نزار وباشوية، الحسن (2011)، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة "مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق، عمان.
27. بشير، رشاد (2012)، درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
28. بعلوشة، محمود (2013): واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في جامعة الأزهر - غزة.
29. الجابري، نايف (2013)، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية، عمان.

30. الجعبري ، تغريد (2009) دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل .
31. جلاب، إحسان ورشيد، صالح (2008)، الإدارة الاستراتيجية/ مدخل تكامل، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
32. الجاللي، لمعان (2011): التحصيل الدراسي، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان.
33. الحوارة، كامل (2010)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد2.
34. جودة، محفوظ (2006)، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان.
35. جورج، جورجيت (2007)، متطلبات تفعيل دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة على ضوء خبرات جامعات الدول المتقدمة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 13، العدد 2.
36. الحاج، نجاه (2013)، درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مدرسي الثانوية العامة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
37. حبتور، عبد العزيز (2004)، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
38. الحريري، رافده (2007)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن.
39. الحريري، رافده (2010)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن.
40. حسن، راوية (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
41. الخفاجي، عباس (2004)، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للطباعة، عمان.

42. الخفاجي، نعمة (2010)، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط2، عمان، الأردن.
43. خفاجي، كمال (2009)، تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.
44. الدجني، إياد (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التربية في جامعة دمشق بالجمهورية العربية السورية.
45. الدجني، علي (2013)، واقع الأداء المؤسسي من مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
46. دعبول، محمد وأيوب، محمد (2003)، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق.
47. الدقي، أيمن (2006)، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
48. الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
49. الدوري، زكريا وآخرون (2010)، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات ومنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان.
50. ربيع، محمد (2008)، القيادة وصنع التاريخ، دروب للنشر، عمان.
51. الركاب، كاظم (2004)، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان.
52. الزائدي، طارق (2014)، مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظات الطائف، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.
53. الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الإدارة دراية تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.

54. الزنفلي، أحمد (2012)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي "دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
55. زيدان ، عادل (2002) الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
56. السالم، مؤيد (2005)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
57. السامرائي، مهدي (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جديد للنشر، عمان.
58. السكارنة ، بلال (2011) الإبداع الإداري . دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
59. سكيك ، سامية (2008) تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
60. السلمي ، علي (2002) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة . دار غريب للطباعة ، القاهرة .
61. السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر.
62. السلمي، علي (2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر.
63. السلمي، علي (2002)، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مطبعة الإدارة الجديدة، مصر.
64. سهمود، دياب (2013)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
65. السيد، طارق (2007)، أساسيات في علم الاجتماع المدرسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
66. الشاعر، عدلي (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.

67. شبلاق، وائل (2006)، دور برامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
68. شحادة ، حاتم (2008) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة .
69. شرف الدين، مؤمن (2012)، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الإدارة للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتتة " رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير في جامعة فرحات عباس، سطيف.
70. الشرقاوي ، مريم (2005) الإدارة الصفية المتميزة . مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
71. شعبان، مصطفى (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة، رسالة مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.
72. شلتوت، أماني (2009)، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمارات في العنصر البشري "دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة بمكتب غزة الإقليمي)"، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
73. شلدان، فايز وآخرون (2011)، واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة وسبل تحسينه، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الرابع بعنوان "التواصل والحوار التربوي" الذي تعقده الجامعة الإسلامية في الفترة (30-31) أكتوبر.
74. الصيرفي، محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والمبادئ"، دار المناهج، عمان.
75. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (2011)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
76. الضمور، هاني (2009)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط5، عمان.
77. الطائي، رعد وقداة، عيسى (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان.
78. الطراونة، مدحت وآخرون (2011)، إدارة البنوك، دار الفكر، عمان.

79. الطيب ، أحمد والبشتي ، جمعة (2004) القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطور " الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري " ، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الخامس في الإدارة ، 27-29 نوفمبر 2004 شرم الشيخ ، مصر .
80. العايدي ، حاتم (2009) نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، دورة تدريبية ، وحدة الجودة ، الجامعة الإسلامية - غزة .
81. عباس، انس (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
82. عبد العال، رائد (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
83. عبد العزيز، صفاء (2004)، التوجيه التربوي في مجتمع المعرفة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 10، عدد34.
84. العجمي، محمد (2000)، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
85. العجمي، محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان.
86. العرفج، عبد المحسن (2010)، واقع تبني جامعة الملك فيصل الأبعاد المنظمات المتعلمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 4.
87. عزب، محسن (2008)، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر.
88. عساف، محمود (2005) واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة .
89. العطار، إبراهيم (2006)، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
90. العلاق، بشير (2009)، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية، عمان.
91. العلاق، بشير (2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان.

92. العلاق، بشير والطائي، حميد (2009)، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي "وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري، عمان.
93. العلي، عبد الستار (2010)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان.
94. العمارة، محمد (2012)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، ط4، عمان.
95. عوض، محمد (2001)، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
96. عياش، دنيا (2015)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، رسالة ماجستير، مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
97. عياش، شادي (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
98. العيسوي، طارق (2013)، مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الإدارة وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة "من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث"، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
99. عيسى، سناء (2008)، دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
100. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2009)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
101. فتحي، محمد (2002)، 100 خطأ إداري: تجنبها ضمن لك النجاح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
102. قبطان، شوقي (2011)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
103. القطامين، أحمد (2002)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي "دراسة تحليلية وتطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجموعة 1، مجلد 18، عدد 2 (37-75).

104. قيطة، نهلة (2011)، دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
105. الكتاب الإحصائي ، وزارة التربية والتعليم (2014) إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة .
106. الكحلوت، علي (2014)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
107. الكرخي، مجيد (2009)، التخطيط الاستراتيجي "عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر، عمان.
108. كنعان، نواف (2009)، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض.
109. المبيضين، صفوان والأكيلي، عائض (2010)، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان.
110. مجيد، سوسن والزيادات، محمد (2007)، إدارة الجودة والشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان.
111. محمد، أشرف (2008)، دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 68، الجزء الأول.
112. محمد، موفق (2002)، إدارة الأعمال الحكومية "النظريات والعمليات"، دار المناهج، ط1، عمان.
113. مديرو الخليج (2012) ماجستير إدارة الأعمال المهني المصغر ، تونس .
114. مدكور، علي (2000)، التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة.
115. المدهون، محمد (2014)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العال في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة- تخصص القيادة الإدارية.
116. مرسي، نبيل (2003)، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

117. فرهودة، ولاء (2014)، درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
118. المصري، كمال (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
119. المصري، مروان (2007)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
120. المغربي ، عبد الحميد (2006) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن . المكتبة العصرية ، مصر .
121. ناصف ، ميرفت وهاشم ، نهلة (2010) رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية ، مجلة دراسات تربوية اجتماعية - كلية التربية جامعة حلوان مجلد 16 عدد 3 .
122. النجار، مازن (2014)، درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
123. النسور، أسماء (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العال والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط.
124. نعيم، محمد (2012)، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.
125. نور ، كوكب (2008) الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، ندوة " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة ، مصر ، 17-21-فبراير 2008 ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية .
126. نور الدين، مازن (2008)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة.

127. الهيتي، خالد (2010)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.

128. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2015)، جائزة التميز التربوي.

129. وهبة ، هاني (2008) واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة .

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bell, less,(2002). **Strategic Planning and School Management .**
- Campbell, vlacia (2003).**The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester county public school in Pennsylvania ,**Widener University ,Vol. (64) A(12), of Dissertation Abstracts International , PP. 4280.
- Grant, Ham bright and Thomas Diamantes (2004). **Definitions, Benefits and Barriers of K-12 educational strategic planning,** Journal of Instructional psychology . VOL. 31 NO. 3
- Harray, Neil. (2008). **The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three new Zealand secondary schools,** Master of Educational Leadership and management, Unitec Institute of Technology.
- Johnson, Julie (2004). Strategic planning in the Millard Public Schools the University of Nebraskalincolm, 65 (9), Dissertation abstract international, 32-34.
- Lash way, (1997) . **strategic management is the way to reconnect the school with society.**
- Margaret, Miller. (2013). An invest ga on into the impact of Mission Statements on School Development planning, **Degree of Doctorate of Education** University of Durham.
- Queen J. Allen (1989). **What Does It Take You To Be Effective Principal .**
- Williams, Henrys. (2009). **An evaluation of Principal interns performance on the interstate School leaders licensure Consortium Standards.** National forum of Education administration and supervision journal, 26(4).
- www.eric.ed .gov / ERIC web portal / record Detail accno=EJ383896-18K (Jan,1989).

## ثالثاً: مواقع الانترنت

- موقع (forbesmiddleeast.com)، مقالة (فيكتور لييمان)، زيارة بتاريخ 26-6-2014،  
9ص، رابط الموقع:

[www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=3338](http://www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=3338)

- موقع (www.gulftrainers.com). زيارة بتاريخ 3-6-2012، رابط الموقع:

[www.gulftrainers.com/classes/12.html](http://www.gulftrainers.com/classes/12.html)

**الملاحق**

## ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية طلب حكيم استبانة



الجامعة الإسلامية . غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
الإدارة التربوية

حفظه الله.

الأستاذ الدكتور / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (67) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية وينقسم إلى أربعة مجالات (التحليل الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية) لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية، والمحور الثاني: التميز الإداري، حيث استخدم النموذج الأوروبي للتميز كأداة للتقييم الذاتي لمديري المدارس، وينقسم لستة مجالات بما يناسب المدرسة (القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - الشركات والموارد - العمليات - خدمة المستفيدين).

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر المدراء أنفسهم ؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية ومن وجهة نظرهم ؟

2. ما درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية للتميز الإداري من وجهة نظرهم ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس- التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق التميز الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) ؟
5. هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقيق التميز الإداري ؟

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية لتحكيمها قبل تطبيقها ميدانيا لما يعهد في سيادتكم من خبرة واسعة، واطلاع وافر، وسعة أفق، ومؤازرة للعلم وطلابه. لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها، وإبداء رأيكم من حيث دقة الصياغة، ملائمة كل عبارة للمحور والمجال التي وضعت فيه، وان كان لسيادتكم أي تعديل أو اقتراح نرجو ذكره.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا،،،

**الباحث**  
**وليد نمر إسماعيل الحية**

## الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية. غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

الإدارة التربوية

**المدير الفاضل / ..... حفظه الله...**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان / درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم.

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية، من الجامعة الإسلامية بغزة ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم المكونة من (67) فقرة موزعة على محورين :

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية: وينقسم إلى أربعة مجالات (التحليل الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية) والمحور الثاني: التميز الإداري: وينقسم لستة مجالات (القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - الشركات والموارد - العمليات - خدمة المستفيدين).

لذا نرجو من سيادتكم تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، من خلال إجابتم على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية، علما بان جميع البيانات ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا،،،

الباحث

وليد نمر إسماعيل الحية

## أولاً: البيانات الأساسية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب .

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- التخصص :  علوم طبيعية(علمي)  علوم إنسانية (أدبي)
- 3- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فما فوق
- 4- سنوات الخدمة:  اقل من 5 سنوات،  من 5-10 سنوات،  أكثر من 10 سنوات.

## ثانياً : فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب.

م	البيان	هل تنتمي للمجال		مناسبة الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
<b>المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية</b>					
<b>المجال الأول: التحليل الاستراتيجي</b>					
<b>أ. تحليل البيئة الداخلية</b>					
1.	أحدد مواطن القوة والضعف داخل المدرسة.				
2.	أقيم مستوى كفاءة ومدى فعالية العاملين في المدرسة.				
3.	أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.				
4.	أقيم مدى كفاءة مرافق وتجهيزات المدرسة .				
5.	أتعرف على الثقافة التنظيمية والقيم والعادات السائدة في المدرسة.				
<b>ب. تحليل البيئة الخارجية:</b>					
6.	امتلك القدرة على تحديد الفرص والتحديات المحتملة للمدرسة.				
7.	أتابع المتغيرات المجتمعية المؤثرة على المدرسة.				
8.	أحدد ثقافة وسمات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.				
9.	أحدد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع والعناصر الفاعلة فيه.				
10.	أحدد مدى استجابة أولاء الأمور لمتطلبات المدرسة.				

## المجال الثاني / صياغة الاستراتيجية

المجال الثاني / صياغة الاستراتيجية				
				<b>أ. الرؤية:</b>
				11. أصوغ رؤية واضحة تستشرف المستقبل بالتعاون مع العاملين في المدرسة.
				12. أركز في صياغة الرؤية على الوضع الحالي للمدرسة وعلى قدر من التحدي المتواصل.
				13. أضع رؤية تؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة في المدرسة.
				14. أضع رؤية طموحة تقود إلى الانجاز المميز يتلاءم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة.
				<b>ب. الرسالة:</b>
				15. أضع رسالة تتصف بالدقة والوضوح بالتعاون مع العاملين في المدرسة.
				16. أؤكد في الرسالة على التكامل بين أهداف المدرسة والمجتمع والمهمة التي وجدت من أجلها.
				17. أراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق في المدرسة.
				18. أراعي تطابق الرسالة مع قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.
				19. أحدد بوضوح في الرسالة المحاور الاستراتيجية التي تسعى المدرسة لبلوغها.
				<b>ج. الأهداف الاستراتيجية:</b>
				20. أصوغ أهداف محددة وواضحة ومترابطة بالتعاون مع العاملين.
				21. ترتبط الأهداف برؤية المدرسة ورسالتها.
				22. تتسم الأهداف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
				23. تكون الأهداف قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.
				24. تتوافق الأهداف مع التطور المهني لدى العاملين واحتياجات المجتمع.
المجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية				
				25. أضع خطط تشغيلية مرنة تحقق الأهداف بالتعاون مع العاملين.
				26. أحدد البرامج والإجراءات والأنشطة القابلة للتنفيذ بفترات زمنية محددة.
				27. أحدد أدوار العاملين وتفويضهم حسب قدراتهم وإمكانياتهم.

				28. أتابع عملية تنفيذ الخطط بصورة مستمرة في ضوء مؤشرات الأداء.
				29. أحفز العاملين للعمل بروح الفريق وبث روح المعنوية لديهم.
<b>المجال الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية</b>				
				30. أحدد معايير واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.
				31. أراجع الأساليب والطرق المستخدمة في تحقيق الأهداف.
				32. أهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء وإعداد التقارير بصورة مستمرة.
				33. أهتم بكشف الانحرافات في العمل وتحليلها وتقييم دوري لأداء العاملين.
				34. أستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية للمدرسة.
<b>المحور الثاني: مجالات التمييز الإداري</b>				
<b>المجال الأول: القيادة</b>				
				35. أوجه العاملين دائماً نحو الهدف المنشود .
				36. أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.
				37. أشجع العاملين على الحوار وطرح آرائهم والنقد البناء.
				38. أسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل وبتطوير قدراتهم بفاعلية.
				39. أحرص على بناء جسور المودة والثقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
<b>المجال الثاني: الاستراتيجية</b>				
				40. أضع استراتيجية فعالة ذات كفاءة عالية في ضوء التحليل الاستراتيجي.
				41. أقوم بشرح الاستراتيجية وإيصالها لجميع العاملين.
				42. أصوغ أهداف قابلة للتنفيذ ضمن إطار الاستراتيجية .
				43. أستخدم مؤشرات أداء للتأكد من صحة تنفيذ الاستراتيجية.
				44. أقوم بمراجعة الاستراتيجية وتحديثها باستمرار للتأكد من صلاحيتها.
<b>المجال الثالث: المواد البشرية</b>				
				45. أقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق برامج مخططة.
				46. أفوض صلاحيات كافية للعاملين لانجاز مهامهم .
				47. أقيم أداء العاملين وفق أسس موضوعية محددة.

				48. أضع خطط التطوير وفقا للاحتياجات المستقبلية للعاملين .
				49. أحفز العاملين على تنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم .
<b>المجال الرابع: الشراكات والموارد:</b>				
				<b>أ. الشراكات:</b>
				50. أحرص على بناء علاقات جيد مع المجتمع المحلي ومؤسساته.
				51. أسمح بالاستفادة من مرافق وتجهيزات المدرسة لخدمة المجتمع.
				52. أنفذ برامج توعية لبث الوعي التربوي لدى أولياء الأمور.
				53. أسهل عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.
				54. أتواصل مع مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي لدعم وخدمة المدرسة.
				<b>ب. الموارد:</b>
				55. أوفر الاحتياجات المادية اللازمة للقيام بالمهام في المدرسة .
				56. أوفر الميزانيات المالية الكافية لتنفيذ الخطط والبرامج .
				57. أقوم بصيانة دورية لمباني ومرافق المدرسة وتجهيزاتها المستخدمة.
				58. أعمل على زيارة المساحات الخضراء في المدرسة .
<b>المجال الخامس: العمليات</b>				
				59. أصمم عمليات وإجراءات العمل ضمن إطار الاستراتيجية.
				60. تتسم العمليات والإجراءات بالوضوح وقبولها للتنفيذ.
				61. أعالج الازدواجية والتداخلات في أداء المهام بين العاملين.
				62. أعمل بمشاركة العاملين على تطوير عمليات وإجراءات التنفيذ باستمرار وتحديد الأولويات.
				63. أقوم بشرح وإيصال جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات تدريب العاملين عليها.
<b>المجال السادس: خدمة المستفيدين</b>				
				64. أقوم بتلبية حاجات ورغبات طلاب المدرسة وأولياء أمورهم.
				65. أوفر بيئة مدرسية مناسبة داعمة للتعلم والإبداع والتميز.
				66. أتابع شكاوى الطلاب وأولياء الأمور وأتقبل اقتراحاتهم.
				67. أحرص على رضا جميع المستفيدين وإكسابهم ثقة بالمدرسة.

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

قائمة المحكمين

م	أسماء المحكمين	جهة العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	شئون البحث العلمي والدراسات العليا/الجامعة الإسلامية
2	أ.د. محمود أبو دف	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
3	أ.د. سمير صافي	نائب عميد كلية التجارة/الجامعة الإسلامية
4	د. محمد الأغا	كلية التربية- الجامعة الإسلامية
5	د. حمدان الصوفي	كلية التربية- الجامعة الإسلامية
6	د. فايز شلдан	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
7	د. أكرم سمور	كلية تجارة - الجامعة الإسلامية
8	د. محمد أغا	كلية التربية - جامعة الأزهر
9	د. ناجي سكر	كلية التربية - جامعة الأقصى
10	د. رائد الحجار	كلية التربية - جامعة الأقصى
11	د. جواد الشيخ خليل	وزارة التربية والتعليم العالي
12	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين

### ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

الإدارة التربوية

**المديرة/الفاضلة/..... حفظه الله...**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان / درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم.

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية، من الجامعة الإسلامية بغزة ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم المكونة من (66) فقرة موزعة على محورين :

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية: وينقسم إلى أربعة مجالات (التحليل الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية) والمحور الثاني: التميز الإداري: وينقسم لستة مجالات (القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - الشركات والموارد - العمليات - خدمة المستفيدين).

لذا نرجو من سيادتكم تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، من خلال إجابتم على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية، علما بان جميع البيانات ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا،،

الباحث

وليد نمر إسماعيل الحية

## أولاً: البيانات الأساسية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب .

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- التخصص :  علوم طبيعية(علمي)  علوم إنسانية (أدبي)
- 3- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فما فوق
- 4- سنوات الخدمة:  من 5 سنوات  من 5-أقل من 10سنوات
- 10سنوات فأكثر

## ثانياً : فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب.

م	البيان	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية</b>					
<b>المجال الأول: التحليل الاستراتيجي</b>					
					<b>أ. تحليل البيئة الداخلية</b>
	1.				أحدد مواطن القوة والضعف داخل المدرسة.
	2.				أقيم مستوى كفاءة ومدى فعالية العاملين في المدرسة.
	3.				أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.
	4.				أقيم مدى كفاءة مرافق وتجهيزات المدرسة.
	5.				أتعرف على الثقافة التنظيمية والقيم والعادات السائدة في المدرسة.
					<b>ب. تحليل البيئة الخارجية:</b>
	6.				أحدد الفرص والتحديات المحتملة للمدرسة.
	7.				أتابع المتغيرات المجتمعية المؤثرة على المدرسة.
	8.				أحدد ثقافة وسمات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.
	9.				أحدد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع والعناصر الفاعلة فيه.
	10.				أحدد مدى استجابة أولياء الأمور لمتطلبات المدرسة.

المجال الثاني / صياغة الاستراتيجية					
					<b>أ. الرؤية:</b>
					11. أصوغ رؤية واضحة تستشرف المستقبل بالتعاون مع العاملين في المدرسة.
					12. أركز في صياغة الرؤية على الوضع الحالي للمدرسة وعلى قدر من التحدي المتواصل.
					13. أضع رؤية طموحة تتلاءم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة.
					<b>ب. الرسالة:</b>
					14. أضع رسالة تتصف بالدقة والوضوح.
					15. أؤكد في الرسالة على التكامل بين أهداف المدرسة والمجتمع والمهمة التي وجدت من أجلها.
					16. أراعي أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق في المدرسة.
					17. أراعي تطابق الرسالة مع قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.
					18. أحدد بوضوح في الرسالة المحاور الاستراتيجية التي تسعى المدرسة لبلوغها.
					<b>ج. الأهداف الاستراتيجية:</b>
					19. أصوغ أهدافاً محددة وواضحة ومتراصة بالتعاون مع العاملين.
					20. أربط الأهداف برؤية المدرسة ورسالتها.
					21. أضع أهدافاً مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					22. أضع أهدافاً قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.
					23. أضع أهدافاً تتوافق مع التطور المهني لدى العاملين.
المجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية					
					24. أضع خطاً تشغيلية مرنة تحقق الأهداف بالتعاون مع العاملين.
					25. أحدد البرامج والإجراءات والأنشطة القابلة للتنفيذ بفترات زمنية محددة.

					26. أحدد أدوار العاملين وتفويضهم حسب قدراتهم وإمكانياتهم.
					27. أتابع عملية تنفيذ الخطط بصورة مستمرة في ضوء مؤشرات الأداء.
					28. أحفز العاملين للعمل بروح الفريق.
<b>المجال الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية</b>					
					29. أحدد معايير واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.
					30. أراجع الأساليب والطرق المستخدمة في تحقيق الأهداف.
					31. أهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء وإعداد التقارير بصورة مستمرة.
					32. أهتم بكشف الانحرافات في العمل وتحليلها وتقويم دوري لأداء العاملين.
					33. أستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية للمدرسة.
<b>المحور الثاني: مجالات التميز الإداري</b>					
<b>المجال الأول: القيادة</b>					
					34. أوجه العاملين دائماً نحو الهدف المنشود .
					35. أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.
					36. أشجع العاملين على النقد البناء.
					37. أسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل وبتطوير قدراتهم بفاعلية.
					38. أحرص على بناء جسور المودة والثقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
<b>المجال الثاني: الاستراتيجية</b>					
					39. أضع استراتيجية فعالة ذات كفاءة عالية في ضوء التحليل الاستراتيجي.
					40. أقوم بشرح الاستراتيجية وإيصالها لجميع العاملين.
					41. أصوغ أهداف قابلة للتنفيذ ضمن إطار الاستراتيجية .
					42. أستخدم مؤشرات أداء للتأكد من صحة تنفيذ الاستراتيجية.

					43. أقوم بمراجعة الاستراتيجية وتحديثها باستمرار للتأكد من صلاحيتها.
<b>المجال الثالث: الموارد البشرية</b>					
					44. أقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق برامج مخططة.
					45. أفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز مهماتهم .
					46. أقيم أداء العاملين وفق أسس موضوعية محددة.
					47. أضع خطط التطوير وفقا للاحتياجات المستقبلية للعاملين .
					48. أحفز العاملين على تنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم .
<b>المجال الرابع: الشراكات والموارد:</b>					
					<b>أ. الشراكات:</b>
					49. أحرص على بناء علاقات جيد مع المجتمع المحلي ومؤسساته.
					50. أسمح بالاستفادة من مرافق وتجهيزات المدرسة لخدمة المجتمع.
					51. أنفذ برامج توعية لبث الوعي التربوي لدى أولياء الأمور.
					52. أسهل عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.
					53. أتواصل مع مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي لدعم وخدمة المدرسة.
					<b>ب. الموارد:</b>
					54. أوفر الاحتياجات المادية اللازمة للقيام بالمهام في المدرسة .
					55. أوفر الميزانيات المالية الكافية لتنفيذ الخطط والبرامج .
					56. أقوم بصيانة دورية لمباني ومرافق المدرسة وتجهيزاتها المستخدمة.
					57. أعمل على زيادة المساحات الخضراء في المدرسة .
<b>المجال الخامس: العمليات</b>					
					58. أصمم عمليات وإجراءات العمل ضمن إطار الاستراتيجية.

					59. أسعى لتكون العمليات والإجراءات قابلة للتنفيذ.
					60. أعالج الازدواجية والتداخلات في أداء المهام بين العاملين.
					61. أشارك العاملين في تطوير عمليات وإجراءات التنفيذ.
					62. أقوم بشرح وإيصال جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات تدريب العاملين عليها.
<b>المجال السادس: خدمة المستفيدين</b>					
					63. أقوم بتلبية حاجات ورغبات طلبة المدرسة وأولياء أمورهم.
					64. أوفر بيئة مدرسية مناسبة داعمة للتعلم والإبداع والتميز.
					65. أتابع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور وأتقبل اقتراحاتهم.
					66. أحرص على رضا جميع المستفيدين وإكسابهم ثقة بالمدرسة.