

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي 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 أية 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: علي حسن الكحلوت

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015/1/12



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

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم

إعداد الباحث

علي حسن علي الكحلوت

إشراف

الدكتور/ إياد علي الدجني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من
كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

1435 هـ - 2014م






نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ علي حسن علي الكحلوت لبذل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 12 ذو القعدة 1435هـ، الموافق 2014/09/07م الساعة الثانية عشرة ظهراً في مبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. إياد علي الدجني
	مناقشاً داخلياً	أ.د. عليان عبد الله الحولي
	مناقشاً خارجياً	د. رائد حسين الحجار

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ

نَفْسُ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾

[سورة الحش: آية 18]

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ



إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك،

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا

◀ إلى من بلغ الرسالة والأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين،
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

◀ إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار، إلى من علماني بدون انتظار، وأرجو من الله
أن يمد في عمرهما بالصحة والعافية ليروا ثماراً قد حان قطافها بعد طول
انتظار ... والديّ العزيزين.

◀ إلى من بهم أكبر، وعليهم اعتمد، إلى الشموع المتقدة التي تنير ظلمة حياتي،
ولمحببتهم أزهرت أيامي، ومعهم عرفت معنى الحياة، ... إلى أخي وأخواتي

◀ إلى رياحين حياتي الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتي وإتمام دراستي
... زوجتي وأبنائي

◀ إلى من عجز القلب عن كتابة أسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار
أصدقائي

◀ إلى جامعتنا الغراء التي احتضنت العلم والعلماء

◀ إلى كل من علمني حرفاً

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع راجياً من المولى عز وجل

أن يجد القبول والنجاح

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد ﷺ، الحمد لله الذي أخرجنا من ظلمات الجهل والوهن إلى أنوار المعرفة، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً .

امتنالاً لما جاء في حديث أبي هريرة ؓ، عن النبي ﷺ: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (أخرجه الامام أحمد في مسنده)، يسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله عليّ بالتوفيق بإنجازها أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الجامعة الإسلامية بغزة وعمادة الدراسات العليا التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا، وإلى أعضاء هيئة التدريس الكرام بقسم أصول التربية وأتقدم بجميل الشكر، وعظيم الامتنان، ووافر العرفان إلى كل من أعانني في إنجاز هذه الدراسة، وعلى رأسهم أستاذي ومشرفي الدكتور/ إياد علي الدجني الذي جاد عليّ بتوجيهاته السديدة، وآرائه الثاقبة التي انتفعت منها في دراستي.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور/ عليان عبدالله الحولي حفظه الله (مناقشاً داخلياً)

والدكتور/ رائد حسين النجار حفظه الله (مناقشاً خارجياً)

لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة، ولدورهم الكبير في إثراء الدراسة وإغنائها من علمهم وخبرتهم .

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى نائب مدير مركز التطوير التربوي الأستاذ: زياد الخالدي، وإلى جميع مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لتعاونهم معي، وتقديم التسهيلات اللازمة لتطبيق أداة الدراسة في مدارسهم، كما أشكر جميع معلمي تلك المدارس على استجابتهم بتعبئة الاستبانة التي شكلت العمود الفقري للدراسة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مدير مدرستي السابق الأستاذ: محمد زقوت، والقائم بأعمال مدير المدرسة الأستاذ: أكرم نعيم، لما قدماه لي من تسهيلات في الجدول المدرسي، ليلائم مواعيد محاضراتي بما يتوافق مع قوانين المدرسة وأنظمتها، وإلى زميلي الأستاذ حسان تايه لما بذله من جهد في مراجعة وتدقيق الدراسة لغوياً .

كما أتقدم بجميل الشكر والعرفان إلى والدي الغاليين، اللذين لم ييخلا عليّ بالدعاء والعطاء، وزوجتي التي ساندتني ووفرت لي الدعم والجو المناسب، فأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يغفر لي زلتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان خطأ فمن نفسي . والله ولي التوفيق ،،،

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	من وحي آية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
ع	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
8-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
88-10	الفصل الثاني الإطار النظري
10	المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي المدرسي

الصفحة	الموضوع
10	مقدمة
10	أولاً: التخطيط الإستراتيجي نشأته وتطوره
13	ثانياً: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي (المعنى والمفهوم)
12	ثالثاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي المدرسي
15	رابعاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي المدرسي
16	خامساً: أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي
18	سادساً: الخصائص الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي المدرسي
20	سابعاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي المدرسي وخطواته
22	ثامناً: نماذج التخطيط الإستراتيجي المدرسي
34	تاسعاً: خطوات بناء الخطة الإستراتيجية المدرسية
48	عاشراً: واقع جهود وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في التخطيط الإستراتيجي
52	المحور الثاني: إدارة الوقت في المدرسة
52	مقدمة
52	أولاً: مفهوم الوقت
53	ثانياً: العلاقة بين الوقت وعناصر العملية الإدارية
57	ثالثاً: عناية الفكر التربوي الإسلامي والتراث بالوقت
60	رابعاً: خصائص الوقت
61	خامساً: أنواع الوقت
64	سادساً: مفهوم إدارة الوقت
65	سابعاً: أهمية إدارة الوقت
68	ثامناً: آليات تنظيم الوقت وإدارته

الصفحة	الموضوع
70	تاسعاً: متطلبات إدارة الوقت
73	عاشراً: أساليب إدارة الوقت
78	حادي عشر: مضيعات الوقت
83	ثاني عشر: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت
87	ثالث عشر: واقع جهود وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في مساعدة مديري المدارس على إدارة وقتهم
115-90	الفصل الثالث الدراسات السابقة
90	أولاً: الدراسات العربية
90	أ) الدراسات العربية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي
97	ب) الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت
103	ثانياً: الدراسات الأجنبية
103	أ) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي
106	ب) الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الوقت
110	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
112	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
115	أوجه التميز للدراسة الحالية
132-117	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
117	المقدمة
117	منهج الدراسة
117	مجتمع الدراسة
118	عينة الدراسة.

الصفحة	الموضوع
118	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
120	أداة الدراسة
132	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
172-134	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها
134	المقدمة
134	المحك المعتمد في الدراسة
135	أسئلة الدراسة
135	اجابة السؤال الأول للدراسة
149	اجابة السؤال الثاني للدراسة
156	اجابة السؤال الثالث للدراسة
163	اجابة السؤال الرابع للدراسة
169	اجابة السؤال الخامس للدراسة
171	التوصيات
172	البحوث والدراسات المقترحة
173	المصادر والمراجع
173	أ) المصادر والمراجع العربية
183	ب) المراجع الأجنبية :
184	ج) مصادر شبكة المعلومات (Internet)
186	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	نموذج (بيتر أوبرين) للتخطيط الإستراتيجي	(2-1)
27	نموذج التخطيط الإستراتيجي " لدافيز وإليسون "	(2-2)
29	مراحل التخطيط الإستراتيجي عن الخزامي	(2-3)
31	مراحل التخطيط الإستراتيجي عند مدبولي	(2-4)
33	نموذج بيومي ، 2009 للتخطيط الإستراتيجي	(2-5)
40	العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية	(2-6)
48	خطوات الرقابة الإستراتيجية	(2-7)
51	المراحل الأساسية في عملية التخطيط ضمن مشروع المدرسة كمركز تطوير	(2-8)
57	جوانب عملية إدارة الوقت	(2-9)
63	أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه	(2-10)
67	أهمية إدارة الوقت	(2-11)
72	متطلبات إدارة الوقت	(2-12)
82	مضيعات الأوقات موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسية	(2-13)
86	آليات القضاء على مضيعات الوقت	(2-14)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2-1)	مراحل التخطيط الإستراتيجي عند (دي ماكين)	21
(2-2)	مراحل التخطيط الإستراتيجي كما يراها الباحث	22
(2-3)	نموذج تحليل للعوامل المؤثرة على التخطيط المدرسي	43
(2-4)	نموذج تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة	44
(2-5)	هيكلية الخطة المدرسية السنوية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة	49
(4-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	118
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	119
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	119
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية	120
(4-5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية " والدرجة الكلية للمجال	122
(4-6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمجال	123
(4-7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) " والدرجة الكلية للمجال	124
(4-8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	125

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4-9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتابعة والتقويم" والدرجة الكلية للمجال	125
(4-10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال	126
(4-11)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته" والدرجة الكلية للمجال	127
(4-12)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي" والدرجة الكلية للاستبانة	128
(4-13)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة" والدرجة الكلية للاستبانة	128
(4-14)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي "	129
(4-15)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي"	130
(4-16)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة"	131
(4-17)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "	131
(5-1)	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	134

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(5-2)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي "	135
(5-3)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية "	139
(5-4)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الخارجية "	141
(5-5)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) "	143
(5-6)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية "	145
(5-7)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتابعة والتقييم "	147
(5-8)	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	150
(5-9)	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	152
(5-10)	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	154
(5-11)	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال " المتابعة والتقييم "	155
(5-12)	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين " - المرحلة التعليمية	156
(5-13)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "	157

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(5-14)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	159
(5-15)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته "	161
(5-16)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	164
(5-17)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	166
(5-18)	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	167
(5-19)	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة	168
(5-20)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المرحلة التعليمية	169
(5-21)	معامل الارتباط بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الوقت	170

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (1)	الاستبانة في صورتها الأولية	187
ملحق (2)	رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة باحث	193
ملحق (3)	قائمة بأسماء لجنة التحكيم	194
ملحق (4)	الاستبانة في صورتها النهائية	195

ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم

الباحث/علي حسن الكحلوت إشراف: الدكتور إياد علي الدجني

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين، استبانة للتخطيط الإستراتيجي مكونة من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)، تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، المتابعة والتقييم)، واستبانة لإدارة الوقت مكونة من (23) فقرة، موزعة على مجالين هما: (مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، الأعمال والمهام التي يقضي بها مدير المدرسة وقته) .

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة والبالغ عددهم (7818)، في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2014، بينما تكونت عينة الدراسة من (700) معلم ومعلمة أي ما نسبته تقريبا (9%) من مجموع مجتمع الدراسة ولمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وبعد تحليل البيانات احصائياً، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي قد بلغت (74.37%).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث لمجالي: تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، والمتابعة والتقييم والمجالات مجتمعة أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، ماجستير فأعلى) .

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم سنوات خدمة 10 سنوات فأكثر لمجال " المتابعة والتقييم " أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي) لصالح المرحلة الابتدائية لمجالي " المتابعة والتقييم " و " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية " والمجالات مجتمعة، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية .

6. أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لإدارة الوقت قد بلغت (76.59%)

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) للمجال الأول " مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة " والمجالات مجتمعة، أما بالنسبة للمجال الثاني فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، ماجستير فأعلى) .

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم سنوات خدمة 10 سنوات فأكثر ومن ثم الذي لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات وأخيراً الذين لديهم سنوات خدمة من 5 إلى أقل من 10 سنوات .

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي).

11. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الوقت وقد بلغ معامل الارتباط (0.785)

وبناء على النتائج سالفة الذكر يوصي الباحث بما يلي :

1. تبني دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث للتخطيط الإستراتيجي بصورة جادة وعملية وتفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط من خلال توفير قاعدة بيانات واضحة ومتطورة، وتعميمها على جميع المدارس، لتسهيل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة .

2. اعتماد نماذج دولية لتحقيق المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وكذلك الاهتمام بضرورة تقويمها لاستخلاص ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق، والتعرف على أسباب ذلك.

3. نشر ثقافة أهمية الوقت كمورد نادر وثمين وباعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة وتوجيه الاهتمام نحو دراسته، وتحليله، وفهم خصائصه، والعمل على استثماره من خلال ورش العمل، والمؤتمرات، والأيام الدراسية.

Abstract

The Practice Degree of Strategic Planning among UNRWA Principals in Gaza Governorates And Its Relation with Time Management

Prepared by: Ali El Kahlout

Supervised by :Professor Iyad El Dajani

This study aimed at identifying the practice degree of strategic planning among UNRWA principals in Gaza governorates and its relation with time management.

To achieve the purpose of this study, the researcher used the analytical descriptive approach and used two questionnaires: The first questionnaire is for strategic planning consisted of (38) distributed to five domains:(analyzing the internal environment, analyzing the external environment, questionnaire formation (vision, message), implementing the strategic goals, following up and evaluation)

The second questionnaire consisted of (23) items distributed on two domains: (aspects and time management methods among principals, time consumption of tasks and works by Principals.

The population of this study consisted of all male and female teachers at UNRWA schools in Gaza Strip, and they are consisted of (7818) during the second semester of The school year 2013/2014. Also, the researcher used a random sample consisted of (700) from the origin population with a percentage weigh (9%).

To answer the questions of the study, the research, used the (SPSS) package. After analyzing the data, the results of this study showed that:

1. The practice degree of strategic planning among UNRWA Principals in Gaza Governorates reached (74.37%).
2. There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the principals estimation means of practicing strategic planning among UNRWA school Teachers due to gender (male, female) in favor female in implementing the strategic goals, following up and evaluation domains, but there are no statistically significant differences in the other domains.
3. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the principals estimation means of UNRWA school in strategic planning due to qualification variable (Bachelor and less, Master and over)
4. There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in principals estimation means of strategic planning due to years of experience in favor 10 years and over group to the "following up and evaluation domain". While there are no statistically significant differences due to years of experience.

5. There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in principals estimation means of strategic planning due to educational grade (elementary, preparatory) in favor of elementary in implementing the strategic goals, following up and evaluation domains , but there are no statistically significant differences due to educational grade.
6. The practice degree of time management among UNRWA Principals in Gaza Governorates reached (76.59%).
7. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the principals estimation means of time management among UNRWA school Teachers due to gender (male, female) in the first domain" aspects and time management methods", but there are no statistically significant differences in the other domains.
8. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the principals estimation means of UNRWA school in strategic planning due to qualification variable (Bachelor and less, Master and over).
9. There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in principals estimation means of time management due to years of experience in favor 10 years and over group, then 5 years and less group, finally from 5 years to less than 10 years group.
10. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in principals estimation means of time management due to educational grade (elementary, preparatory).
11. There is a strong proportional correlation at ($\alpha \leq 0.05$) in sample estimation means in practicing the strategic planning and their estimation to the time management and the correlation factor reached (0,785).

According to the previous results, the researcher recommends the followings:

1. Adopting the strategic planning seriously by department of education at UNRWA and reactivating the use of computers in the process of planning through saving a clear and developed data base. In addition to circulating this data base to all schools to facilitate analyzing the internal and external environment and studying the actual status and then to take suitable decision
2. Crediting international samples to achieve the continuous following up to implement the strategic planning. Also, paying interest to the evaluation to elicit what has achieved from the goals and what has not achieved and then identifying the reasons.
3. Spreading the importance of the time as an expensive and a rare source as it is the essential struggle which faces any administration. Also, directing the interest to its study, analyzing, understanding its characteristics and working on and investing it through workshops, conferences and educational days.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ◇ المقدمة
- ◇ مشكلة الدراسة
- ◇ فروض الدراسة
- ◇ أهداف الدراسة
- ◇ أهمية الدراسة
- ◇ حدود الدراسة
- ◇ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

إن المتأمل في التطور التكنولوجي المتسارع والانفجار المعرفي الهائل والتقدم في مجال الاتصالات الذي يشهده عالمنا المعاصر في كافة مناحي الحياة، وما يسببه هذا التطور من تغيرات تفرض على المؤسسات المجتمعية السعي وبكل قوة إلى أخذ أقصى درجات الاحتياط ووضع السياسات والبرامج والإجراءات لاستيعاب هذه المتغيرات من أجل قيادة المجتمع نحو التطوير والتجديد.

ولأن مؤسسات التربية والتعليم هي جزء من مؤسسات المجتمع أصبح لزاماً على النظام التربوي أن يمتلك القدرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، لذلك فإن التخطيط الجيد أصبح ضرورة ملحة من أجل اللحاق بركب التطور، ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، وهو يعد من أكبر التحديات التي تواجه مديري المدارس عامة ومديري مدارس وكالة الغوث خاصة وذلك بسبب كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق المدير فهو مطالب بمجارات التغيرات السريعة في العالم وتزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل التي تكفل لهم النجاح، كما أن مدير المدرسة هو الحلقة الأولى في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المدرسة، وهو مطالب بالنظر إلى المستقبل والإعداد له وهذا يتطلب منه تصوراً وتنبؤاً دقيقاً لما يمكن أن يحدث.

وقد اعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل فيه هو الاستعداد لمواجهة ما هو متوقع وأنه نشاط جاد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية (المطوع، 2004م). كما أصبح جلياً أن التخطيط الإستراتيجي المدرسي يساعد مدير المدرسة في وضع تصور لمستقبل المدرسة من أجل الوصول بها إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، ولكن قد يعترض مدير المدرسة بعض المعوقات عند تنفيذه للتخطيط الإستراتيجي، فقد أشارت دراسة (أبوهاشم، 2007م) إلى أن أكثر المعوقات التي يتعرض لها مديرو المدارس عند تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي هو كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. ودراسة (العويسي، 2003م) التي توصلت إلى أن مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الإستراتيجي لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الإدارات المدرسية التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي ضمن أدائها قد تفوقت على نظيراتها، لأن التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات التربوية يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن (القطامين، 2002:ص37).

ولكي يكون مدير المدرسة مخططاً إستراتيجياً لا بد له من استثمار وقت العمل خير استثمار وللقيام بهذا فهو بحاجة إلى أن يعطي كل واجب نصيبه من الوقت دون أن يطغى واجب على آخر، فالدين الإسلامي وتعاليمه السمحة تدعونا إلى حسن استثمار الوقت وإدارته بفعالية، فقال تعالى: ﴿وَالْعَصْرُ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ سورة العصر (1-3) وقال جلّ شأنه: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ﴾ سورة الليل آية (1-2) كما أكدت السنة النبوية على قيمة الوقت فقال عليه الصلاة والسلام: (لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال : عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيم أنفقه؟ وعن علمه ماذا عمل به؟) رواه البزار والطبراني (القرضاوي 1412، ص6).

ومن هناك تبرز أهمية الوقت كأحد الموارد الهامة لأي إنسان فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية، لذلك فقد تزايدت الدراسات العلمية الخاصة في كيفية استثمار الوقت الرسمي المخصص للإدارة المدرسية وذلك لما تبين من وجود علاقة وثيقة بين درجة استثمار الوقت المخصص للإدارة المدرسية ومستوى إنتاجية العاملين، لذلك بدأ المربون وأصحاب القرار التربوي في وضع البرامج التربوية بغرض استثمار الوقت الرسمي المتاح بشكل صحيح. (الأسطل، 2009)

وقد أظهرت دراسة (أبو ساكور، 2003م) أن أكثر معوقات إدارة الوقت لدى الإدارات التعليمية للمدارس الحكومية في الضفة الغربية بفلسطين يرجع للنقص في الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المخطط وكثرة الأعمال الروتينية والتقارير المطلوبة، وتدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى.

يتضح مما سبق أنّ كثرة الأعمال المطلوبة من مدير المدرسة وتعقدها في أحيان أخرى يتطلب من مدير المدرسة أن يكون أكثر تنظيماً وتخطيطاً وأن يمتلك تصوراً مستقبلياً يمكنه من مواجهة التحديات المستقبلية.

ولكي يقوم بكل ذلك فإن التخطيط هو الوسيلة الناجحة والأكثر فاعلية والتي تمكنه من السيطرة على الأمور ووضعها في مسارها الصحيح. ويعد التخطيط الإستراتيجي من أهم المتطلبات

التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لذلك يجب عليه أن يستشعر أهمية وجود خطط بعيدة الأمد تتجاوز الخطة السنوية وأن يقتنع بأنها مفيدة ومهمة وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لديه (مندورة ودرويش، 1994)

لذلك فقد أولت دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث اهتماماً كبيراً بموضوع التخطيط الإستراتيجي لتطوير المدرسة عبر عدة مشاريع كان أهمها مشروع المدرسة كوحدة تطوير، حيث تم عقد العديد من المشاغل التربوية لتدريب مديري المدارس والعاملين على التخطيط لتطوير المدرسة، ومن هنا فقد تبلورت لدى الباحث فكرة هذا البحث، بالربط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الوقت في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وذلك لكي يكون استكمالاً للجهود التي بدؤها الباحثون السابقون على أمل الوصول إلى توصيات ونتائج يستفيد منها كل العاملين في سلك التعليم في فلسطين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الكم الهائل من المعارف والمعلومات في العصر الحديث وعصر العولمة يفرضان إجراء تغييرات جذرية في الإدارة المدرسية وأساليبها، ويعتبر الاستثمار الأمثل للوقت للوصول إلى الأهداف المحددة أمراً ملزماً لهذه الإدارة من أجل أن تكون الإدارة إدارة تطوير رقي بدل أن تبقى أسيرة للأنماط التقليدية، ولذلك فإنه أصبح لزاماً على مديري المدارس امتلاك قدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت لتمكينهم من تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها ، ومن هنا فقد جاءت مشكلة الدراسة لتجيب عن السؤال الآتي:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم؟

ويندرج تحت السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمهم؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدي مديري المدارس تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)؟
- (3) ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لإدارة الوقت من وجهة نظر معلمهم؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)؟

5) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لممارستهم لإدارة الوقت وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي؟

فروض الدراسة:

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون - ماجستير فأكثر).

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي).

5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون - ماجستير فأكثر).

8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي).

9) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الوقت.

أهداف الدراسة:

- 1) تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمهم.
- 2) الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية).
- 3) تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الوقت من وجهة معلمهم.
- 4) الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية).
- 5) الوقوف على العلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

- 1) تبرز أهمية الدراسة كونها تهدف إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، فلقد أجريت العديد من الدراسات في إدارة الوقت، إلا أن العلاقة بين إدارة الوقت و التخطيط الإستراتيجي لم يسبق لها أن بُحثت - حسب علم الباحث
- 2) قد تساعد في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم في مجال إدارة الوقت .
- 3) قد يستفيد منها كل العاملين في سلك التربية والتعليم وخاصة صنّاع القرار ومخططي الإدارة التعليمية.

4) قد تفيد الدراسة في بيان آليات تحقيق التوازن بين الواجبات والمسؤوليات المنوطة بمديري المدارس.

حدود الدراسة:

- 1- **الحد الموضوعي** / اقتصرت الدراسة على دراسة علاقة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي لديهم (صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، الأهداف الإستراتيجية للمدرسة وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمدرسة، والمتابعة والتقييم). ودرجة ممارستهم لإدارة الوقت (والتي تشمل الأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها، وأثر متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية على كيفية إدارة الوقت).
- 2- **الحد المؤسسي** / اقتصرت هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.
- 3- **الحد البشري** / اقتصرت على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة .
- 4- **الحد الزمني** / الفصل الثاني من العام الدراسي 2013م/2014م

مصطلحات الدراسة:

1) مدير المدرسة:

- المدير هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية وبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الفن والارتياح. (أحمد، 1991: ص232).
- وهو المسئول عن سير العملية التربوية في مدرسته وتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات ونشاطات وقرارات (بطاح، 1991: 285).
- ويعرفه مركز التطوير التربوي: بأنه القائد المحلي لمدرسته والذي سيقوم بتنفيذ السياسات التعليمية للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام (مركز التطوير التربوي، 1997).

2) مدارس وكالة الغوث:

- أي مؤسسة تعليمية غير حكومية أو خاصة تديرها أو تشرف عليها وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وتقوم بتدريس المنهاج المتبع في المدارس الحكومية.

(وزارة التربية والتعليم العالي، <http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=337>)

(3) التخطيط الإستراتيجي:

- يعرفه غنيمة بأنه: اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (غنيمة، 2005: 434)
- كما يعرفه حسين بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، 2002: 169).
- **التعريف الإجرائي:** هو تخطيط علمي يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من التحليل الدقيق لبيئات التعلم الداخلية والخارجية والذي يقوم به مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بمشاركة فريق التطوير المدرسي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بفاعلية وفي الوقت المحدد والتي تقاس من خلال الاستبانة التي سيعدها الباحث لهذا الغرض.

(4) إدارة الوقت: هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت سوف أستعرض بعضها:

- إدارة الوقت هي إدارة الذات" حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت (Macknzie, 1991:497)
- هي إحدى العمليات التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة (عبيدات، 2004: ص14).
- هي الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة عند التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم لكل النشاطات التي يقوم بها داخل المدرسة التي يعمل بها خلال فترة تواجده فيها، والذي يهدف إلى تحقيق فعالية في استثمار هذا الوقت المتاح وإدارته للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة (خليل، 1996: ص189).
- **التعريف الإجرائي:** قدرة مديري مدارس وكالة الغوث على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها والتي تقاس من خلال الاستبانة التي سيعدها الباحث لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

ويشتمل على محورين:

- ◇ المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي المدرسي.
- ◇ المحور الثاني: إدارة الوقت في المدرسة.

المحور الأول

التخطيط الإستراتيجي المدرسي

مقدمة :-

إن التطور العلمي المتسارع والكم الهائل من المعلومات أصبح سمة مميزة لعصرنا الحاضر والذي أثر بشكل كبير على استقرار المجتمعات عامة والمتطورة خاصة، ومن هنا أصبح التخطيط إحدى الأمور الأساسية التي يركز عليها نجاح المؤسسات المجتمعية وذلك من خلال تنفيذ ومتابعة مجموعة من الخطط والبرامج والآليات بغية تحقيق أهداف معينة في ظل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

وقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذا أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي، على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً (حسين، 2002 :169).

وعليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي ونشأته، والمفاهيم المرتبطة به بالإضافة إلى أهدافه وأهميته وخصائصه الرئيسية، كما سنتناول عناصر التخطيط المدرسي الإستراتيجي ومراحله ونماذجه وخطوات الخطة المدرسية الإستراتيجية.

أولاً- التخطيط الإستراتيجي نشأته وتطوره :

لقد كانت بداية ظهور التخطيط مع بدايات حياة الانسان، فقد كانت هناك حاجة أكيدة للتخطيط لتجنب المخاطر التي تهددهم، فكانوا يترحلون وينتقلون بين الجبال والأودية كنوع من التدابير الوقائية، وهذا ما كان يسمى بالحيلة والحذر، وهو أبسط أنواع التخطيط وهو تخطيط بالفكر وفق ما ذكر (مريزق، 2009: 24)، وقد كانت عملية التخطيط تتم بطريقة عشوائية غير منظمة ولم تكن قائمة على أسلوب علمي (الحريري، 2007: 14) .

ولقد استأثرت الجوانب العسكرية والمعمارية بنشاط تخطيط كبير في عصور التاريخ المختلفة فبناء الأهرامات والمدن القديمة والترع والقنوات بمواصفات فنية عالية الجودة يتم عن قدرات هائلة على التخطيط الذي مارسه الإنسان للارتقاء بمستويات معيشته (الحريري و جلال، 2007 : 211).

ومع ظهور الاتحاد السوفياتي كقوة عالمية اقتصادية وعسكرية، بدأ ظهور مفهوم التخطيط التربوي بمفهومه الحديث وانبثق عنه التخطيط لمحو الأمية وتعميم التعليم، ثم انتقل منها إلى دول المنظومة الاشتراكية في أوروبا الشرقية (سابقاً) وكان التخطيط التربوي حتى نهاية الحرب

العالمية الثانية يتصف بأنه : قصير المدى ويعاني في افتقار الترابط بين أجزائه، وعدم تكامله مع النظام الاجتماعي والاقتصادي .(البوهي، 2002: 9)

في العقود الأولى من ظهور التخطيط التربوي كان هناك نموذجان للتخطيط التربوي الشامل هما مدخل متطلبات القوى العاملة الذي ساد في الستينيات وقد كان تركيزه منصباً على إحداث التوافق والانسجام بين عجلات الاقتصاد في الدولة واحتياجاتها من القوى العاملة، أما النموذج الآخر فهو مدخل الطلب الاجتماعي وقد كان تركيزه منصباً على تلبية الطلبات الخاصة على التعليم من قبل الطلاب، وفي بداية السبعينيات تم تطبيق مداخل أخرى في الإدارة والتخطيط مثل الإدارة بالأهداف والنتائج وأسلوب بيرت ونظرية (Z) ونظرية (Y) وغيرها ولكن مع ازدياد الاضطراب في البيئات المحيطة بالنظم التعليمية (زيادة الطلب على التعليم، ارتفاع معدلات النمو السكاني، اتساع فجوة عدم المساواة اجتماعياً واقتصادياً، ارتفاع معدلات البطالة وانحصر فرص العمل....).

لم تستطع جهات التخطيط مواجهتها من خلال مداخل التخطيط مما أدى بجهات التخطيط إلى تبني شكل جديد من التخطيط تكون لديه القدرة على التعمق في روح النظام بهدف إظهار القيم الجوهرية التي توجه سلوكه، كما تكون لديه القدرة على فهم القوى الموجودة في بيئة النظام والتي قد تترك أثراً واضحاً عليه، وهذا الشكل الجديد من التخطيط أطلق عليه اسم التخطيط الإستراتيجي، ثم ظهرت مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في مجال الأعمال في الستينيات من القرن الماضي من خلال كتابات (تشاندرلر وأنسوف وأندروز)، أما دخول التخطيط الإستراتيجي في النظم التعليمية فقد جاء متأخراً حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينيات ففي عام 1972 أكد (سكندل وهاتن) على أن برامج وسياسات مؤسسات التعليم العالي لا تتسق في الغالب مع أهدافها كما أن الأهداف نفسها لا تكون دائماً واضحة، هذا بالإضافة إلى استغلال هذه المؤسسات للمصادر المتاحة قليلاً ما يخطط في ضوء البرامج والأهداف وعلى ذلك فهذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي، وقد ظلت محاولات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم مجرد نداءات من جانب (سكندل وهاتن) وغيرهما حتى نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات عندما ازداد الانفتاح على التعليم وتمكن من غزو المؤسسات التربوية والتعليمية في كثير من بلدان العالم.(العجمي، 2010: 385-387) بتصرف

ثم انتقل التخطيط الإستراتيجي إلى مؤسسات التعليم العالي، حيث واجه التعليم العالي أثناء الحقبة السابقة تغيرات عديدة في البيئة الداخلية والخارجية وكان عليه أن يستجيب إلى التحديات الحديثة. (بيومي، 2009: 290).

ثانياً - الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي (المعنى والمفهوم):

1- الإستراتيجية:

إن مصطلح هذه الكلمة مأخوذ عن اللغة الإنجليزية (Strategy) بمعنى خطة مدروسة بدقة وفق إجراءات منتقاة بدقة، وهي تعتبر من المصطلحات التي أثارت اختلافات بين رواد الإدارة فهي تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة وفق ما يراه (الحريري، 2007: 97)، وربما كانت الخطة أو الوسيلة التي تمكننا من الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب وفق ما يراه (العجمي، 2008: 389)، بينما يرى (حجي، 2002: 397) بأن الإستراتيجية تقع بين السياسة والخطة فهي مجموعة من المبادئ والأفكار التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته، بقصد إحداث تغييرات فيه، وصولاً إلى أهداف محددة .

إلا أنه يمكن القول بأنها : الاتجاه العام أو خط السير أو الخط الناظم الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غاياتها بالمفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة وفق معايير محددة. (كما يراه الباحث)

2- التفكير الإستراتيجي:

تتعدد مفاهيم التفكير الإستراتيجي وفقاً لرؤية العلماء والباحثين، فيرى أحدهم بأنه نوع من التفكير المنطقي المتسلسل يركز على هدف محدد عن طريق خطوات متتابعة واضعاً في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة، والتفكير أسبق من التخطيط. (حافظ والبحيري، 2006: 86)، بينما يرى آخر بأن التفكير الإستراتيجي " ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، وهو يقود المؤسسة لاستنباط الإستراتيجية ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية. (السلطان، 2006: 3)

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية التفكير الإستراتيجي تسبق التخطيط الإستراتيجي، وهي تؤدي إليه وأنه كلما كان التفكير الإستراتيجي مبدعاً كلما أدى إلى رؤية أفضل للمستقبل وبالتالي إلى تخطيط إستراتيجياً أفضل ومن هنا فإن الباحث يعرفه، بأنه القدرة على

التفكير التخيلي الابتكاري لرسم الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة التعليمية، فهو تفكير بعيد في منظورة عميق في تأمله منظم في إجراءاته للوصول إلى الأهداف المنشودة.

3- الإدارة الإستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها (Glueck) بأنها مجموعة من التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة (Glueck, 1980:p: 6)، بينما يرى (العارف) بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (العارف، 2001: 6)، بينما يرى آخر بأن الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هو أن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، ولكنه ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها (ياسين، 2002: 16)، وقد توصل (الأشقر) إلى أنه عند النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كنظام، فإن لها العديد من العمليات منها التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية تتكون من ثلاث مراحل أساسية، هي مرحلة التصميم، ومرحلة التطبيق، ومرحلة التقييم، وتعد مرحلة التصميم في الإدارة الإستراتيجية هي ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي (الأشقر، 2006: 49).

مما سبق يتضح أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يرتبط بمفهوم الإدارة الإستراتيجية بعلاقة الجزء بالكل فهو إحدى مراحل، ويعرف الباحث الإدارة الإستراتيجية بأنها:

مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها & Vision Mission في الأجل الطويل وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

ثالثاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

1- تعريف التخطيط:

- هو أسلوب علمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة وواضحة المعالم (مريزيق، 2009: 19).

- كما يعرفه (الحاج محمد) : تلك العملية المستمرة المتصلة التي تبدأ قبل إعداد الخطة وتستمر في أثنائها وبعدها، لإحداث تغيرات بعيدة المدى في بيئة المؤسسة التعليمية، لرفع قدراتها على تحقيق أهدافها التربوية بكفاية وفاعلية (الحاج محمد، 2011: 54)

2- تعريف التخطيط الإستراتيجي :

- جهد منظم يهدف إلى التوصل إلى قرارات وإجراءات أساسية تساعد على تحقيق أهداف محددة لمؤسسة ما (بيومي، 2009: 293).
- يعرفه (ماكين) بأنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكليف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير ... ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم. (دي ماكين، 2008م: 96)
- كما عرف بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات و الإستراتيجية الموضوعية وعملية التخطيط هنا طويلة المدى يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة. (أبوطاحون، 2013: 185)

3- تعريف التخطيط المدرسي الإستراتيجي :

- عرفته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: بأنه عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة (المناصرة وآخرون، 2005: 15).
- يعرفه (بيومي 2009): بأنه عملية وضع تصور لمستقبل المدرسة من قبل الإدارة العليا وبمشاركة العاملين بالمدرسة وترجمتها إلى رسالة لها، مع تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية وما يرتبط بذلك من عملية تحليل إستراتيجي للمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة والتي تؤثر على العمل المدرسي حالياً ومستقبلاً استناداً على الحقائق والمعلومات للواقع المدرسي الراهن والتوقعات المستقبلية، مع تخصيص الموارد المتنوعة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية. (بيومي، 2009: 10)

- ويرى (مدبولي): بأن التخطيط المدرسي يتعلق بثلاثة عناصر، هي: المرامي والأهداف - الأفعال والإجراءات - الموارد والإمكانيات (مدبولي، 2001: 13).
- وعرفه أحمد بأنه: "دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين وواضح في فترة زمنية معينة ومحددة" (أحمد وآخرون، 2003: 40).
- ويعرفه ناصر: هو تلك العملية التي يقوم بها المشاركون في العملية التعليمية في وضع تصور لمستقبل المدرسة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك

التصور المستقبلي في الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية <http://www.minbr.com/list-1-2-3.php>.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات فإن التخطيط المدرسي الإستراتيجي يتميز بعدة ملامح، وهي:

- 1- التخطيط المدرسي الإستراتيجي عملية منظمة .
- 2- التخطيط المدرسي الإستراتيجي هو تصور مستقبلي.
- 3- التخطيط المدرسي الإستراتيجي هو عملية تشاركية.
- 4- يقوم على تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.
- 5- يقوم على استثمار جميع موارد المدرسة وإمكاناتها بشكل فعال.

ويعرفه الباحث بأنه جميع الجهود المنظمة التي تقوم بها الإدارة المدرسية والعاملون في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، لاستثمار جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية من خلال التحليل الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية من أجل الاستثمار الأمثل لكافة عناصر العملية التعليمية ومكوناتها في تحقيق أهداف المدرسة.

رابعاً- أهداف التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

يرى (غنيمه، 2005 : 445) أنه يجب على المديرين قبل كل شيء معرفة ما الذي يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يحققه لمؤسسته التربوية ومن أهم هذه الأهداف زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل والتخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.

كما يرى (دي ماكين، 2008: 91) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي، ومن الواضح أن التخطيط الإستراتيجي يذهب إلى أبعد من كونه سلسلة آلية من الإجراءات التخطيطية فقوته تكمن في قدرته على إيجاد وتحديد الفروق بين الناس وقلب الآراء القديمة وتحديد احتمالات جديدة .

ويمكن بلورة الأهداف العامة للتخطيط المدرسي الإستراتيجي كما يراها(الحاج محمد، 2011) في النقاط الآتية:

- 1- دراسة الأوضاع التعليمية وتقويمها إما على المستوى الكلي (نظام التعليم) أو على المستوى الجزئي (مؤسسة تعليمية)، وذلك بتحليل البيئة الخارجية وما تواجهه من تحديات ومخاطر، وما تتيحه من فرص مواتية، وتحليل البيئة الداخلية وما فيها من نقاط ضعف ومواطن قوة.

- 2- إيجاد قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات، و البحوث العلمية والتقنية التي يحتاجها العاملين في المؤسسة التعليمية.
- 3- وضع الإطار العام للإستراتيجية وتحديد المسار المناسب للمؤسسة التعليمية من خلال التنبؤ بالمستقبل واحتمالات تغيره و تحسين عملية صناعة القرار وبيان آثاره المتوقعة.
- 4- تحديد المتطلبات الحقيقية أو الفعلية للمؤسسة التعليمية من الموارد البشرية والمادية .
- 5- توثيق الروابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي مما يجعل كل منهما سنداً للآخر وذلك من خلال ربط التنمية التربوية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- 6- تحسين أداء العاملين في المؤسسة وتحقيق التفوق في الأداء

(الحاج محمد، 2011: 76 - 78).

وترى (أبو طاحون، 2013: 183) أن من أهداف التخطيط الإستراتيجي هو إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية،

ويرى الباحث أن أهم أهداف وأغراض التخطيط المدرسي الإستراتيجي هي : استخدام أسلوب التفكير التحليلي وتحديد الأولويات والأساليب والبدائل و توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.

خامساً- أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي :

قد يجلب التخطيط الإستراتيجي المدرسي الفعال فوائد عدة للمدرسة، حيث إن المدرسة تكون مؤثراً فعّالاً في تشكيل مصيرها- ويتطلب ذلك التخطيط تركيزاً كبيراً للتعامل مع التوجهات والتطورات الخارجية والمحلية المحيطة بالمدرسة، ويوضح (بيومي) فوائد التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية :

- يضع إطاراً للمدرسة تحدد فيه الوجهة التي يجب أن تتخذها لتحقيق مستقبلها المنشود كما أنه يضع إطاراً للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية .
- يسمح لكل فروع المدرسة العمل بروح الجماعة لتحقيق الأهداف كما يعمل على ربط المدرسة بالبيئة المحيطة .
- يساعد المدرسة على تحديد أولوياتها، وفي بناء قاعدة قوية و متماسكة ومركزة لعملية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق المنظمة نواتج خططها بشكل أفضل وبموارد أقل .
- تحسين الاتصالات والعلاقات العامة حيث يمكن بناء الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجيات والبرامج الإجرائية عن طريق الاتصالات الفاعلة مع أصحاب الشأن المستفيدين.

- يساعد المدرسة على الاستجابة للظروف المتغيرة والمتسارعة (بيومي، 2009 : 303)

وتكون أهمية التخطيط كما يبينها (مركز التطوير التربوي) في كونه:

1. الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها.
2. الوسيلة التي توضح معالم الطريق، وتحدد مسار العمل الإداري التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق.
3. الأداة التي تساعد على تجسير الهوة بين الواقع والمتوقع، أي بين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي.
4. الطريقة التي تزيد من قدرة المدرسة على التكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه.
5. الأسلوب الذي يساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل لموارد البيئة.

(مركز التطوير التربوي، د.ت: 2-3)

ويضيف (غنيمه، 2005) فوائد سلوكية للتخطيط الإستراتيجي يوجزها في :

- تكوين شبكة اتصالات: فعملية التخطيط هي عبارة عن وسيلة للاتصالات بين كافة مستويات الإدارة بشأن الأهداف والإستراتيجيات
- التدريب الإداري: يعد نظام التخطيط الإستراتيجي بمثابة عملية تدريب، وليس ذلك مثاراً للدهشة، حيث إن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة مهمة، والإجابة عليها يعد بمثابة تدريب إداري .
- الشعور بالمشاركة: من شأن التخطيط الإستراتيجي رفع الروح المعنوية للمديرين، وتؤدي المشاركة في وضع الخطط إلى تحقيق درجة رضا مناسبة، وعندما يعرف كل مدير ما المطلوب منه، فإن إحساسه بالأمان يزيد و يخلق الثقة المتبادلة .

(غنيمه، 2005 : 444-445) بتصرف

ويضيف (الحاج محمد، 2011) أن أهمية التخطيط المدرسي الإستراتيجي تتضاعف كلما تزايدت فوائد استخدامه وعظمت منافعه للمؤسسات التعليمية التي تطبقه وتتمثل أهميته في أنه يزود القيادات التربوية أو الإدارات العليا التوجيهية والتنفيذية بالفكر الرئيس للنظر في كل ما يهم المؤسسة التعليمية، واستشراف آفاق تطويرها و يفرض على المستويات الإدارية عموماً ممارسة التفكير الإستراتيجي بشكل مستمر ويمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة التعليمية.

(الحاج محمد، 2011: 73-74)

ويلخص الباحث أهمية التخطيط المدرسي الإستراتيجي في أنه يحدد القيادة الفكرية للمؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهو يبصر القائمين على المؤسسة بالصعوبات التي يمكن أن تواجههم والمتغيرات التي قد تحصل في البيئة، و يفيدهم في وضع الخطط العلاجية كما أنه يساعد على تحديد الإستراتيجيات والأنشطة التي ستستخدم في تحقيق الأهداف بطرق متناسقة ومتكاملة وهو يعمل على توثيق الأواصر وتقوية التواصل بين المتعاملين مع المؤسسة و يساعد العاملين على التأقلم الإيجابي مع المتغيرات التي تحصل في البيئة.

سادساً- الخصائص الرئيسة للتخطيط المدرسي الإستراتيجي :

تستمد مقومات التخطيط المدرسي الإستراتيجي مضامينها الفكرية وفحوى عملياتها من خصائص التخطيط الإستراتيجي، وهي :

1. طويل المدى : حيث تصل فترات التخطيط الإستراتيجي إلى سنوات متعددة لا تقل عن ثلاث سنوات ويمكن أن تمتد إلى أكثر من ذلك وفقاً لحجم المدرسة والظروف المحيطة بها.
2. الاهتمام بالمستقبل: فهو يعطيه وزناً أكبر، وذلك لوضع تصور مرغوب لمستقبل المؤسسة التعليمية أو نظام التعليم .
3. الشمول والتكامل: فهو يتناول بشمول كل مكونات وأجزاء العمل المدرسي.
4. المرونة أو ديناميكية التخطيط :وذلك حتى يتمكن من التعامل مع متغيرات المستقبل المتسارعة وأن يكون في حالة يقظة دائمة لأية مفاجآت أو مخاطر غير متوقعة .
5. الاستمرارية : بحيث تكون كل خطة إستراتيجية مرتبطة بما قبلها .
6. الواقعية :وهي تعني أن تبدأ الخطة من الموارد البشرية والمادية المتاحة والممكنة في المستقبل، تحشدها وتوظفها بعقلانية وبصورة تتناسب مع ما تطمح إليه المؤسسة التعليمية.
7. الكيف والكم: فهو تخطيط نوعي، أي أن يكون الاهتمام بالكيف منطلقاً للاهتمام بالكم.
8. الكفاية: فهي تحمل معاني كثيرة أهمها توافر الكفايات والقدرات اللازمة للتخطيط التربوي الإستراتيجي سواء لدى قيادة المؤسسة التعليمية أو المستوى الأوسط أو المستوى الأدنى وتنميتها باستمرار .
9. تهيئة ثقافة المؤسسة: يتوقف نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية على تحسين مناخ العمل للأداء والإنجاز، وتفهم أن للمؤسسات التعليمية ثقافة تميزها منظومة معرفية قيمية سلوكية تجعل أعضائها منتمين لهذه المؤسسة.

10. التعاون: يعتمد نجاح التخطيط الإستراتيجي على تعاون الإداريين والمعلمين والفنيين والطلبة والعمال في المؤسسة التعليمية.

11. المشاركة المجتمعية: أي أنه ليس مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة التعليمية فحسب وإنما أيضا وجود شراكة مع أطراف عديدة في المجتمع المحلي.

(الحاج محمد، 2011، : 80-86) بتصريف

وتضيف (الحريري، 2007) أن التخطيط الإستراتيجي يتسم بالتفاعل بين التخطيط والتنفيذ فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ كما أنه يستند إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد وهو يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات.

(الحريري، 2007: 113-115) بتصريف

ويرى (حافظ والبحيري، 2006) أن من خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال أنه يوفر الجهد والمال والوقت وهو يتميز بوضوح الأهداف والسياسات والتدرج في الإجراءات كما أنه يسهم في تحقيق الهدف بصورة فعالة وهو يتميز بصدق ودقة المعلومات، كما أنه يعطى شعوراً لكل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها (حافظ والبحيري، 2006: 89).

ويرى (البوهي، 2002) أن خصائص التخطيط المدرسي التعليمي هي أنه تفكير تحليلي دينامي وهو يتسم بطابع الفكر التجريبي وهو عملية تفكير ترتبط بالزمن. (البوهي، 2002: 24-25). ويرى (غنيم، 2001: 31) بأن من خصائص التخطيط الإستراتيجي أنه يقوم على مبدأ النظم. ويرى (مدبولي، 2001) أن التخطيط المدرسي الإستراتيجي يتسم بخصائص لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي، حيث أصبح:

1- يستند إلى رؤية Vision، ورسالة Mission، على المدرسة أن تلتزم بهما، وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.

2- يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة Environmental Scanning، لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها، وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص السانحة، والتهديدات المحدقة.

3- يؤكد على الامتياز، ويسعى الي تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى والأداء المتميز.

(مدبولي، 2001: 199)

ويؤكد ستون (Stone, 1993) خصائص التخطيط المدرسي الإستراتيجي بأنه يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة، Environmental Scanning لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها، وتوفير كم كافٍ من المعلومات، حول الفرص السانحة، والتهديدات المحدقة، وغيرها من

مظاهر التأثير كما أنه يؤكد على الامتياز، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى، والأداء المتميز. (Stone , 1993 : 5-6).

من خلال العرض السابق يتضح أن توظيف التخطيط المدرسي الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وانجازها على أكمل وجه من خلال الاستثمار الأمثل لكافة مكونات العملية التعليمية، وذلك لما يمتلكه من خصائص وسمات ينفرد بها عن غيره من أنواع التخطيط.

سابعاً - مراحل التخطيط الإستراتيجي المدرسي وخطواته :

تمر عملية التخطيط المدرسي الإستراتيجي بمجموعة من المراحل والخطوات الرئيسية، وقد تطرق إليها الكثير من الباحثين ممن كتبوا في هذا المجال نذكر منها:

- ما أورده (أبوطاحون ، 2013) من خطوات أساسية لعمليات التخطيط المدرسي الإستراتيجي وهي:

1. المسح البيئي: وللتحكم في هذا العنصر لا بد من تحليل البيئة الداخلية والخارجية معا.
2. تكوين الإستراتيجية : وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، وكذلك وضع الإستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال ووضع الإطار العام للإستراتيجية.
3. تنفيذ الإستراتيجية :وهي تتعلق بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات وهذه الآليات والإستراتيجيات لا بد أن تمتاز بالانسجام والتناغم.
4. التقييم والرقابة: هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. (أبوطاحون ، 2013: 189-190)

وترى (عطالله ، 2005) أن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي تشمل على:

1. تنمية فلسفة ورسالة المدرسة .
2. الفحص الدقيق للبيئة .
3. تكوين وتنمية الأهداف الإستراتيجية .
4. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .
5. تنمية وتجميع البدائل الإستراتيجية اللازمة لإنجاز الأهداف .

6. تقييم واختيار الإستراتيجيات. (عطا الله، 2005، 46)

يوضح (دي ماكين، 2008) مراحل التخطيط التربوي الإستراتيجي من خلال الجدول التالي:

جدول (1-2)

مراحل التخطيط الإستراتيجي عند (دي ماكين)

المرحلة 5 تجديد الخطة	المرحلة 4 تنفيذ الخطة ومراقبتها	المرحلة 3 تطوير خطة التنفيذ	المرحلة 2 تطوير خطة إستراتيجية	المرحلة 1 إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير
التقويم	إعداد التقارير والملاحظات المراقبة إعادة التخطيط	خطة الأنظمة المركزية خطة المبنى التصحيح وحل المشكلات	الخطة التنموية مراجعة الخطة مراجعة الخطة وانهاؤها	المسح والتحليل البيئي الخارجي المسح والتحليل البيئي الداخلي مدخلات (عطاء) المسؤولين تعليم المجتمع

(دي ماكين، 2000: 128)

ويرى (السالم والنجار، 2002) أنه على الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الإستراتيجي بين الباحثين، إلا أن أغلبهم يتفق على أنها تتضمن كلاً من:

1- التحليلي البيئي .

2- صياغة الإستراتيجية، وهي تتضمن:

أ) رسالة المؤسسة.

ب) تحديد الأهداف.

ج) تقييم الإستراتيجيات واختيار أفضلها

د) تطوير السياسات (السالم والنجار، 2002: 350)

ومن خلال العرض السابق يلخص الباحث المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي وهي:

جدول (2-2)

مراحل التخطيط الإستراتيجي كما يراها الباحث

الخطوات الرئيسية	المراحل الأساسية للتخطيط
<ul style="list-style-type: none"> - تقدير مدى الحاجة للتخطيط الإستراتيجي . - تشكيل فريق التخطيط. - وضع خطة إجرائية لإعداد الخطة. 	1- التخطيط لعمليّة التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> - التحليل الإستراتيجي. - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف). - تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتهديدات). - تحديد القضايا الجوهرية. 	2- تحليل الوضع الحالي
<ul style="list-style-type: none"> - صياغة الرؤية. - صياغة الرسالة. 	3- صياغة المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وصياغة الأهداف طويلة وقصيرة المدى . 	4- تطوير الأهداف و الإستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> - كتابة خطة سنوية تتضمن الأنشطة والمسئول عن تنفيذها والفترة الزمنية اللازمة للإنجاز والتكلفة التقديرية لكل نشاط. 	5- تنفيذ الخطة
<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة متابعة وتقييم لقياس التقدم وتحقيق الأهداف. 	6- المتابعة والتقييم

ثامناً - نماذج التخطيط الإستراتيجي المدرسي .

1- نموذج (بيتر أوبرين) (Peter Obrien 1991)

لقد قام بيتر أوبرين بتطبيق هذا النموذج على كلية التربية بجامعة (جريفون) بالولايات المتحدة الأمريكية وفقاً للمراحل الست الآتية:

1- التقييم البيئي.

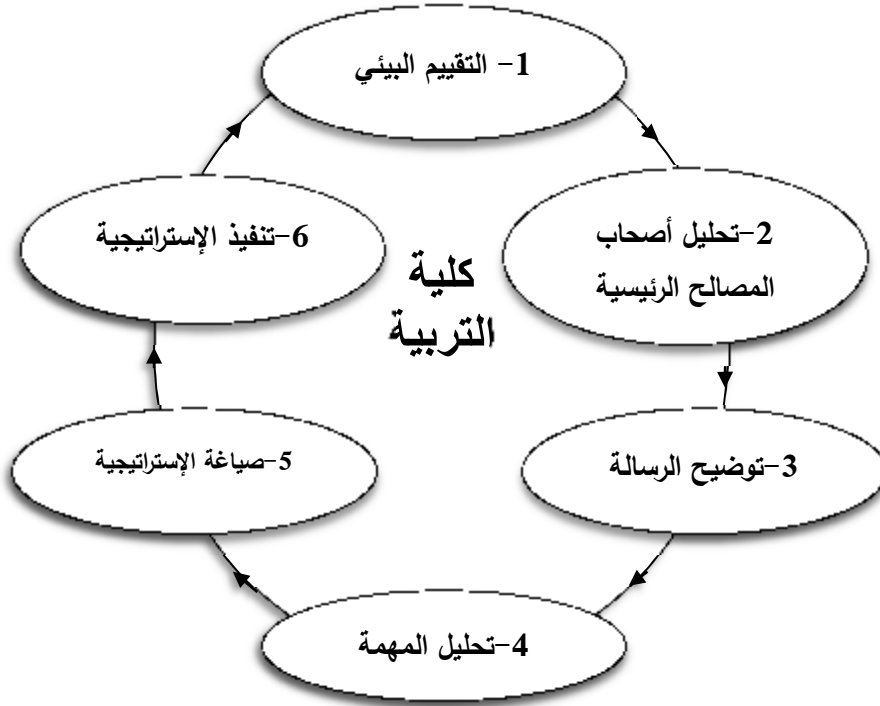
2- تحليل أصحاب المصالح الرئيسية .

3- توضيح الرسالة .

4- تحليل المهمة.

5- صياغة الإستراتيجية.

6- تنفيذ الإستراتيجية.



شكل (1-2): نموذج (بيتر أوبرين) للتخطيط الإستراتيجي

المصدر : غنيمه ، 2005: 453

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة:

1- التقييم البيئي:

كل المنظمات تعمل من خلال بيئتين، إحداهما: داخلية وتعرف باسم البيئة الصغيرة، والأخرى خارجية تعرف باسم البيئة الكبيرة وبدونها لا تستطيع المؤسسة أن تمضي في تطوير إستراتيجيتها.

أ) فحص البيئة الداخلية: يجب أن يكشف عن تقييم منهجية المؤسسة والخدمات التي تقدمها وتميز نقاط الضعف والمشاكل التي تواجهها ومناطق القوة والتميز، كما أن المراجعة الداخلية الشاملة سوف تناقش موارد المنظمة المادية مثل: (المكتبة والمختبرات، المباني، والوسائل التعليمية).

ب) فحص البيئة الخارجية : يتطلب تجميع المعلومات وتقييمها من النواحي القانونية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والاقتصادية، والتغيرات والاتجاهات الفنية.

2- تحليل أصحاب المصالح الرئيسية :

نظرا لأن المدارس والكليات تعمل في بيئات معقدة ،لذا عند تطوير الإستراتيجية يجب تجاوز النظر فقط إلى هذه المتغيرات، ويجب التفكير في المجموعات الأخرى (الأشخاص واللجان والمنظمات) لأن لهم تأثير قد يكون إيجابيا أو سلبيا على المؤسسة .

3- توضيح الرسالة :

يجب أن تبعد الرسالة عند العبارات السطحية والعامية، وتتضمن ما يبرز المؤسسة عن باقي المؤسسات ويجب أن تتميز بما يلي:

- توضح الهدف من المؤسسة والغاية من جهودها.
- توضح الرسالة من المستفيد منها، وما الإمكانيات المتوفرة فيها والقيم التي تنطلق منها وتوجه أدائها.
- تخاطب أصحاب المصالح الرئيسية وتؤكد لهم العمل على خدمتهم.
- تضمن التطوير الذي يهدف إلى تحقيقه.

4- تحليل المهام:

تمثل المهام الإستراتيجية الشروط أو الضغوط على المؤسسة نظرا لتضمنها عددا من الأسئلة حول الأداء، والخدمات والتكاليف والتمويل والإدارة والتصميم المؤسس أو الرسالة الخاصة بها

5- صياغة الإستراتيجية :

يجب على المؤسسة البدء بصياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، وتعرف الإستراتيجية على أنها نمط الأهداف والأغراض والبرامج وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية المنظمة التربوية ولماذا تعمل وماذا تريد أن تعمل.

6- تنفيذ الإستراتيجية :

إن تنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات المخططة عملياً يحتاج إلى توفير المصادر المادية والبشرية وحسن توظيف الموارد والإمكانات، ويتكامل هذا مع عملية التقويم المستمر والتغذية الراجعة ويتوافق مع عملية الرقابة لضمان تأثيرها في إنجاز أهداف المؤسسة.

ويوجد ثلاثة أنشطة تسهم في تنفيذ الإستراتيجيات، هي:

أ- **تخصيص المصادر** : يتطلب التنفيذ تكاليف ضرورية لذلك يجب تخصيص المصادر الكافية لتغطيتها.

ب- **تطوير الهيكل التنظيمي** : وهذا يعني تغيير في بناء المؤسسة قبل فتح مستويات جديدة أو إضافة تخصصات غير موجودة وكذلك إعادة النظر في استخدام الأشخاص وتدريبهم.

ج- **تقييم الإستراتيجية** : وهذا يتطلب تطوير إجراءات قياس التغذية الراجعة الداخلية التي سوف تشير إلى كيفية تطبيق الإستراتيجية ومدى معرفة الأفراد بإنجاز الأهداف

(غنيمه، 2005: 452-461). بتصرف

2- نموذج (دافيز و إيسون، 1997) Davies & Ellison

يتميز هذا النموذج بالتركيز على جعل البعد الإستراتيجي دائم الحضور ودائم التغيير من خلال العلاقة الجدلية بين كل من التوجه الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية للمدرسة وبين المنظور المستقبلي لها ويشتمل هذا النموذج على المستويات الآتية:

المستوى الأول:

يؤكد النموذج في المستوى الأول على امتلاك المدرسة " منظور مستقبلي " Future perspective ويقترح دافيز و إيسون أن يتم ذلك من خلال تغيير الذهنية السائدة لدى العاملين بالمدرسة وتهيئتها لكي تفكر بشأن المستقبل ولكي تقوم باستخلاص رؤيتها من خلال:

– تحليل الاتجاهات العالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والتي تصب فيما يمكن تسميته بإعادة الصياغة أو الهندسة Reengineering على كافة المستويات والمحاور، ولعل في "المنافسة و الزبائنية أو خدمة العميل وغيرهما من المفاهيم، ما يمثل مفاتيح رئيسية لفهم تلك الاتجاهات والتحولت، بحيث تضطر المنظمات التعليمية إلى إعداد الأفراد لمواجهة أسواق مفتوحة وشديدة التغيير، سواء في السلع أو الخدمات أو الوظائف والأعمال.

– تحليل الاتجاهات التربوية المعاصرة، وفهم ما يعتمل داخلها من عوامل ومتغيرات لعل من أهمها: التركيز على التعلم الذاتي مدى الحياة، وازدياد التمايز والاستقلالية بين مؤسسات التعليم ومعاهده ومدارسه، تعاظم الاتجاه نحو المحاسبية على مستوى المؤسسات التعليمية، والتركيز على القيم المضافة من خلال برامج التعليم، والتغيرات الهائلة في هياكل الوظائف التعليمية وتوصيفاتها .

وفي هذا المستوى يقترح "دافيز" و"إيسون" عشرة مجالات يمكن للمخطط المدرسي أن يمارس من خلالها عمليات التحليل السابقة، وأن يطور للمدرسة منظوراً مستقبلياً خاصاً بها، وهي :

- إعادة تنظيم العام الدراسي واليوم الدراسي.
- تأثير التقنيات على التعلم وعلى الأداء المدرسي.
- سياسات التوظيف للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- طبيعة المنهاج الدراسي.
- الأشكال المستقبلية للمدارس.
- بناء وتفعيل المدارس كمجتمعات للتعلم.
- كيفية أداء المعلمين لأدوارهم كميسرين للتعلم.
- مهارات المعلمين وكفاياتهم وبرامج تنميتهم مهنيًا.
- سياسات التمويل ومصادره.
- قضايا المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية.

المستوى الثاني:

وفي هذا المستوى يميز دافيز واليسون بين ثلاثة أنشطة متكاملة هي :

(أ) التحليل الإستراتيجي: وفي هذه المرحلة تجري التحليلات الآتية:

- تحليل البيئة بمعانيها وأبعادها المختلفة .
- تحليل المستفيدين.
- تحليل إنتاجية المدرسة وخدماتها.
- تحليل الجهات المنافسة.

(ب) تحديد واختيار التوجه الإستراتيجي للمدرسة : وهي عملية استشرافية، حدسية، تبصيرية، يقوم خلالها المخطط بقراءة العوامل المؤثرة على المدرسة وتوقع اتجاهاتها وتأثيراتها في المستقبل، ومن ثم الحكم على مدى قدرة المدرسة حالياً على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه من تحديات.

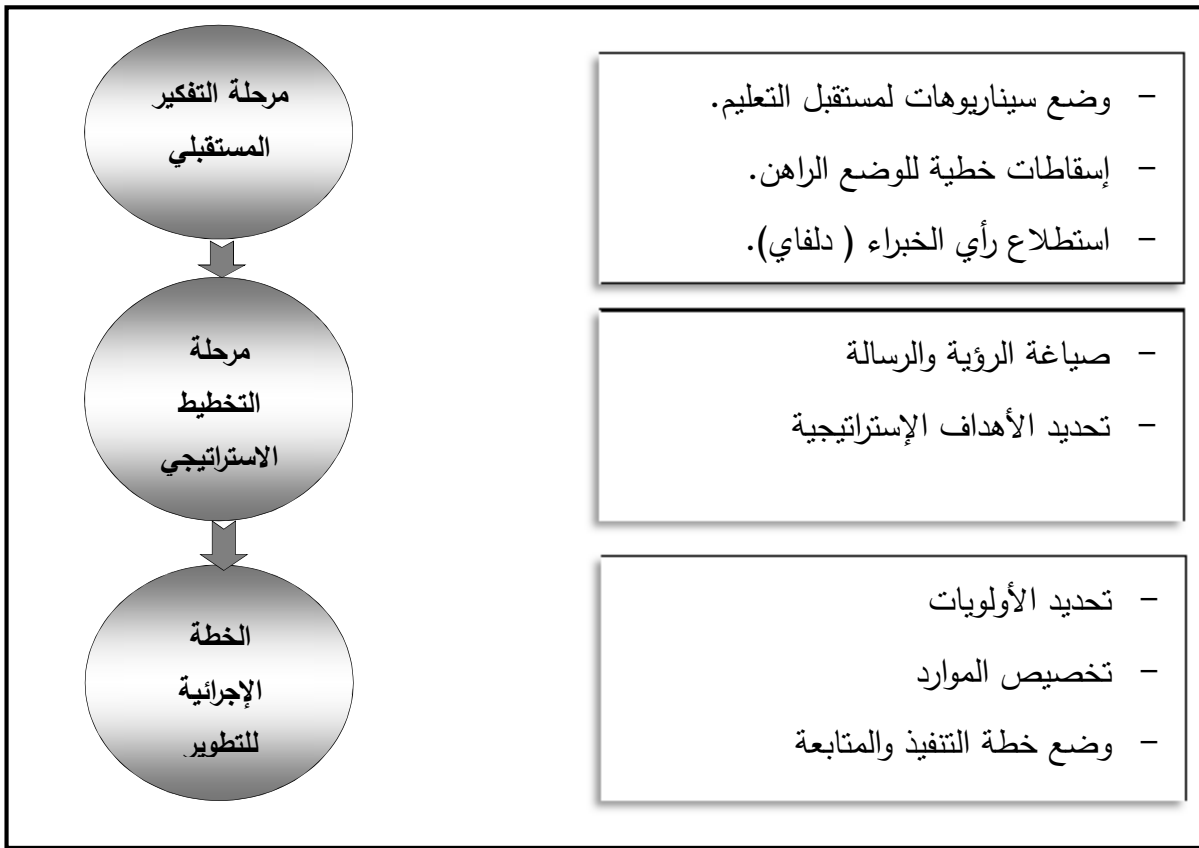
(ج) وضع خطة إستراتيجية للمدرسة من خلال التخطيط الإستراتيجي

هي العملية الأكثر حركية في هذا المستوى من مستويات النموذج، وفيها يتم تحديد مسارات الحركة للمدرسة في المدى الزمني الإستراتيجي القادم. ويطيّب لبعض المخططين تسمية الجزء الأول من الخطة الإستراتيجية، والتي تتضمن بناء وصياغة رؤية المدرسة Vision،

بالخطة المعيارية Normative plan نظراً لتبنيها معايير المنظمة وقيمتها ومعتقداتها، أما الجزء الثاني المتضمن لرسالة المدرسة Mission وأهدافها الإستراتيجية، فقد يسميه البعض بالخطة التطويرية للمدرسة Development plan.

المستوى الثالث: (التخطيط الإجرائي أو العملياتي)

وفيه توضع خطط التنفيذ لما حددته الخطة الإستراتيجية من مسارات حيث توضع الأهداف الإجرائية وتختار أساليب التنفيذ وترصد الإمكانيات اللازمة، كما توضع الخطط الزمنية وخطط المتابعة وأساليب التقييم. (الحريري و جلال، 2007: 285-278) بتصرف



شكل (2-2): يوضح نموذج التخطيط الإستراتيجي " لدافيز وإيسون"

3- نموذج (الخزامي، 2000) للتخطيط المدرسي الإستراتيجي (الحريري و جلال، 2007: 285)

يوضح (الخزامي، 2000) مراحل التخطيط من خلال أربع مجموعات تضم عدة وظائف، هي :

1) المدى : باختيار نمط التخطيط ومداه ذي النطاق الكبير، والذي يتعامل مع ماذا يكون ؟

وماذا يجب أن يكون؟ وماذا يمكن أن يكون؟

2) جمع البيانات من خلال تحديد القيم والمعتقدات وذلك عن طريق :

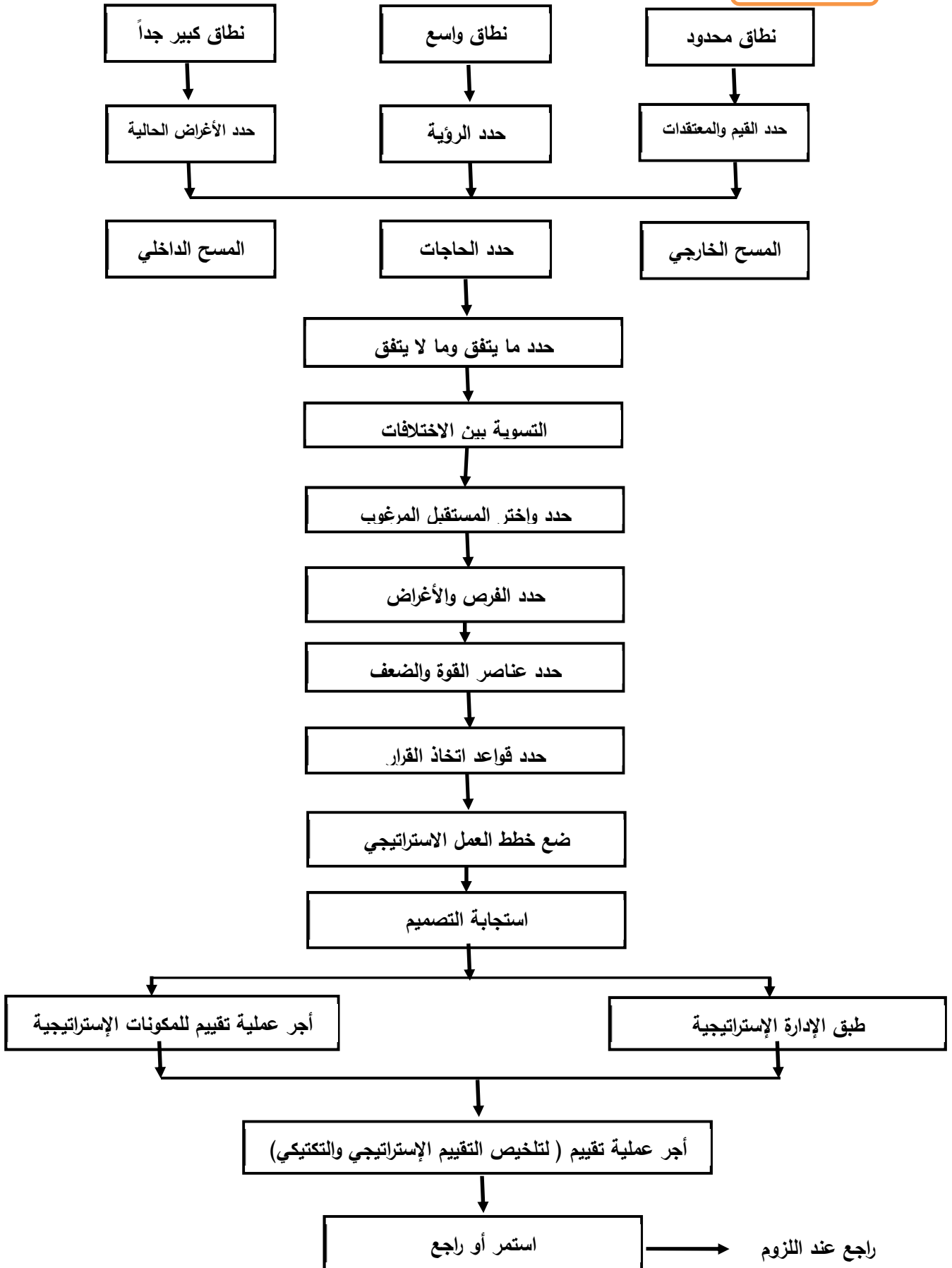
- تحديد الرؤى.
- تحديد الأغراض.
- تحديد الحاجات.

(3) التخطيط :

- بتحديد ما يتفق وما لا يتفق، والتكامل بين الرؤى والمعتقدات والحاجات والأغراض الحالية .
- تحديد الأغراض.
- تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف .
- تحديد قواعد اتخاذ القرار .
- وضع خطة إستراتيجية تنفيذية للإجابة على الأسئلة التالية : ماذا : وكيف؟ ومن؟ ومتى؟ ولماذا؟ وأين؟

(4) التطبيق والتقييم :

- وضع المؤشرات والقيم المستهدفة .
- إجراء تقييم للمكونات وإجراء المراجعة عن اللزوم.
- إجراء تقييم نهائي يلخص إجمالي الخطوات، ويحدد ما يتطلب التغيير وما هو مستمر وقائم. (أبوختلة، 2011: 73-75)



شكل (2-3): مراحل التخطيط الإستراتيجي عن الخزامي

(الخزامي، 2000: 94)

4- نموذج (مدبولي) للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدي مجموعة من الممارسين (2001)

اقترح (مدبولي) نموذجاً معدلاً لدافيز واليسون (Davis & Alison,1999) ويتضمن:

1. مستوى المنظور المستقبلي للمدرسة : حيث يتم استشراف ملامح المستقبل، من خلال دراسة الرؤى والمستجدات، على الصعيدين المحلي والقطري، ويحتاج ذلك لإعداد خاص وفعاليات متقدمة.

2. مستوى التحليل الإستراتيجي لموقف المدرسة : حيث يتم جمع، وتحليل مقادير وافرة من المعلومات، حول الأوضاع الراهنة، و المحتملة سواء على مستوى الأنساق الداخلية، للمدرسة، أو على مستوى الأنساق الخارجية المؤثرة عليها باستخدام مدخل SWOT وهو أكثر المداخل استخداماً وشيوعاً.

ففي مجال تحليل الأنساق الخارجية الحاضنة للمدرسة، من مخاطر، وتهديدات، وفرص سانحة، للتقدم ومواجهة التحديات يقترح نايت (Kinght) سياقين من الأنساق الجديرة بالتحليل هما:

أ. الأسواق التعليمية والزبائن :حيث يكون التساؤل حول الأفراد والمجموعات التي تسعى المدرسة لخدمتهم وحول إمكانية أن يدوم طلبهم لما تقدمه المدرسة من خدمات، رضاهم عن مستواها.

ب . بيئة العمل التربوي والمنظمات المنافسة : حيث يثور التساؤل حول الأفراد والمجموعات حول اتجاهات العمل التربوي العامة، وسياساته وتشريعاته، وما إذا كانت تمثل عاملاً داعماً، و مواتياً لتقدم المدرسة مستقبلاً، وما إذا كانت تمثل تحدياً خاصة في وجود منظمات أخرى مناظرة.

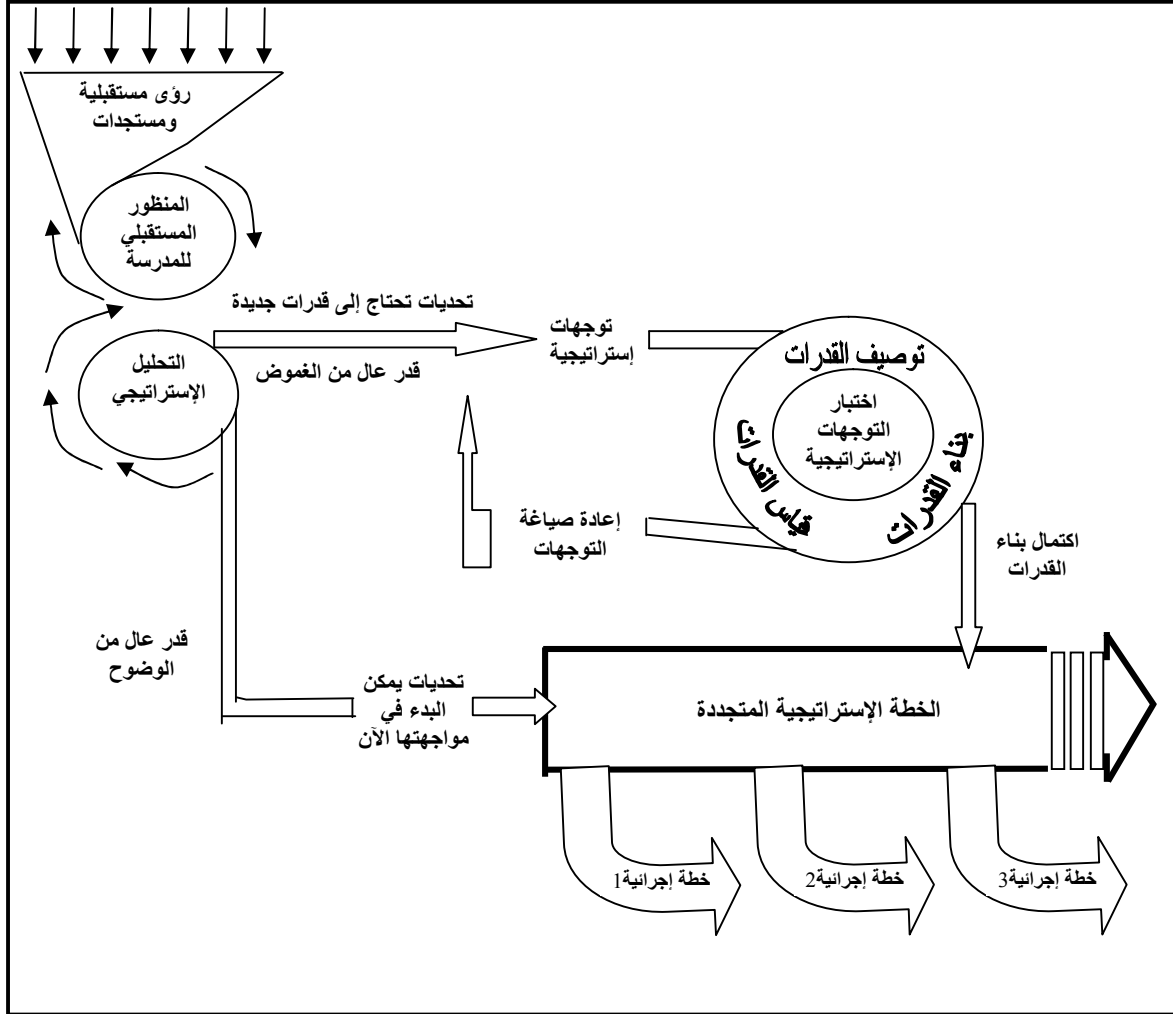
وفي مجال تحليل الأنساق الخارجية وما يعتمل داخلها من عوامل مؤثرة على مستقبل المدرسة، وبيان أوجه القوة وأوجه الضعف يقترح (نايت) وجهين من أوجه التقييم التي يمكن الاهتمام بهما وهما: (الموارد الجارية - النواتج).

3. مستوى تعيين التوجهات الإستراتيجية للمدرسة:

ويتم ذلك بناءً على ما يوفره التحليل الإستراتيجي من المعلومات لتعيين التوجهات الإستراتيجية الواجب تبنيها من قبل المدرسة لمواجهة التحديات التي يظهر التحليل أن القدرات الراهنة للمدرسة قاصرة على مواجهتها.

4. مستوى التخطيط الإستراتيجي:

حيث يتم صياغة رؤية المدرسة vision ورسالتها mission بما تحويان من أهداف إستراتيجية ومعايير متبناه وبرامج ومسارات العمل (مدبولي، 2001: 215-220)



شكل (4-2): مراحل التخطيط الإستراتيجي عند مدبولي

(مدبولي، 2001 : 84)

5- نموذج (بيومي، 2009) للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة:

ويشتمل على المراحل الثلاث الآتية:

1- مرحلة العمل التحضيري للتخطيط الإستراتيجي وتشمل:

- التحليل الإستراتيجي للموقف الراهن والعوامل المؤثرة (تحليل SWOT)،
- تحديد حدود التخطيط الإستراتيجي .
- تحديد الموضوعات والقضايا الحرجة التي تمثل تحديات .

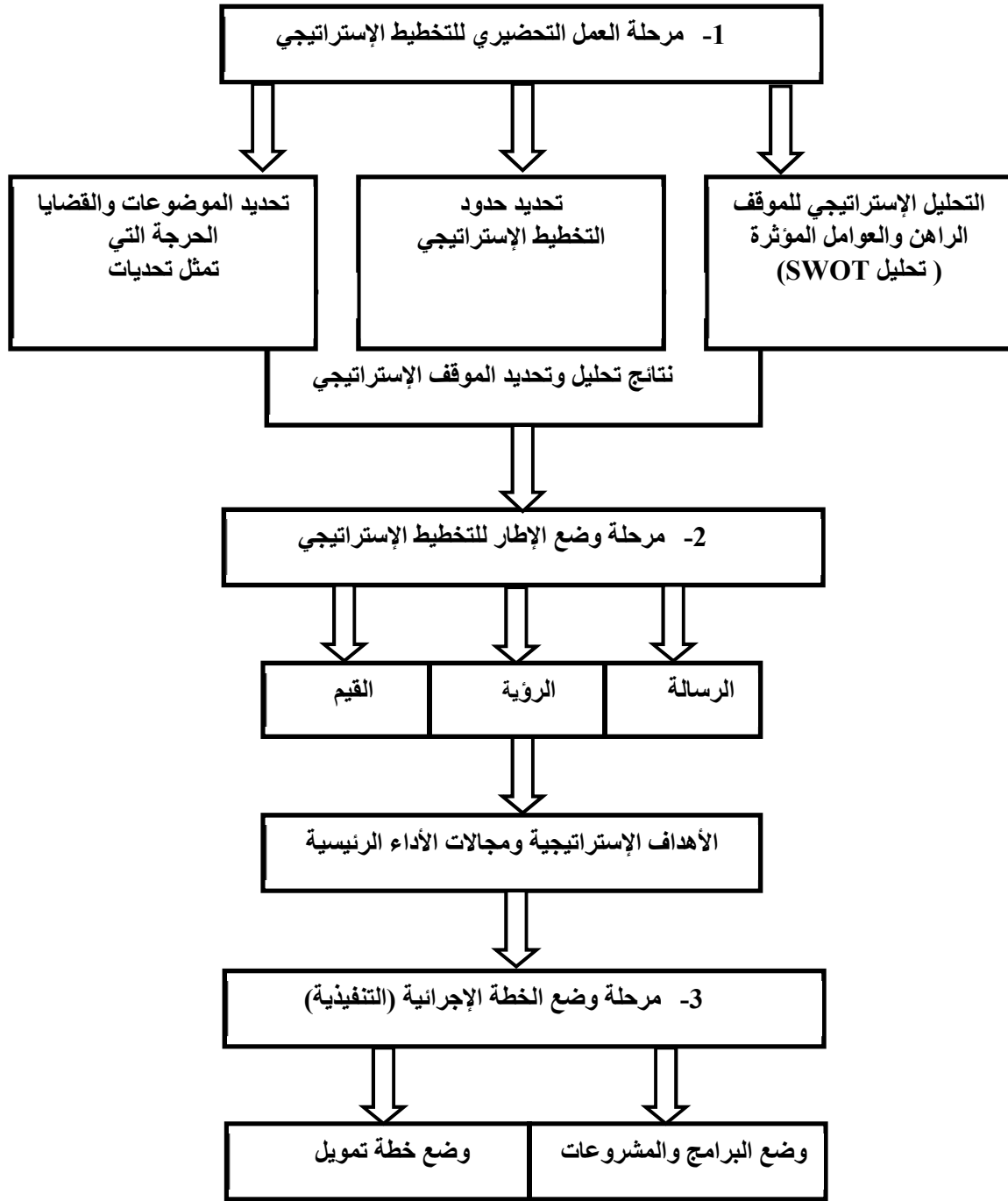
2- مرحلة وضع الإطار للتخطيط الإستراتيجي ويشمل :

- الرؤية.
- الرسالة.
- القيم (العدالة، التميز ،تمكين المدرسة، التنمية المهنية ...).
- الأهداف الإستراتيجية.

3- وضع الخطة الإجرائية وتشمل :

- وضع البرامج والمشروعات.
- وضع خطة تمويل.

والنموذج التالي يوضح هذه المراحل:



شكل (5-2): نموذج بيومي، 2009 للتخطيط الإستراتيجي

تاسعاً- خطوات بناء الخطة المدرسية الإستراتيجية .

من خلال اطلاع الباحث واستعراضه للعديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي المدرسي ومراحله ومناهج إعداد الخطط المدرسية الإستراتيجية، سنعرض فيما يلي الخطوات الرئيسية التي أجمعت عليها الدراسات فيما يتعلق ببناء الخطة المدرسية الإستراتيجية، وهي :

- 1- استقراء المنظور المستقبلي.
 - 2- بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة (The Vision).
 - 3- تشكيل الرسالة (The Mission).
 - 4- تحديد القيم للمؤسسة.
 - 5- صياغة الغايات و الأهداف الإستراتيجية.
 - 6- التحليل الإستراتيجي ويشمل :
 - أ- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية (STEEP)، أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
 - ب- اختيار البديل المناسب.
 - 7- تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
 - 8- المراقبة والمتابعة والتقييم.
- وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر :

1- استقراء المنظور المستقبلي

وتعنى هذه المرحلة بجمع البيانات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والداخلية والخاصة في الماضي والحاضر، والتنبؤ بالأداء المستقبلي والمخاطر والتهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية واختيار فريق التخطيط وتحديد الأدوار وتعيين نوع المعلومات ومصادرها. (الحريري، 2007: 173)

ومن الخطوات الواجب إتباعها لاستقراء المنظور المستقبلي :

- البدء بالتشخيص الدقيق والشامل لواقع المؤسسة التعليمية وتحديد ما تحتاجه من تطوير وتغيير.
- التأكد من استعداد العاملين في المؤسسة التعليمية .
- التعرف على بيئة العمل في المؤسسة وتجهيزها لتبني التخطيط للتغيير .

- حصر وتقويم الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة .
 - تحددى الشركاء الداعمين للخطة.(الحاج محمد ، 2011: 226-227).
 - 2- بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة (The Vision) .
- يعرف (حافظ والبحيري) الرؤية: بأنها هي الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهاتها، وهويته، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه (حافظ والبحيري، 2006: 96)
- وتعرف (الضامن وأبو عابد) الرؤية بأنها " تصور مستقبلي يطمح المدير والمعلمون وأولياء أمور الطلبة للوصول إليه، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعياً، ويمكن التعبير عن الكلمات أو الصور أو الرموز " (الضامن وآخرون ، 2003: 11)
- ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن التعريفات تتفق على أن الرؤية "هي صورة ذهنية لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، على أن تكون قابلة للتحقيق.
- ويرى (بيومي) أن إعداد الرؤية يجب أن تشمل :
- وصفاً حيويًا للمنظمة وكيف تنفذ عملياتها بكفاءة .
 - أن تكون واضحة ومحددة وتعكس ثقافتها .
 - أن تكون الرؤية أداة للتحفيز ودافعية تحوي أنشطة وجوانب مثالية .(بيومي ، 2009: 309)
- ويضيف (الحر) خصائص الرؤية الجيدة وهي :
- هادفة للنمو : أي لا تكون قاصرة على اللحظة بل تستشرك المستقبل
 - واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع المؤسسة وقدراتها الحالية والمتوقعة.
 - قابلة للقياس : حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه .
 - محددة بتاريخ.
 - قيادة التغيير الحالية وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول .
- (الحر ، 2003 : 63-65)

أمثلة لرؤى مدرسية :

(1) مدرسة مثالية متطورة مبدعة، توظف كل إمكانياتها لتنشئة طالباتها وفق أسس تربوية حديثة تواكب تطورات العصر تهتم بغرس القيم وحب الدين والوطن واحترام القوانين في نفوس الطالبات، علاقتها وثيقة بالمجتمع المحلي.

مدرسة بنات بيت حانون الإعدادية "ب" <http://bhanoungirlsb.wordpress.com>

(2) المدرسة خلية نحل مبهجة آمنة موظفة أحداث المصادر و الطرائق التقنية زاخرة بأجواء الإقدام المتبادل والتعاون البناء وصولاً لأعلى مستويات الجودة الشاملة في جميع مناحي العملية التعليمية التعليمية.

مدرسة بنات جباليا الإعدادية "ب"

http://jabaliaprepgirlsb.blogspot.com/p/blog-page_7780.html

(3) مدرستنا مؤسسة تربوية متميزة ونشيطة ومتفاعلة مع المجتمع المحلي، تعمل بروح الفريق في بيئة تعليمية ملائمة، تحرص على تلبية حاجات العاملين والطلاب في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والدينية لمواكبة المستجدات التكنولوجية والمعرفية وتعمل على استثمار كافة الامكانيات البشرية والمادية لتنشئة جيل قادر على البناء .

مدرسة ذكور البريج الإعدادية "أ"

<https://sites.google.com/site/bureijpreboysaaa/the-team>

3- تشكيل الرسالة (The Mission):

إن رسالة المدرسة هي المهمة أو الغرض الذي وجدت من أجله المؤسسة التعليمية وهي التي تحدد العمل الذي يجب أن تقوم به بالصورة التي تحقق الغرض من نشأتها وكيف تؤديه.

يذكر (العجمي، 2008) أن الرسالة هي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة المميزان للمؤسسة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة الإستراتيجية التي تجعل المؤسسة تركز على هدف عام، ولا بد أن يكون كل العاملين في المؤسسة على علم ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة. (العجمي، 2008 : 434).

لا بد أن تحدد المدرسة رسالتها وغاياتها المراد الوصول إليها على أساس منظم، فلا بد أن تأخذ رسالة المدرسة وغاياتها في الاعتبار المعلومات الجديدة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، حيث أن هذه الرسالة ليست سوى توقعات مستقبلية طويلة المدى لما يمكن أن يحدث في المدرسة. (عيداروس، 2005: 225)

كما أن رسالة المؤسسة توضح هدف المؤسسة، أو لماذا تفعل ما تفعله؟ أما الرؤية فتوضح ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وكيف يكون سلوكها أثناء إنجازها لمهامها .

(Bryson, 134:2003)

ويرى القطامين(2002) أن رسالة المدرسة تمثل إعلاناً عن السبب الرئيسي لوجود المدرسة أو الغاية من وجودها، وتعتبر الرسالة الفكرة الملهمة لأفراد أسرة المدرسة التي تجمع جهودهم وإمكانياتهم باتجاه تحقيق الأهداف، وعادة يكون نص الرسالة قصيراً جداً بحيث لا يتجاوز بعض الأسطر أو الكلمات المحدودة التي تعبر عن نطاق عمل المدرسة. (القطامين،2002: 65).

يذكر (بيومي،2009) مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند كتابة رسالة المؤسسة وهي:

- أن تصف الرسالة الهدف الأساسي والعام للمنظمة .
- يجب أن تكون واضحة ومحددة وتعكس ثقافتها .
- يجب أن يؤخذ في الحسبان الخدمات التي تقدمها أو المنتجات التي تصنعها .
- يجب أن نتأكد من أن صياغة الرسالة تحوى وصفاً كافياً يفصل رسالة المنظمة المعنية عن غيرها من المنظمات . (بيومي ،2009: 308)

ويضيف (الحاج محمد،2001) مجموعة من المبادئ منها :

- قابلية تحويل الرسالة إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- تحقيق الرسالة لأقصى درجات التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة .

(الحاج محمد،2001: 232)

وتتمثل أهمية الرسالة في أنها :

- 1- تساعد في تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد ومحدد.
- 2- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة .
- 3- تساعد في ترشيد موارد المؤسسة وتخصيصها.
- 4- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة (توفيق، 2004: 16).

أمثلة لرسائل مدرسية :

1) مدرستنا مؤسسة تربية اجتماعية تسعى لتنشئة أجيال منتجة مبدعة و متمسكة بدينها و قيمها و مبادئها، واسعة المعرفة قادرة على التكيف و التفكير الناقد و حل المشكلات، قادرة على تحويل المُحال إلى ممكن و الممكن إلى عمل و ممارسة لضمان الجودة الشاملة في جميع مناحي الحياة

مدرسة بنات جباليا الإعدادية "ب"

http://jabaliaprepgirlsb.blogspot.com/p/blog-page_7780.html

2) مدرستنا مؤسسة تربية تعمل بروح الفريق للارتقاء بكفايات العاملين فيها و تحرص على اكتشاف قدرات و ميول طلابها سعيا إلى الوصول بهم لأفضل مستوى عقلي و جسمي و اجتماعي مستثمرة كافة الإمكانيات المادية و البشرية مدعمة العلاقة مع المجتمع المحلي .

مدرسة بيت حانون الابتدائية المشتركة "ج" [/http://bh-e-c.webnode.com](http://bh-e-c.webnode.com)

4- تحديد القيم للمؤسسة:

تعرفها الحريري وآخرون : بأنها مجموعة المعتقدات التي تكون بمثابة الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، و يؤمن بها أعضاء المؤسسة و يسميه البعض بالإطار المفاهيمي، وهي تشمل :

- القيم الفردية : وهي القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط و الهدف منها مساعدة أعضاء الفريق على تفهم قيم بعضهم البعض و تأثيرهم في المؤسسة .

- قيم المؤسسة: وهي تمثل القيم التي يريد أعضاء فريق التخطيط من المؤسسة أن تتبناها و تستخدمها.

- فلسفة العمل : وهي تمثل طريقة العمل، وإدارة الخلافات، و اتخاذ القرار و هدفها تحديد مدى صحتها و مطابقتها للمستقبل (الحريري وآخرون ، 2007 : 176) بتصرف

ويعرفها العجمي بأنها العقائد و الالتزامات بالنسبة للمؤسسة التعليمية و لهذه المعتقدات هدفان :

الأول: توفير القيم التي سيتم من خلالها تطوير و تقويم الخطة.

الثاني: الإعلان عن المؤسسة كما هي في أفضل أحوالها. (العجمي ، 2008 : 433)

5- صياغة الغايات و الأهداف الإستراتيجية.

تمثل الأهداف الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي ،حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف في صورة مجموعة كبيرة الأهداف العملية المحددة والقابلة للقياس، والمرتبطة بفترة زمنية معينة والتي تساعد في تحليله، ويتضمن تحديد الأهداف ترجمة رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تحققت

(البادي، 1996: 61)

يعرف القطامين الأهداف الإستراتيجية بأنها " النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الوقف الحالي، وتحدد ما يجب أن تفعل المؤسسة، ومتى يتم هذا الفعل (القطامين، 2002 : 65)

عرّفها (رشيد وجلاب) بأنها" حالة مستقبلية ترغب المؤسسة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد" (رشيد وجلاب، 2007: 14).

ويعرف (حافظ والبحيري) الأهداف الإستراتيجية : بأنها الغايات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل وتأتي في حدود الرسالة، وتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق النجاح في أي أمر من الأمور (حافظ والبحيري، 2006 : 114)

عرّفها (Wheelen&Hunger,2006) بأنها النتائج النهائية للنشاط المخطط، والتي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المؤسسة (Wheelen&Hunger,2006:14)

ويرى (حسين) أن الأهداف الإستراتيجية تحدد توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، ويشترط فيها أن تكون واقعية وتحقق الالتزام لدى كل المعنيين بالمؤسسة، ويرى أيضاً أن صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يلزمها توافر عدد من الأفراد ممن يمتلكون القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة ورصدها وتحليلها.(حسين، 2002: 175)

وترى الحريري وآخرون أن للأهداف الإستراتيجية خمسة شروط أساسية يمكن اختصارها في كلمة SMART :

(1) Specific : S محدد

(2) Measurable: M يمكن قياسه .

(3) Achievable : A يمكن تحقيقه.

(4) Resources :R : مرتبط بالموارد المتاحة .

(5) Time Orientation:T : مرتبط بوقت محدد . (الحريري وآخرون، 2007 : 280)

تتميز الأهداف الإستراتيجية بخصائص، هي :

– الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية .

– العملية والواقعية.

– التحدي.

– القابلية للقياس .

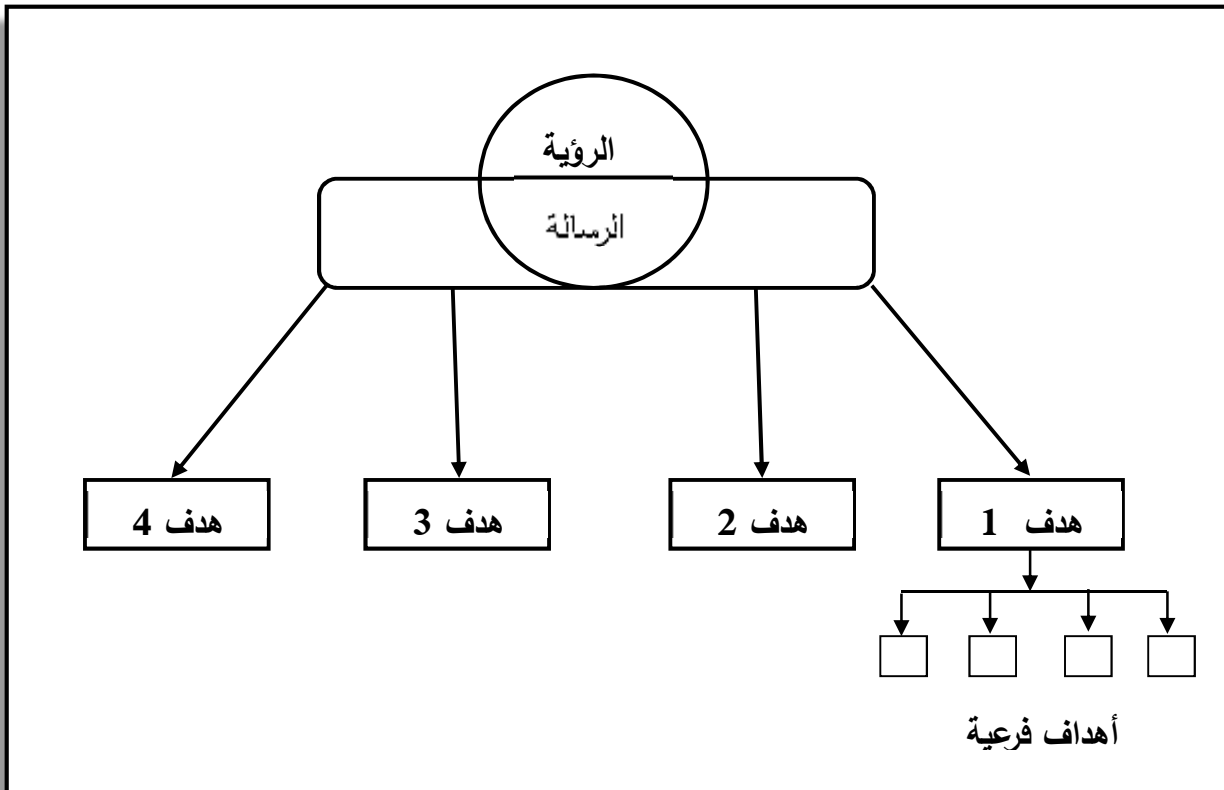
– الجدولة الزمنية.

– التوازن.

– المساءلة .

– الشمولية.

– التدرج في التعليم.(الحاج محمد، 2011 : 234-238)



شكل (6-2): العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية

(الحاج محمد، 2011 : 234)

6- التحليل الإستراتيجي ويشمل :

أولاً: التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية و الخارجية) (STEEP)

التحليل البيئي :

يهدف التحليل البيئي الإستراتيجي إلى تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة، ويعد التحليل الإستراتيجي المرحلة الأولى في التخطيط الإستراتيجي، ويعرف بأنه عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية .

وتعرف (برنوطي) التحليل الإستراتيجي على أنه تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة، هما بيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص المتوفرة وكذلك التهديدات المحتملة، والثاني هو بيئتها الداخلية بهدف حصر نقاط القوة والضعف في المؤسسة. (برنوطي، 2003: 41)

أ) تحليل البيئة الداخلية:

إن الهدف الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية للمدرسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمدرسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكانياتها المتاحة، ومن المهم معرفة أن العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر) والعوامل الإستراتيجية في البيئة الداخلية (عوامل القوة والضعف) تشكل المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي

(القطامين، 2002: 58)

يذكر (عيداروس، 2005) أننا نعني بتحليل البيئة الداخلية دراسة واكتساب بعض المعلومات عن العمليات الإدارية، الإجراءات التشغيلية، برامج التعليم، معدلات الرسوب، مستويات الطلاب في المدرسة ومعدلات حضورهم، ويتم تحليل هذه المعلومات وربطها بمعلومات البيئة الخارجية، حيث توفر المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل البيئة الداخلية بعض المعلومات الإضافية مما يجعل الاستفادة منها أكثر فاعلية .

(عيداروس، 2005: 225).

وأوضح الدجني (2006) أهمية تحليل البيئة الداخلية في :

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة .
- 2- إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس .
- 3- بيان نقاط القوة وتحديدها وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا .

4- بيان نقاط الضعف وتحديدها وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة .

5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف (الدجني، 2006: "49).

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية الجوانب الآتية :

- المنهج التعليمي.
- الموارد المادية.
- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة المؤسسية.
- القوى البشرية.
- إستراتيجيات التعليم والتعلم.
- الأنماط الإدارية.
- التقييم التربوي.
- أنظمة المعلومات والاتصالات.
- الطلبة.

(الحاج محمد، 2011: 245)

(ب) تحليل البيئة الخارجية:

يرى (حسين) أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مجموعتين مختلفتين من المتغيرات البيئية، الأولى هي المتغيرات البيئية العامة، وتشمل التغيرات السياسية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية وغيرها، بينما الثانية فهي المتغيرات البيئية الخاصة وتشمل المتغيرات المرتبطة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق والأخرى المستفيدة منها (حسين، 2002: 179).

ويرى (العويسي) أن تحليل البيئة الخارجية يزيد من الدقة في تحديد المسؤوليات المهنية، وتقييم مشاكل المجتمع وحاجاته، وتحليل اتجاهات أفراد المجتمع المدرسي، وتمييز التوقعات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والسكانية والاقتصادية، والتي يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية على مستقبل المدرسة . (العويسي، 2004 : 7)

وتشتمل البيئة الخارجية على مجموعتين، وهما :

أ) البيئة العامة :حيث تتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب) البيئة الخاصة أو بيئة العمل : وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية مثل المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية

(أبو طاحون، 2013 : 188)

أهمية دراسة البيئة الخارجية وتقييمها:

- تساعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتقييمها في تحديد العديد من النقاط المهمة الآتية:
- 1- الأهداف التي يجب تحقيقها :دراسات البيئة الخارجية تساعد المدرسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
 - 2- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها .
 - 3- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل مع المدرسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها
 - 4- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادًا لها أو تهاونها في عملية التنشئة. (إدريس والمرسي، 2002: 148).
- والجدول التالي يمثل أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة :

جدول (2-3)

نموذج تحليل للعوامل المؤثرة على التخطيط المدرسي

العوامل الخارجية المؤثرة على المدرسة	العوامل الداخلية المؤثرة على المدرسة
الاجتماعية	الاجتماعية (S: Social)
الفنية	الفنية (T: Technical)
الاقتصادية	الاقتصادية (E: Economic)
التربوية	التربوية (E: Education)
السياسية	السياسية (P: Political)

(دياب، 2001: 67)

ثانيا : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

وهذه المهارة تتبادل نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المدرسة ، والتهديدات التي تتعرض لها المدرسة .

جدول (4-2)

نموذج تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة

S: Strengths	W: Weakness
نقاط القوة	نقاط الضعف
O: Opportunities	T: Threats
الفرص المتاحة أمام المدرسة	التحديات التي تتعرض لها المدرسة

(أبوهاشم، 2007: 50)

ثالثاً: اختيار البديل المناسب:

وهو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب. (آل جميلة، 2013)

(<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=34410>)

ويذكر (العنبي، 2009) طريقة اختيار البديل المناسب في مرحلة الاختيار الإستراتيجي (choice strategic) حيث يعمل المدير أو رئيس مجلس الإدارة لتحديد واختيار أو (انتقاء) الحل الإستراتيجي أو الوسيلة (الإستراتيجية) التي تأخذ بالشركة إلى أهدافها النهائية. تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات متداخلة:

أ- تحديد البدائل الإستراتيجية:

في هذه الخطوة يقوم المدير العام بوضع وحصر عدة بدائل للإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها الطموحة ولإنجاز هذه الخطوة بنجاح يلزم المدير العام أن يكون قد حصل على نقاط القوة والضعف للمؤسسة (نتيجة تحليل البيئة الداخلية) والفرص والمخاطر في البيئة (نتيجة تحليل البيئة الخارجية). البدائل الإستراتيجية هي وسائل متعددة و طرق مختلفة توصل إلى الأهداف و الغايات نفسها.

ب- تحليل البدائل الإستراتيجية وتقييمها:

يقوم المدير العام بتحليل كل بديل إستراتيجي تم الحصول عليه من الخطوة السابقة وذلك في ضوء معايير محددة منها الإيجابيات والسلبيات لكل بديل وأهمها فرق العائد المتوقع عن التكلفة المتوقعة لكل بديل إضافة إلي مدى مناسبة كل بديل للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة والإدارة علي تنفيذ البديل المحدد. ناتج هذه الخطوة هو تقييم كل بديل من البدائل لذا يجب أن يكون التقييم دقيقاً وموضوعياً.

ج- اختيار الإستراتيجية المناسبة:

يقوم المدير العام بفحص نتائج تقييم البدائل من الخطوة السابقة ثم يختار (ينتقي) أنسب بديل إستراتيجي للمؤسسة واضحاً في الاعتبار إيجابيات وسلبيات كل بديل ومدى مساهمة كل بديل في استغلال الفرص وتجنب المخاطر وكذا معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة. وتعد هذه أهم خطوة في مرحل الإدارة الإستراتيجية لأنها تحدد الإستراتيجية الواجب إتباعها.

(العتيبي، 2009، <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/11/14/98>)

7- تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

تكمن ثمرة التخطيط الإستراتيجي في التنفيذ ولن تحقق الخطة شيئاً يذكر إذا ما ظلت دون تطبيق حبيسة الأدراج وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدى

وعندما تكتمل الخطة وتصبح جاهزة للعمل فلا مانع من إقامة احتفال لعرضها وشرحها لمنسوبي المدرسة، وذلك لأن المدرسة على وشك أن تبدأ مرحلة جديدة في اتجاه جديد. وكل عضو في المدرسة لابد أن يشعر بالمشاركة لأن نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تعاون كل منسوبي المدرسة، لقد قيل أن خطة بجودة جيدة تنفذ بطريقة ممتازة سوف تفوق في الأداء خطة بجودة ممتازة تنفذ بطريقة جيدة. (العامودي، 2011: 53-54).

وتعرف الحريري وآخرون الخطة التنفيذية : بأنها منظومة متكاملة من التدابير والإجراءات المحددة في الزمان والمكان والمسئوليات والأدوار.(الحريري وآخرون، 2007: 281).

ويعرف الحاج محمد تنفيذ الخطة الإستراتيجية بأنها: الصورة العملية للتخطيط التي تنقل الإستراتيجية إلى حقائق تطبق في واقع المؤسسة، وأفعال وتصرفات تمارس على الأرض، وبالتالي إذا كانت الإستراتيجية هي المكون أو الجانب الفكري للنظري للخطة، فإن الخطة الإستراتيجية هي المكون التطبيقي الملموس للخطة، الذي يحول التخطيط إلى نتائج يحسها العاملون في المؤسسة، ويستند منها أصحاب الشأن (الحاج محمد، 2011: 256).

ويذكر (دي ماكين، 2008) مجموعة أفكار يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير خطة إستراتيجية، وهي:

- 1- مراجعة المسح الخارجي .
- 2- مراجعة المسح الداخلي .
- 3- تنمية الرؤية و تطويرها .
- 4- وضع الأهداف الإستراتيجية . (دي ماكين ، 2008: 118-119).

بينما يرى (الحاج محمد، 2011) أن تنفيذ الخطة الإستراتيجية يمر بالخطوات الآتية :

- 1- وضع الأهداف الفرعية أو التفصيلية .
 - 2- وضع الخطط التفصيلية التنفيذية وبدائلها .
 - 3- وضع معايير الأداء ومؤشرات القياس .
 - 4- وضع خطط الطوارئ .
 - 5- مراجعة الخطة الإستراتيجية وإقرارها .
 - 6- توفير متطلبات تنفيذ الخطة وتهيئة بيئة المؤسسة للتنفيذ .
- وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خمس خطوات، هي :
- 1- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية .
 - 2- اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها .
 - 3- مراجعة ثقافة المنظمة .
 - 4- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
 - 5- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

(المرسي وآخرون، 2002: 336)

8- المراقبة والمتابعة والتقويم.

إنه من غير الممكن تنفيذ أي عمل دون وجود ملاحظة مستمرة لعملية التنفيذ، ذلك للتأكد من أن تنفيذ الخطة يسير وفق الخطوات التي وضعت مسبقاً وبشكل سليم، وذلك لتعديل مسار التنفيذ في حالة انحرافه، وللتأكد من أن العمل يتم وفق التوقيت الزمني المرسوم، وتساعد عملية المتابعة على تقديم التوجيه المطلوب والتعرف على المشكلات التي قد تواجه عملية التنفيذ

والمساعدة على تلافي تلك المشكلات في الحال، والتعرف على نقاط قوة الخطة من خلال المتابعة والتقويم للإفادة منها مستقبلاً وتعزيزها، والتأكد من تحقيق الأهداف التي حددها التخطيط مسبقاً . (الحريري، 2007: 126).

وتعرفها (أبوطاحون) بأنها عمليات تتم لتتبع ومراقبة أنشطة المدرسة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط ، ويقوم المدير بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. (أبو طاحون، 2013 : 189).

وتتضمن عملية الرقابة الإستراتيجية الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد ما يجب قياسه، وتتضمن الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- إن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات .
- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية.

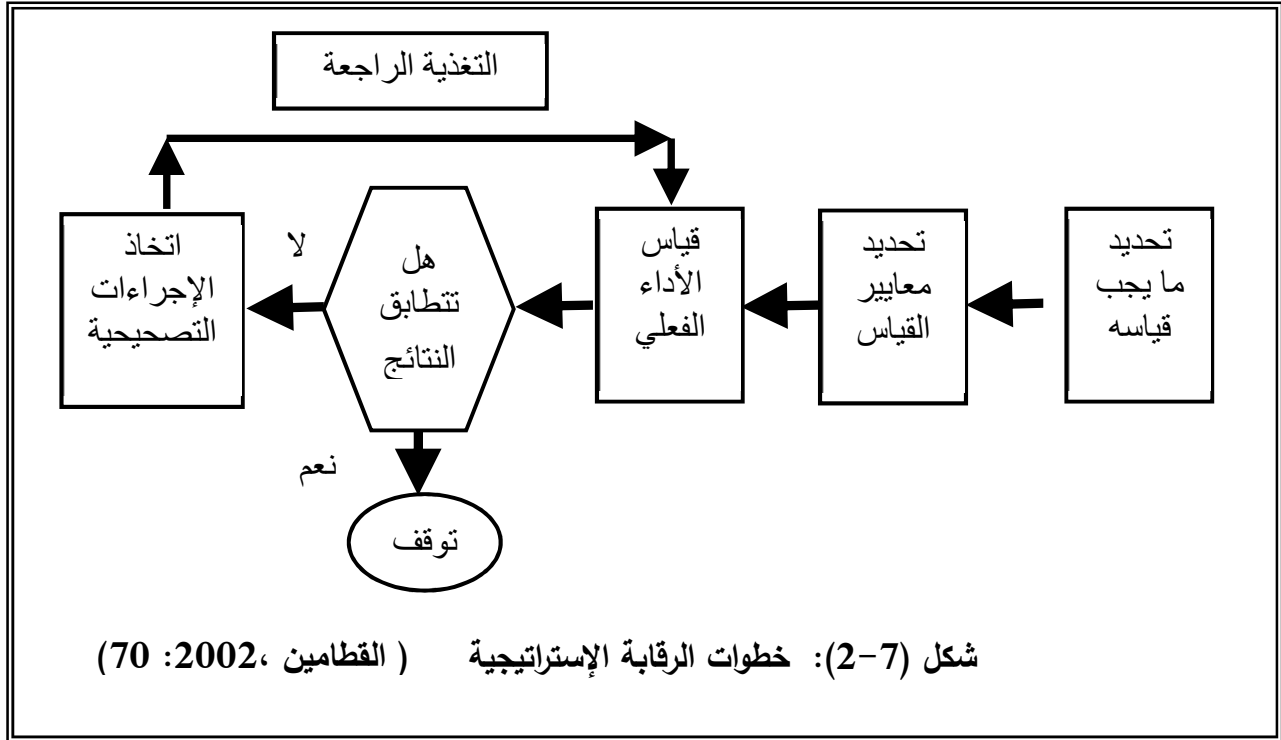
الخطوة الثانية : تحديد معايير لقياس الأداء.

- إن هذه تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً للأهداف الإستراتيجية .

الخطوة الثالثة : قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة .

الخطوة الرابعة : مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير، أي التأكد من صحة المعادلة (النتائج = الأهداف).

الخطوة الخامسة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية (القطامين، 2002 : 69- 71) بتصرف



عاشراً : واقع جهود وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في التخطيط الإستراتيجي :

بالاطلاع على الأدب التربوي الخاص بوكالة الغوث نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي مرت بمرحلتين هما :

أ) التخطيط في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة قبل العام 2001م

ب) التخطيط في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة بعد العام 2001م

(أبو هاشم ، 2007: 71)

أولاً : التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة قبل العام 2001م

التخطيط المدرسي وبناء الخطة المدرسية هو أحد العمليات الرئيسية لمدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة ، والتي يشرف عليها مركز التطوير التربوي ويمكن حصره في النقاط التالية :

- 1- التخطيط مهمة من مهام مدير المدرسة يقوم بها بنفسه دون مشاركة أي جهة أخرى .
- 2- يكلف مدير المدرسة بإعداد خطته المدرسية السنوية ، وإرسالها إلى مركز التطوير التربوي التابع لدائرة التربية والتعليم .
- 3- يعتمد مدير المدرسة في بناء خطته المدرسية السنوية على تعيين دراسي وهو " دليل مدير المدرسة لبناء الخطة المدرسية السنوية " .
- 4- يتم تنظيم الخطة المدرسية السنوية في ضوء الهيكلية التالية : (عبد اللطيف ، 1991: 3) .

جدول (5-2)

هيكلية الخطة المدرسية السنوية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة

المجال:

التقويم		الموارد المطلوبة	التوقيت	قائد النشاط والمشاركون	الإجراءات المتبعة	النتائج المتوقعة	الجانب المحدد
نتائجه	أدواته						

(عبداللطيف، 1991: 30)

مجالات الخطة المدرسية الرئيسية قبل العام 2001:

تشتمل الخطة المدرسية على المجالات الخمسة الرئيسية التالية:

1. البيئة المدرسية والتنظيم المدرسي الفعال .
2. رعاية شؤون الطلاب .
3. النمو المهني للعاملين .
4. إثراء المنهاج وتحسينه .

5. توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي . (الصالح، 1999: 53)

ثانيا : التخطيط في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة بعد العام 2001 (مشروع المدرسة كمركز تطوير):

1- فكرة المشروع:

كان اقتراح المدرسة كمركز للتطوير واحد من أربعة اقتراحات في الخطة الخمسية للأونروا ، ودعمت الخطة من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) وكذلك من المجلس البريطاني (BC). وكان يتوقع منها المخرجات الآتية :

1. جودة أعلى للتعليم والتعلم للطلاب .
2. تعزيز وتطوير اتجاهات وقيم ايجابية.
- 3.مدارس تستطيع إثبات فعالية أكبر في كل جوانب التطوير.

4. مديرو مدارس قادرون على إثبات قيادة فعالة .
 5. معلمون قادرون على أخذ المبادرة ومسئولية أكبر نحو تطوير أنفسهم وتعلمهم.
 6. تلاميذ مسئولون ومهتمون بأن يصبحوا مواطنين صالحين.
 7. مدارس قادرة على تلبية حاجات الأطفال من ذوي القدرات المختلفة .
 8. مدارس ذات نظام أفضل .
 9. بيئة مدرسية تشجع تفاعلا وتعاوننا أفضل بين العاملين والطلاب والمجتمع .
- (الأونروا، 2004: 13)

2- تنفيذ المشروع:

- شرع معهد التربية التابع لوكالة الغوث بوضع الخطط لتنفيذ المشروع ، حيث تم وضع خطة تتكون من خمسة مجتمعات تدريبية يتم عقدها على فترات متباعدة (مجمع كل ستة شهور) ، بحيث تشمل عملية التنفيذ:
- ورشة لتدريب فريق التدريب.
 - ورشة لتدريب مديري المدارس والمشرفين وفرق التطوير في الميادين . (ذياب وآخرون ، 2001: 1)

3- مكونات خطة تطوير المدرسة : تتكون خطة تطوير المدرسة من جزأين رئيسيين هما :

أ) الخطة المعلنة بين المدرسة والمجتمع المحلي : وتتألف من

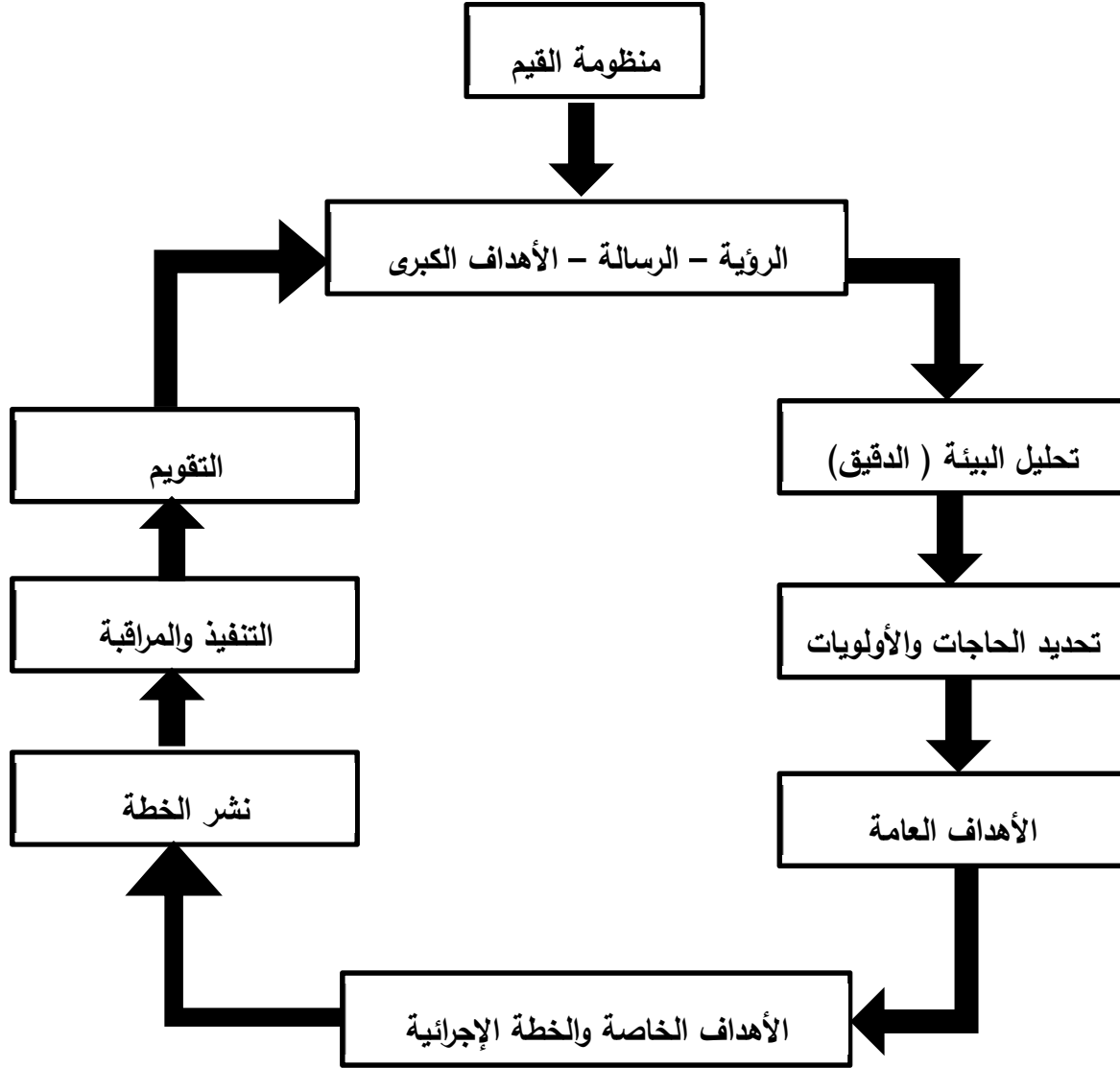
1. رؤية المدرسة .
2. رسالة المدرسة .
3. الأهداف الكبرى .
4. وصف المدرسة .
5. عملية التدقيق على أداء المدرسة وإنجازاتها في العام المنصرم .
6. أولويات العام القادم.

ب) الخطة الإجرائية ومكوناتها :

- وهي تتعلق بالأهداف المحددة ، وبالخطط الإجرائية التي تصف ماذا نعمل ؟ ومن سيقوم بالعمل ؟ وغيرها من عناصر الخطة الإجرائية . (الضامن وآخرون ، 2003: 11)

4- المراحل الأساسية في عملية التخطيط لتطوير المدرسة :

اشتملت المراحل الأساسية لعملية التخطيط لتطوير المدرسة على عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (2-8)

المراحل الأساسية في عملية التخطيط ضمن مشروع المدرسة كمركز تطوير

(ذياب وآخرون، 2001 : 9)

المحور الثاني إدارة الوقت

مقدمة :

تتفاوت المجتمعات فيما بينها في تقدير قيمة الوقت، ويرجع ذلك إلى المستوى الحضاري للمجتمعات والأفراد، فالمجتمعات التقليدية لا تنظر إلى الوقت نظرة جديّة، ولا تعيره الاهتمام الذي يستحقّه، وعلى عكسها تماماً المجتمعات المتقدمة، فهي تحرص كل الحرص على كيفية استثماره وتوزيعه بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وتبرز أهمية الوقت في أنه مورد لا يمكن إعادة إنتاجه فإذا مضى فإنه لن يعود وهذا يدفعنا لاستثمار كل لحظة منه، لأن استثماره يعني استثمار كافة الفرص التي تتاح لنا، وتعد إدارة الوقت من أكثر أساليب الإدارة صعوبة، حيث تتطلب قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى مهارات نوعية متقدمة، فعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ).(البخاري، 1998: 6049).

وسيتناول الباحث في هذا المحور مفهوم إدارة الوقت وعلاقته بعناصر العملية الإدارية، وتأسيس ذلك من الكتاب والسنة، كما سنتناول أهمية إدارة الوقت وآليات تنظيمه والمضيعات التي تؤثر في إدارة الوقت ثم نختم المحور بالأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت.

أولاً: مفهوم الوقت:

يعتبر الوقت من أعلى الموارد في المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة، فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل ويعرف

في اللغة:

هو " كل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقّت، والوقت مقدار من الدهر معروف " (لسان العرب، 1300هـ، ج16: 183)

وجاء في لسان العرب في مادة " زمن " أن الزمن والزمان اسم لقليل الوقت وكثيره، و أزمن الشيء طال عليه الزمن، وأزمن بالمكان أقام به زماناً، وعامله مزمانه "

(لسان العرب، 1300هـ، ج17، 60)

في الاصطلاح:

إن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف " أرسطو طاليس " الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى جاء " إسحاق نيوتن " وعرف

الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية في حين في العصور الحديثة عرفه "كانط" أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل (محسن، 2000: 15).

- ويعرفه الباحث (وليام) : بأنه المادة التي صنعت منها الحياة (William, 1991 : 55)

- وقد وصفه الباحث (Robert) شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك. (Robert, 1997: 3).

- ونقل (الرشيد، 2003 م) عن فرانسيس بيكون قوله "الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع" حيث إنه مورد حساس للفرد والمنظمات والأمم والشعوب.

(الرشيد، 2003: 16)

- في حين يعرفه (علوان و إحميد، 2009) بأنه مورد من الموارد النادرة والثمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا، لذا علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية وصولاً لتحقيق ما نصبو إليه. (علوان و احميد، 2009 : 34).

من التعريفات السابقة يستخلص الباحث أنها جميعاً تتفق على أهمية الوقت في حياتنا وعلى ضرورة حسن استثماره ، إذ أنه عامل من عوامل نجاح التخطيط، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي ولا يؤشر فقط على الحاضر، وإنما يمكّن الإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل به، وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل.

ثانياً: العلاقة بين الوقت وعناصر العملية الإدارية:

يبدو واضحاً وجود علاقة وثيقة وترابط قوي بين مفهوم الوقت والإدارة، من خلال تركيز الإدارة على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، ويؤيد (بيتر دركر) هذه العلاقة بقوله " إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر" (عليان، 2011: 44)

كما يذكر (سلامة، 1988) بأنه يوجد علاقة وثيقة وقوية بين مفهوم الوقت وإدارته، من خلال تركيز الإدارة على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستثمر الوقت بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك. (سلامة، 1988: 17)

وتظهر أهمية الوقت في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المنظمة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ونظراً لأهمية تلك الوظائف فإنه لا بد من الإشارة إليها لأهميتها تجاه استثمار الوقت في تحقيق أهداف العمل وإنجاز متطلباته. (علون و احمد، 2009 : 61)

ويمكن تناول الوقت وفق الوظائف الإدارية كما يلي :

أ) الوقت والتخطيط :

فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدائها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية، إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، كما على المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له. (أبو شيخة، 2009 : 38)

وتأتي أهمية التخطيط من اعتبار أساسي مفاده أن العمل الأساسي للمدير هو التفكير بهدف اتقاء الأزمات والحيلولة دون الاستسلام إزاءها، والتخطيط يعمل على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلاً وبين ما يستهدف تحقيقه. (ذياب، 1999: 111).

فالإدارة الفاعلة للوقت تعتمد على تخطيط جيد للوقت، وهذا يمكن ترجمته بالمعادلة التالية:
تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت = إدارة فاعلة للوقت.

(أحمد، 2001: 160)

ب) الوقت والتنظيم:

إن التنظيم الجيد يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وتسهيل قيام المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفقاً للأوقات الموزعة بين المستويات الإدارية، وبما يتناسب مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى إداري على حدة (الجوفي، 2004: 88).

ومن هنا يتبين لنا أن التنظيم يقوم بدور حيوي متعاضم في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفاعلة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة، فضلاً عن كونه

يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المنظمة، وبالتالي فإن الإدارة الجيدة للوقت لا يمكن أن تتم بدون تنظيم فعال

(الخضيرى، 2000: 138- 139) بتصرف

إن فاعلية وكفاءة أي منظمة إنما تتطلب في المقام الأول إقامة هيكل تنظيمي ذو تصميم ملائم قادر على تحقيق الأهداف المحددة ببسر وسهولة، ومراعاة عدم التدخل أو الازدواجية بين مكوناته (عليان، 2011: 65)

دلت الدراسات والتجارب التي قام بها ليف من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، مثل: التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة، الميل إلى التعاون والولاء للجماعة، تنظيم العمل بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية، ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي، منها: تحديد مهام، واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري. (أبو شيخة، 2009: 39- 40) بتصرف

ت) الوقت والتوجيه :

تظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت، فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة، إن التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يعطي ثماراً يانعة، وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة. (أبو شيخة، 2009: 40)

إن التوجيه السليم والناجح يستلزم الإلمام بكل الأساليب البديلة، مع القدرة على استخدام الأسلوب الصحيح في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة. أما نتيجة التوجيه الناجح للمرؤوسين فهي تنمية أشخاص وتطويرهم على جانب من المعرفة و مدربين تدريباً جيداً ويقومون بعملهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المنظمة. (العلاق، 2009: 62)

ث) الوقت والرقابة :

يعرّف (فايول) الرقابة بأنها "التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة" وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها وهي تمارس على كل شيء، ويرى (Terry) أن الرقابة عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تساعد في كفاءة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين، وتتحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم أدائه على وجه مرض (العلاق، 2009 : 62) وفي مجال الرقابة تبرز أهمية الوقت خاصة فيما يتعلق بالكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على المحبة والثقة والحرص على تحقيق الأهداف.(الشريف، 2011: 136)

ولكي تتم المحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة يجب اتباع القواعد التالية:

إتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المنظمة .

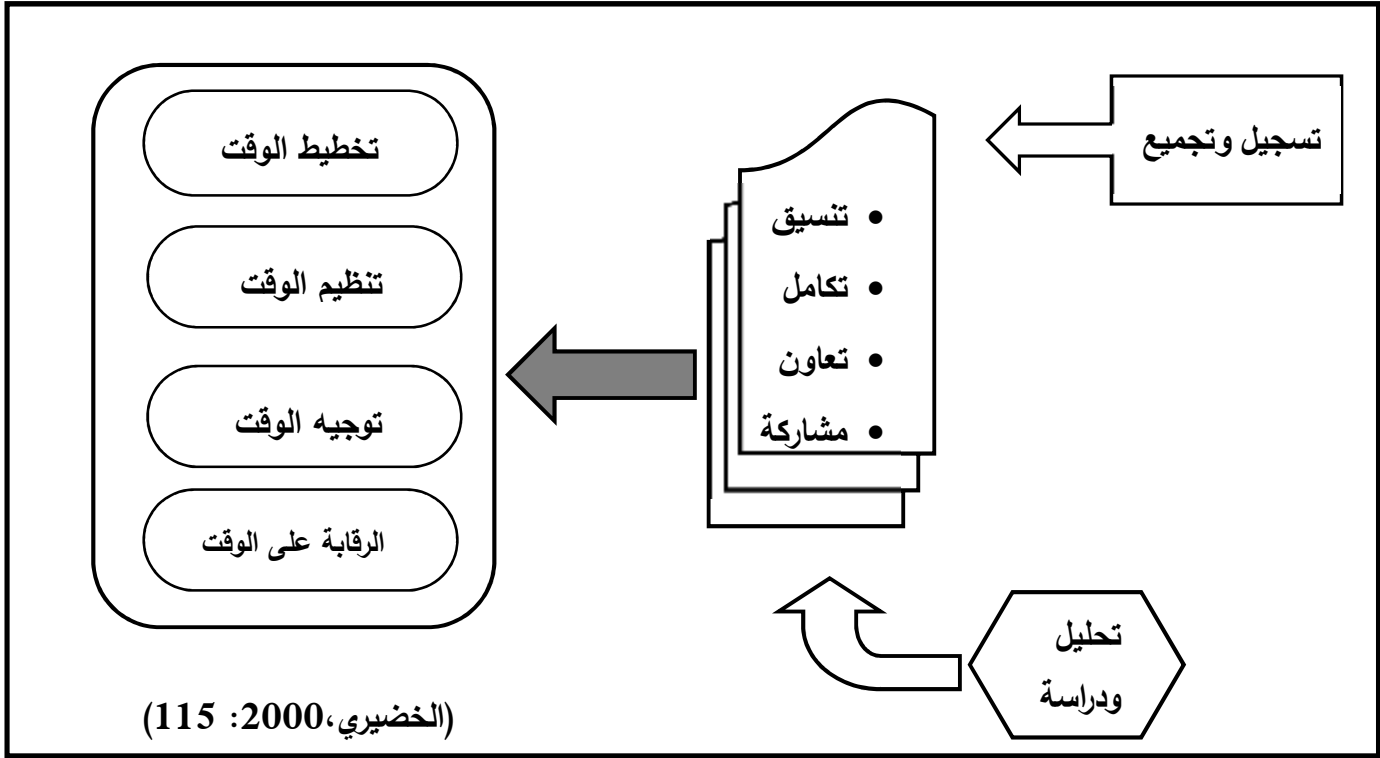
1. استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل العمل، وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد وبذلك يمكن التعرف على أعمال المنظمة وفي أي وقت ومعرفة التقدم الذي تحرزه.

2. إن الرقابة المركزية تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال ومن المناسب جداً للمحافظة على الوقت التفرغ لوظيفة الرقابة وتوزيعها على عدد من المتخصصين.

3. التنبؤ الرقابي، حيث إن أهم نقطة في الرقابة هي الكشف عن الأخطاء والانحرافات وإخبار الجهات المسؤولة في الوقت المناسب والمحدد.(الصرن، 2000: 66-67)

ومن هنا فإن الباحث يرى أنه يجب النظر إلى الوقت في العملية الإدارية على أنه مورد مهم، وأن يكون مدير المدرسة قادر على أن يجد الوقت للتفكير والتخطيط، وحل المشكلات بأسلوب مميز، فإدارة الوقت تساعد على ملاحظة وقياس مدى التقدم الذي يحرزه من خلال وضع الأهداف، وطرق تنفيذها، ومتابعتها والرقابة عليها. ويجب على المدير أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في ممارسة المهام الإدارية الموكلة إليه، وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقييم الإنجاز (للمعلمين والطلاب) .

والشكل التالي يلخص جوانب العلاقة وعملية إدارة الوقت .:



شكل (9-2) جوانب عملية إدارة الوقت

ثالثاً: عناية الفكر التربوي الإسلامي و التراث بالوقت:

أ: القرآن الكريم:

إن الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته، و بديع صنعه وهو نعمة من نعم الله على عباده، لأنه ميدان الكسب الحلال والتنافس الشريف، وقد أشار القرآن الكريم إلى عظم هذه النعمة في آيات كثيرة، قال تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا﴾ (الفرقان: 62)

وقد فسرها ابن كثير رحمه الله بقوله: " أي جعلهما يتعاقبان لا يفترقان، توقيتاً لعبادة عباده له عز وجل، فمن فاتته عمل في الليل استدركه بالنهار، ومن فاتته عمل بالنهار استدركه بالليل (ابن كثير، 1424هـ: 2039).

وقد أقسم الله ببعض المواقيت كما جاء في محكم التنزيل: ﴿وَالضُّحَىٰ * وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ * مَا وَدَّعَكَ رَبُّكَ وَمَا قَلَىٰ﴾ (الضحى: 1-3) وقوله تعالى: ﴿وَالْفَجْرِ * وَلَيَالٍ عَشْرٍ * وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ * وَاللَّيْلِ إِذَا يَسِر﴾ (سورة الفجر: 1-4)

ولقد ذكر (القرضاوي، 1984) أن الله جل شأنه إذ أقسم بالعصر والفجر، وهي تعبير عن الدهر أو الزمن لما فيها من العبر والدروس، وما في ذلك من استقامة الحياة وكيفية تصريف شؤونها وشؤون مصالح الأحياء. (القرضاوي، 1984: 25).

كما يرى الباحث أن العبادات ارتبطت جميعاً بمواعيد ومواقيت محددة من قبل الله عز وجل مما يزيد من أهمية الوقت في حياة المسلم حيث قال جل شأنه: ﴿فَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ قَبْلَ طُلُوعِ الشَّمْسِ وَقَبْلَ الْغُرُوبِ * وَمِنَ اللَّيْلِ فَسَبِّحْهُ وَأَدْبَارَ السُّجُودِ﴾ (ق: 39-40). ، وقال تعالى: ﴿أَقِمِ الصَّلَاةَ لِدُلُوكِ الشَّمْسِ إِلَىٰ غَسَقِ اللَّيْلِ وَقُرْآنَ الْفَجْرِ إِنَّ قُرْآنَ الْفَجْرِ كَانَ مَشْهُودًا * وَمِنَ اللَّيْلِ فَتَهَجَّدْ بِهِ نَافِلَةً لَّكَ عَسَىٰ أَن يَبْعَثَكَ رَبُّكَ مَقَامًا مَّحْمُودًا﴾ (سورة الإسراء: 78-79).

ب: السنة النبوية:

حظي الوقت بنصيب وافر من العناية فيما نُقِلَ عن النبي صلى الله عليه وسلم من الأقوال والأفعال فقد جاءت الأحاديث عن الرسول - صلى الله عليه وسلم - تؤكد على الوقت وأهميته فقد روى البخاري أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قال: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ) (البخاري، 1998: 6049) والمراد هنا بمغبون فيهما كثير من الناس، أي خسران فيهما كثير من الناس، فمن صح بدنه وتفرغ من الأشغال العائقة، ولم يسع لصلاح آخرته فهو كالمغبون في البيع، والمقصود: أي غالب الناس لا ينتفعون بالصحة والفراغ بل يصرفونها في غير محلها، فيعود عليهم وبالاً، ولو أنهم صرفوا كل واحد منها في محله لكان خيراً (أبو غدة، 1417هـ : 22) .

أقرت السنة النبوية مسئولية الإنسان عن الوقت أمام الله يوم القيامة، وإن ثمة أربعة أسئلة سيسأل عنها العبد عند الله ﷻ يوم القيامة، ومنها سؤالان يختصان بالوقت، ففي الحديث عن النبي ﷺ أنه قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة، حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل فيه. (الطبراني، 1983: 61)

فالإسلام يحث المسلم على الاستفادة القصوى من الوقت حتى في أشد الظروف صعوبة، فعن أنس بن مالك (رضي الله عنه) قال: قال رسول الله: "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة، فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل" (البخاري، 168/1)

كما حث النبي ﷺ الأمة على الاهتمام بتنظيم الوقت، وتوجيهه لمعالي الأمور في الحياة الخاصة والعامة؛ فيقول فيما يرويه عبدالله بن عمرو بن العاص قال: دخل على رسول الله ﷺ فقال ألم أخبرك أنك تقوم الليل، وتصوم النهار؟ قلت: بلى. قال: فلا تفعل، قم ونم وصم وأفطر، فإن لجسدك عليك حقاً، وإن لعينيك عليك حقاً، وإن لزوجك عليك حقاً (البخاري، 1998: 1232).

ج / من التراث:

- فمن وصية أبو بكر رضي الله عنه لعمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما حضرته الوفاة قوله: (اعلم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار) (أبوشیخة، 1412هـ: 20).
 - القول المشهور لعمر بن الخطاب: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أنفسكم قبل أن توزن عليكم) (القرضاوي، 1417هـ: 51).
 - ويقول ابن الجوزي -رحمة الله- (ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته فلا يضيع منه لحظة من غير قرينة) (المطوع، 1412 هـ: 176)
 - وقال ابن القيم: "ضاعة الوقت أشد من الموت؛ لأن إضاعة الوقت تقطعك عن الله والدار الآخرة، والموت يقطعك عن الدنيا وأهلها". وقال السري بن المفلس: " إن اغتتمت بما ينقص من مالك فابك على ما ينقص من عمرك" (الجريسي، 2000 : 16) .
 - وقال الصحابي الجليل عبد الله بن مسعود - رضي الله عنه " ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، ونقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي". وقال الخليفة الصالح عمر بن عبد العزيز - رضي الله عنه " إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما".
 - وقال الحسن -البصري - رضي الله عنه " أدركت أقواماً كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم (أبو غدة، 1995: 26-27).
- مما سبق يتضح مدى عناية القرآن الكريم والسنة النبوية بقيمة الوقت في حياة الإنسان فقد حثت على استثماره وعدم إهداره بما هو غير مفيد، كما جاءت بعض الآيات لتنبه الغافل وتحذر المفرط كل هذا لأن عنصر الوقت معيار لتقدم المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما كان المجتمع حريصاً على الوقت ويستثمره استثماراً جيداً كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على تقدم المجتمع ورفيه والعكس صحيح .

رابعاً: خصائص الوقت:

يتميز الوقت بخصائص لا يشاركه فيها أحد لذلك، يجب علينا أن ندركها، وأن نتعامل معه في ضوءها، ومنها:

1- الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع، فالوقت للجميع ولكن هناك اختلاف في كيفية استثماره من شخص لآخر.

2- الفرد هو المسئول الوحيد عن وقته ويستطيع أن يستثمره ويخطط له، فالوقت يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديمه أو تأخيره .

3- الوقت هو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة .

4- الوقت هو مورد غير قابل للتخزين .

5- الوقت يحاسب عليه الله عز وجل يوم الحساب. (زيدان، 2011: 34)

وذكر (علوان و إحميد، 2009: 37-38 بتصرف) أن من خصائص الوقت أنه :

1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء .

2- الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه .

3- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح واستعادته شيء مستحيل.

وبيضيف (أبوشيخة، 2009: 26) : أن الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:

- لا يمكن إحلاله It cannot be replaced

- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقة أو استعارته أو توفيره أو مضاعفته.

- إنه مورد محدد يمتلكه جميع الناس بالتساوي.

وذكر الذويبي (1999م) أن من خصائص الوقت أنه - : ضد الجميع ومع الجميع لا

يمكن تحويله أو تأخيره (الذويبي، 1999: 19)

وذكر السفيناني (2002م) أن الوقت لا يمكن الاستغناء عنه عند تنفيذ الأعمال حيث يعتبر

الوقت البعد المثالي لأي نشاط (السفيناني، 2002: 23)

وذكر الرشيد (2003 م) أيضاً أن من خصائص الوقت أنه:

- يمكن تعظيمه وزيادته من خلال الاستغلال الأمثل له.
- يمكن تضييعه، ومن السخرية أن بعض وسائل التقنية الحديثة، مثل الحاسوب والهاتف وغيرهما، تسهم في ضياع الوقت وذلك من خلال سوء الاستخدام لتلك الوسائل بحيث تفقد قيمتها بالنسبة للوقت فعوضاً عن دورها في ترشيده والإفادة منه تصبح من وسائل تبديده وضياعه. (الرشيد، 2003: 17)

خامساً: أنواع الوقت:

يقسم (علوان وإحميد، 2009) الوقت إلى أربعة أنواع أساسية هي:

1: الوقت الإبداعي (Creparatory time):

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز .

2: الوقت التحضيري (Preparatory time):

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل.

3: الوقت الإنتاجي (Productive time):

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري.

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين، هما :

1. وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج.
2. وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.

4: الوقت غير المباشر أو العام (Over head time)

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع . وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات.

(علوان وإحميد، 2009: 43-45) يتصرف

وبالإضافة إلى التقسيمات السابقة تقسم (عودة) الوقت إلى نوعين آخرين هما :

أ. الوقت المسيطر عليه: ويمثل الوقت الذي يمارس فيه الإداري عمله دون أي مقاطعة من أي شخص.

ب. وقت الاستجابة (الوقت الغير مسيطر عليه): وهو عبارة عن الوقت المصروف في الرد على مقاطعات الآخرين واستفساراتهم التي تعيق العمل وتؤخر إنجازه .

(عودة، 2000: 20)

وهناك أنواع أخرى للوقت تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم فالوقت في الظواهر المادية يختلف عنه في الظواهر البيولوجية ووفقاً لتصنيف ظواهر الكون هناك أربعة أنواع للوقت هي:

1- **الوقت المادي الميكانيكي**: وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم، الثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم.

2- **الوقت البيولوجي** : وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلاً، ولكن أحدها أكثر نضجاً من الآخر من حيث التطور وكمال الجسم وتناسقه.

3- **الوقت النفسي** : وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.

4- **الوقت الاجتماعي** : وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا : نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان

(عليان، 2011: 26-27)

ويعتقد (باركنسون) بوجود علاقة بين الوقت والإنجاز ووفقاً لهذه الفئاعة فإنه يقسم الوقت إلى ما يلي:

1- **وقت الضياع**: وهو الوقت غير المستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما لأن الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الشخص لا يملك هدفاً معيناً يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح.

2- **الوقت الضائع** : وهو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت، فالأفراد والمنظمات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم.

3- **وقت التخطيط** : وهو أثنى أنواع الوقت وأرقاها، لأنه يعدّ بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت، فعندما يخطط الإنسان جيداً لاستثمار وقته، فإنه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل .

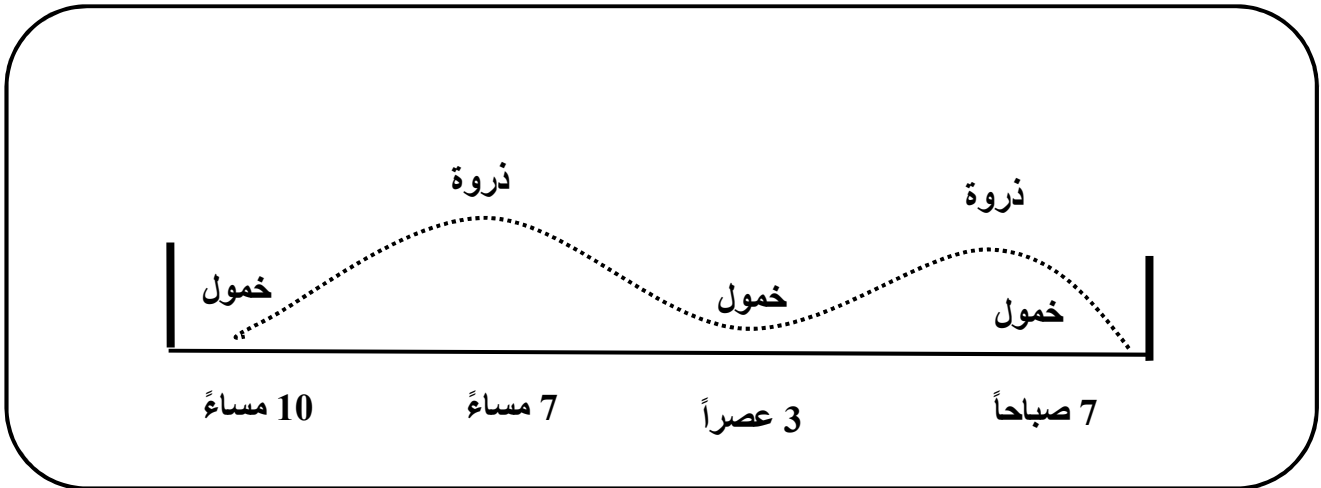
4- **الوقت التسهيلي** : وهو الوقت غير المخصص بشكل مباشر لعمل أو إنجاز معين ما، بيد أنه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه، فالأعمال مثلا لا تنجز من فراغ، وإنما هي حصيلة تفاعلات مباشرة وغير مباشرة .

5- **وقت الإنجاز** : يمثل الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفاعلية وكفاءة عاليتين، ولأن الوقت يتسم بالمحدودية العالية وبالهلاكية، فإن الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الإنجاز وبين الوقت المخصص للأغراض التسهيلية أو التخطيطية.

6- **وقت المتابعة** : يرى الخبراء أن وقت المتابعة يعد أفضل أنواع الاستثمار على الإطلاق في حالة المنظمات الرائدة التي تحرص على بناء علاقات وطيدة مع قواعد عملائها.

(العلاق، 2009: 14-18) بتصرف

ويوضح (زيدان) أنواع الوقت في حياتنا من خلال الشكل التالي



(زيدان، 2011 : 96)

شكل (10-2): أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه

سادساً: مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون آخر، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى، ويعتبر موضوع إدارة الوقت من الموضوعات الحديثة في أدبيات الإدارة إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريدريك تايلور من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن، إلا أن التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل بدأ في أواخر الخمسينيات، وأوائل الستينيات من القرن العشرين، وقد كانت أول محاولة في هذا المجال هي للكاتب (James Mackay) في عام 1958م حيث وضع كتابه (إدارة الوقت) وكان أهم أقواله في هذا الكتاب " إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم" (حافظ وأحمد، 2003: 182-183).

إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمه واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكاته لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به، وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، ذلك أن كل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته وخطته وإجراءاته. (عابدين، 2001: 145).

ويعرف (عبدالله، 2006) " إدارة الوقت بأنها : "هي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" (عبدالله، 2006: 56).

ويعرفها (أبوناصر، 2008): "بأنها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف" (أبوناصر، 2008: 84)

وتعرفها (العلي، 2010): " إدارة المتعلم والمعلم والمدير لعمله وإنجازه خلال وقت زمني يتلاءم مع طبيعة المهام والعمليات والمسئوليات التي تتطلبها منه وظيفته في التعليم والتعلم".

(العلي، 2010 : 619)

وتعرفها (الجمعية البريطانية للعلاقات العامة): "بأنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة". (العلاق، 2009: 51)

وتعرفها (عيسى، 2011): " قدرة رجل الإدارة على الإدراك الواعي للوقت، والاستخدام الأمثل له بتخطيط، وتنظيم، ومتابعة وإنجاز الأنشطة المتعلقة بمهام الإدارة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. (عيسى، 2011: 506)

من الاستعراض السابق لمفهوم إدارة الوقت يتضح لدى الباحث ما يلي:

1. وجود علاقة وثيقة وترابط قوي بين مفهوم الوقت والإدارة، وكذلك ارتباط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري .
2. تتطلب عملية إدارة الوقت من المدير استخدام مهاراته وقدراته، مثل (التخطيط، والتنظيم والتنسيق والتشكيل والتوجيه والرقابة).
3. إدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة.
4. إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة.
5. إدارة الوقت هي عملية مستمرة، متجددة.
6. إن الإدارة السليمة للوقت تحقق للمنظمة الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتاحة.
7. إن إدارة الوقت هي علم وفن.

ويخلص الباحث إلى أن إدارة الوقت تمثل: "مجموعة من المهارات الفنية والإدارية التي يمارسها مدير المدرسة أثناء عمله والتي تتيح له الاستفادة من الوقت المتاح، لتنظيم العمل وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية .

سابعاً: أهمية إدارة الوقت :

يعتبر الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسية، وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين وأهميته وكيفية استغلاله، أحد العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت (حافظ وأحمد، 2003: 178).

فالوقت هو أثنى كنز نملكه، ذلك لأنه بعكس المال ما إن نصرفه فإنه لا يعود أبداً، فقد تظن أن المال أيضاً ما إن ينصرف، فإنه لا يعود أبداً، الفرق هنا أننا لا يمكننا استعادة الأمس، بينما يمكنك دائماً أن تكتسب المزيد من المال (برس، 2002: 9)

وتتلخص أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية :

- 1- تعد إدارة الوقت أحد مصادر القدرة على التكيف مع ظروف الحياة وما فيها من ضغوط تؤثر على الرفاهية النفسية والصحة العامة للإنسان، لذا يتفق المعنيون على بإدارة الوقت من باحثين وكتاب على أن عدم القدرة على إدارة الوقت تؤثر سلباً على إدارة الموارد الأخرى (عسكر، 2003: 222).

2- وتوصلت دراسة (Nonis,et,al.1998) إلى أن الطلاب الذين لديهم تنظيم وتحكم في الوقت وقدرة عالية على ضبطه، لديهم قدرة عالية على حل المشكلات وأنهم أقل شعوراً بالتوتر والضغط النفسية (Nonis,1998:590).

3- الإدارة الجيدة للوقت تحسن الأداء العام وترفع الروح المعنوية وتزيد الثقة بالنفس والدافعية للإنجاز، كما أنها تقلل الضغوط النفسية وتساعد على النجاح الأكاديمي.
(فيصل، 2012: 181).

4- إن أهم الأهداف في إدارة الوقت بالنسبة لرجل الإدارة هو أن يجد لنفسه وقتاً أكبر يتحكم فيه، ويستثمره في التفكير، والتخطيط، وحل المشكلات، وتقييم مدى التقدم العام.
(اليحيوي، 1418هـ: 8).

5- إن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الدول نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله (علوان وإحميد، 2009: 57)

6- إن التحديد الجيد للوقت يساعد على تحديد جيد وفَعَال وواضح وسليم للاختصاصات، فيمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات (عليان، 2011: 49)

7- تعميق واعٍ ومدرك بالشعور بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع من خلال :
أ- حسن توزيع المسؤوليات على الأفراد.

ب- حسن إسناد المهام والأعمال للأفراد.

ت- تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية، والضمير الذاتي للأفراد.(الخضير، 2002: 20)

ويضيف (الشافعي، 2002) النقاط التالية :

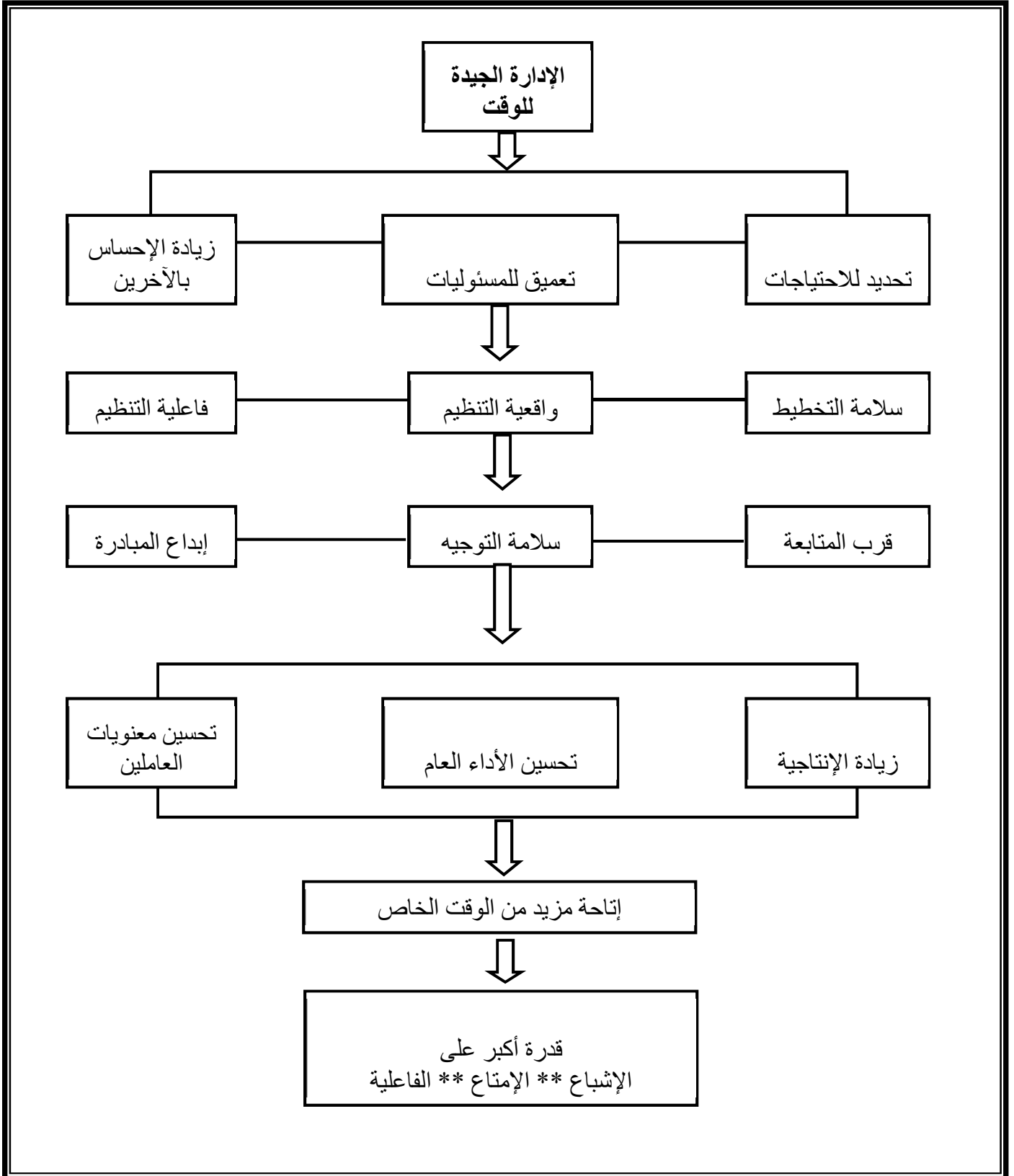
1- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.

2- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.

3- تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

4- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.

5- تظهر أهميتها في المواقف الحرجة. (الشافعي، 2002: 17)



شكل (11-2): أهمية إدارة الوقت

(الخضيرى، 2000: 19)

ثامناً: آليات تنظيم الوقت وإدارته:

تتعدد آليات تنظيم الوقت وإدارته بحسب طبيعة عمل المؤسسة ومجالات اهتمامها وتركيزها ويمكن استعراض أهم هذه الآليات على النحو التالي:

- 1- **تحليل الوقت** : إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها 15 دقيقة، يعد أساساً جوهرياً للتجليل الفعّال للوقت، وينبغي تكرار هذا السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.
- 2- **التوقع**: توقّع الأمور غير المتوقعة والمخطط لها، مفترضاً أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً.
- 3- **التخطيط**: كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعّال توفر ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ وتحقق نتائج أفضل.
- 4- **المرونة** : وذلك لاستيعاب الأحداث الخارجية عن سيطرة المرء.
- 5- **الأهداف والأولويات**: ينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً.
- 6- **المواعيد النهائية** : إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتي في الالتزام بها يساعد المديرين على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.
- 7- **البدائل** : إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.
- 8- **الدمج** : ينبغي تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات، من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذل المجهود الشخصي.
- 9- **التركيز**: أي تركيز الجهود على الأحداث القليلة المهمة مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى .
- 10- **الفاعلية**: أي فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح، والجهد مهما كانت كفاءته عادة ما يكون عديم الفاعلية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.
- 11- **مستوى التفويض /القرار**: ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة لأغراض الاستثمار الأمثل للزمن.
- 12- **التفويض إلى المستوى الأعلى**.

- 13- التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل.
- 14- الاستجابة المحدودة والإهمال الاختياري: ينبغي أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاج وقتاً، قاصرة على حاجات الموقف الحقيقية .
- 15- إدارة الاستثناء : ينبغي ألا يتم تبليغ القيادي التنفيذي المسئول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده.
- 16- الرؤية: إن احتفاظ الإداري بالأشياء التي يعتمد القيام بها في مجال رؤيته يزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه، فأنت لا تستطيع فعل شيء لا تستطيع تذكره لذا ينبغي الاعتماد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة .
- 17- الإنجاز : يتعرض الكثير من المديرين إلى توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن الوعي المسائل المهمة، إلا أن غالبية المدراء تطغى عليهم الأمور العاجلة ويستجيبون دون إدراك للضغوط الملحة التي لا تنتهي، وهم بفعلهم هذا يهملون النتائج طويلة المدى للأعمال المهمة التي يتكونها دون إنجاز .
- 18- إدارة الأزمات : غالباً ما يدير المديرون كل مشكلة كما لو كان هناك أزمة، وهذا يؤدي إلى الشعور بالقلق وإصدار أحكام غير صحيحة واتخاذ قرارات على عجل وتبديد الوقت والجهد.
- 19- ضبط المقاطعات : ينبغي أن تصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط عليها من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها . (زيدان، 2011: 115 - 118).
- ويضيف (عليان ، 2011) مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام وقته، وهي:
- 1- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية .
- 2- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت.

ويخلص (أحمد وحافظ، 2003) خطوات إدارة الوقت فيما يلي:

أ : التحليل: Analysis:

إن أول خطوة في إدارة الوقت هي أن يتم التعرف على كيفية الاستخدام الحالي للوقت من خلال:

- تسجيل الوقت.
- تحليل الوقت: أي تحليل الأنشطة التي تؤدي خلال اليوم .

ب: التخطيط : Planning

وهو دراسة المستقبل وإعداد ما يلزم للتعامل معه .

ج : التنظيم: Organizing:

ويقصد بالتنظيم تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، ويقصد به أيضاً تنظيم بيئة العمل وكذا الوسائل والأساليب التي تستخدم للاستفادة من الوقت .

د: المتابعة: Follow Up

إن أي تخطيط للوقت أو تنظيم له سوف لا يحقق النتائج المرجوة منه مهما كانت درجة الدقة التي يتميز بهام الم تكن هناك متابعة للنتائج .

هـ: التقييم: Evaluation:

إن آخر مرحلة في عملية إدارة الوقت هي التقييم للنتائج التي تم الحصول عليها، وذلك حتى يتم التأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية (حافظ وأحمد، 2003: 191 - 192) بتصرف.

تاسعاً: متطلبات إدارة الوقت

إن الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثماره، أو تحقيق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد أو مردود من استثمار الوقت المتاح، ويورد (عليان، 2005) ثلاثة عوامل أساسية تساعد على إدارة الوقت وتوزيعه هي:

العامل الأول: إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة .

العامل الثاني: شعور كامل بالالتزام وبالمسئولية عن كل ما يتم وينفذ في المنظمة.

العامل الثالث: رغبة عارمة في التفوق والامتنياز واعتلاء قمم النجاح. (عليان، 2005: 85)

ومن النصائح التي توجه في مجال ادارة الوقت وتمثل متطلبات مهمة تضاف إلى ماسبق:

- 1- كُن على وعي بنمط حياتك المميز.
- 2- كُن على وعي بكيفية تقدير وقتك من خلال معرفة كيف وعلى ماذا تقضي وقتك.
- 3- يجب أن تكون المهمة مناسبة لمستوى الوقت الذي تكون فيه في أوج طاقتك آخذاً بعين الاعتبار أن تقسيم المهمات إلى مهمات فرعية سوف تساعد على استخدام جميع أوقات الطاقة الخاصة بك بفعالية أكبر.

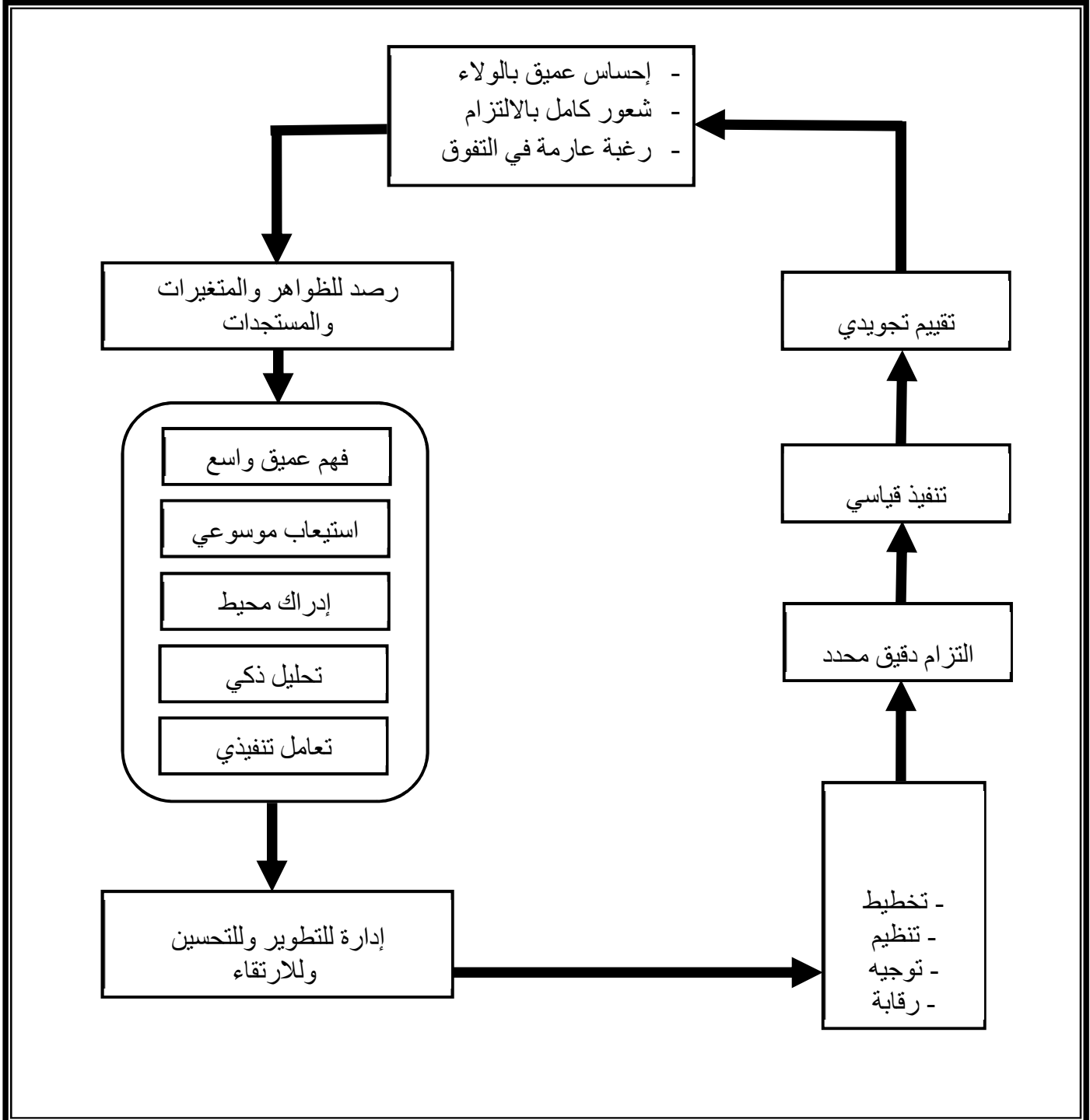
(http://obeikaneducation.com/obeikanmodules/supportpage/article_view/52)

ويضيف (علوان وإحميد، 2009) المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت:

- 1- فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية يتناول الآتي :
 - حقائق العمل الموضوعية، أي ماهو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة.
 - مهارات سلوكية للأفراد نابغة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة.
 - أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة .
 - خيال ناضج قادر عل استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.
- 2- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية. (وإدخالها في الوعي والإدراك)
- 3- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة .
- 4- تحليل ذكي .
- 5- تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج .

(علوان وإحميد، 2009: 146 - 149) يتصرف.

والشكل التالي يجمع متطلبات إدارة الوقت في حركة تجسد مراحل ومتطلبات وآليات إدارة الوقت تبدأ بالجانب القيمي وتمر بجوانب جمع المعلومات واستيعاب المتغيرات ومن ثم إدارتها وفق منظومة إدارية متكاملة تحقق الالتزام في التنفيذ وتؤكد على التقييم كعملية تضمن التغذية الراجعة والتصحيح لمسارات عمل المؤسسة



(عليان، 2005: 86)

شكل (12-2): متطلبات إدارة

عاشراً: أساليب إدارة الوقت:

تمثل الأساليب الإدارية جانباً مهماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب، إضافة إلى أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته أثناء العمل يخضع غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية، فكثيراً ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري، إذ لا يكفي التأهيل العلمي في توجيه المدير للأسلوب المناسب لإدارة وقته (أبو العلا، 2013: 303)، ومن الأساليب التي سوف يتناولها الباحث :

- أسلوب الإدارة الذاتية.

- أسلوب الإدارة بالتفويض.

- أسلوب الإدارة بالأهداف.

◀ الإدارة الذاتية:

إن مفهوم الإدارة الذاتية يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام (سلامة، 1988: 162).

وأكد(علاقي،1992) على جانب مهم بالنسبة للإدارة الذاتية وهو التعرف على الذات بالنسبة للمدير حيث يقول " قبل البدء في التطوير الذاتي لا بد أن يتعرف المدير على ذاته فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الموظفين بكفاءة واقتدار، ويتم التعرف على الذات من خلال تحليل المهارات التي يمتلكها المدير كالمهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية (علاقي،1992، 113).

ويعتمد أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى الدافعية لدى الأفراد وانطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة، لتوفير الصفات الشخصية المميزة للفرد واكتساب مهارات ومعارف ومعلومات أولية، وتبدأ أهميتها كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها. (عبدالعليم والشريف، 2010: 306)

وتذكر (أبوالعلا، 2013) بأن الإدارة الذاتية هي:

1. مسئولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم.
2. مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المدرسة، وكيفية القيام به.
3. تحتاج إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات والوسائل والأساليب من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي أقل وقت .
4. تحتاج إلى المزيد من التدريب والتطوير وصقل الخبرات من خلال الاطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

(أبو العلا، 2013 : 304 - 305)

ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي وهو مسئولية ذاتية، الأمر الذي يحتم على مدير المدرسة أن يخصص جزء من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والاطلاع على المعارف الحديثة واكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بشكل أفضل.

◀ الإدارة بالتفويض:

يعرف التفويض: بأنه أسلوب من أساليب إدارة الوقت وهو يقوم أساساً على تحفيز الآخرين لتحقيق النتائج وتنفيذ المهام، وتكمن أهمية التفويض في الأسباب التالية :

1. التركيز على القضايا والأنشطة والمهمة.
2. التدريب العملي للمرؤوسين.
3. تدعيم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين.
4. تطوير العمل. (أبو شيخة، 2009: 263 - 266) بتصرف

ويعتبر التفويض أحد الإستراتيجيات الفاعلة لإدارة الوقت، ولا سيما في المؤسسات التعليمية فمدير المدرسة يستطيع تفويض وكيل المدرسة أو بعض المعلمين للقيام بالمهام المختلفة، والتي تضمن سير العملية التعليمية على الوجه الأكمل (عليان، 2005: 538).

كما أن حسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين، كما أنه وسيلة تنظيمية فعالة لتحويل السلطات للمرؤوسين داخل إطار محدد لهم بدقة، ووفق بنیان تنظيمي يحدد العلاقة الداخلية بينهم، بما يؤدي للتعاون فيما بينهم الذي تكون نتيجته تحقق أكبر الإنجازات ببسر وسهولة. (عليان، 2005: 213).

ويعرف (عبدالعليم والشريف، 2010) التفويض بأنه" توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة" (عبد العليم والشريف، 2010 : 304)

ويعرف (حسين ، 2004) التفويض بأنه" تخويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري إلى مستوى إداري أدنى، وبهذا يصبح التفويض في جوهره نقل لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض" (حسين ، 2004 : 201)

ويصنف (العميرة ، 2012) مستويات التفويض إلى :

- 1- المستوى الأول: حدّد للمرؤوس ماذا يجب أن يعمل وكيفية أداء العمل، واترك له حرية وسرعة أو معدل الأداء ومراقبة مستوى الجودة.
- 2- المستوى الثاني : حدد للمرؤوس ماذا يجب أن يعمل واترك له حرية اختيار الأسلوب ومعدل الأداء ومراقبة مدى الجودة التي يتم بها العمل.
- 3- المستوى الثالث: حدّد الأهداف المنشودة واترك للمرؤوس حرية تحديد واختيار (ماذا يعمل، كيف يؤدي العمل، سرعة ومعدل الأداء والإنجاز، مستوى الجودة في الإنجاز) (العميرة ، 2012 : 212 - 213)

ويعدد (روبرت مادوكس) فوائد التفويض في النقاط التالية:

- 1- يمكّنك من إنجاز المزيد من الأعمال، وتلبية مواعيد الإنجاز بسهولة أكثر .
- 2- مشاركة الموظفين والتزامهم بالعمل .
- 3- يزيد من السيطرة على الموظفين بسبب تفويضهم المسؤوليات والسلطة .
- 4- يساعد على نمو الموظفين وتطورهم .
- 5- استغلال الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن .
- 6- يمكنك من قياس أداء الموظفين وإنتاجيتهم .
- 7- يمكنك من الإدارة عن بُعد .
- 8- يساعد على إدارة المجموعات وفرق العمل .
- 9- يزيد من رضا الموظفين وتقديرهم .
- 10- يعطيك المزيد من الوقت لأداء الأعمال التي لا تستطيع تفويضها .

<http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-97-5225.htm>

ومن ذلك يتبين أن الهدف من التفويض ليس التفويض بحد ذاته بقدر ما هو تحقيق لأكبر قدر من المرونة والفعالية بالنسبة لاتخاذ القرار، إضافة إلى انسيابية العمل وتسهيل إجراءاته، من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بالقدر الذي يحقق النجاح المطلوب والأهداف المنشودة، إضافة إلى الترشيح المناسب للوقت حتى يمكن إدارته بشكل فعال ومؤثر.

◀ الإدارة بالأهداف:

ذكر (شريف ،2003) تعريفاً لها نقله عن أودريون يقول فيه " بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرووس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة (شريف ،2003: 194)

وينفق منهج الإدارة بالأهداف مع المنهج العلمي في إدارة الوقت واستغلاله بفاعلية تامة، من خلال تحديد أهداف معينة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (الغيثي ،2001: 30)

ويعرفها (بلقيس وعبد اللطيف) :بأنها نظام إداري يتشارك فيه المديرون مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أداءية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في الدائرة أو المدرسة (بلقيس وعبد اللطيف، 1989: 24).

ويعرفها (Humble,1972) وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف، فقد ركز في تعريفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله: "الإدارة بالأهداف هي النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه. (العمرو،2013: 110)

ويعرفها (Drucker,1976) "بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في الوقت نفسه أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف ،والالتزام بالعمل، إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها"(نشوان، 1982: 33)

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة بالأهداف تتسم بما يلي:

- 1- تركز على التخطيط التعاوني .
- 2- التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لا على الأداء.
- 3- مشاركة الجميع في وضع الأهداف (مما يؤدي إلى تحقيق البعد الإنساني).
- 4- تقوم على مبدأ الديمقراطية .

مبادئ الإدارة بالأهداف:

ذكر العمارة، 2012 المبادئ التالية :

- 1- التركيز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات (يتمحور حول النتائج) فليست العبرة في النشاطات التي يقوم بها المدير أو تلك المهمات التي يشغل وقته في أدائها وإنما العبرة في النتائج التي تحققت
 - 2- تشير الإدارة بالأهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة .
 - 3- لا يمكن تطبيقها في حالة غياب القائد التربوي الديمقراطي التشاوري الذي يؤمن بالعلاقات الإنسانية وضرورة توفير مناخات الأمن والاحترام والثقة بينه وبين العاملين من ناحية وبين العاملين فيما بينهم من ناحية أخرى.
 - 4- تحقيق الأهداف يتطلب سلوكاً ونشاطاً وأداء من قبل الأفراد .(العمارة،2012: 152- 153)
- وأضاف (نشوان، 1982) مبادئ المشاركة وتحديد الأهداف لتحقيق الالتزام وتحمل المسؤولية لدى الموظفين.(نشوان، 1982: 35- 38) بتصريف

مميزات استخدام الإدارة بالأهداف :

لقد ذكر (العمرو،2013) بأن الطويل أورد المميزات التالية للإدارة بالأهداف، وهي:

- 1- إنها كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة.
- 2- إنها وسيلة ناعمة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المدرسة.
- 3- إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال .
- 4- تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية إذ يضعها الرؤساء والمرؤوسون في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم الذي يمارسونه ويعرفونه جيداً مما يجعل إمكانية تحقيقها عالية.
- 5- تساعد الإدارة بالأهداف على زيادة فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب عليهم العمل نحوها، فاشتركهم في وضع الأهداف يبصرهم بالدور المسند اليهم وبالمهام المطلوبة منهم مما يجعل القيام بالعمل أيسر وأسرع .
- 6- إن عملية الإدارة بالأهداف تحسن عملية التغذية الراجعة.
- 7- إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج .

8- تساعد الإدارة بالأهداف على تنفيذ المشاريع العامة وخطط التنمية مما يجعلها أسلوباً ناجحاً للإدارة في البلدان النامية خاصة.

9- تركز على أهداف النشاط الإداري وغاياته المرجو تحقيقها أكثر من تركيزها على الوظائف الإدارية أو عناصر الإدارة . (العمر، 2013 : 129- 130).

أما **مكوني (Mcconkey، 1978)** فقد أشار إلى محاسن الإدارة بالأهداف، أهمها:

- 1- إنه يزيد من نسبة الإنجاز وذلك من خلال عملية دفع العاملين وحفزهم على الإنتاج والعمل.
- 2- إنه يضيف الوضوح على عمليات التخطيط .
- 3- إنه يحث على التنسيق حيث تتشابك وتتداخل القوى .
- 4- إنه يقدم أساساً عادلاً للتقويم ومنح المكافآت.
- 5- إنه يقوي العلاقات الداخلية في السلطة بين كافة المستويات أفقياً وعمودياً وقيمها على أساس من الثقة والوضوح.
- 6- إنه يحاول دون بروز الجوانب السلبية للعمل البيروقراطي سواء ما تعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة. (Mcconkey ، 1978 : 28 - 35)

ويمكننا القول بأن الأساليب السابقة الذكر (الإدارة الذاتية، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض) من الأساليب الهامة التي يجب أن يمارسها مدير المؤسسات التعليمية من أجل إتاحة الوقت اللازم للإشراف الفني وتنمية المعلمين مهنيًا ومتابعة مستوى الطلاب في التحصيل وممارسة الأنشطة المدرسية، والذي يتطلب من المدير في سبيل تحقيق ذلك توفير وقت للتفكير والمتابعة بدلاً من الانغماس في الأعمال الروتينية المتمثلة في متابعة الغياب والإشراف على نظافة المبنى، وتوزيع حصص الاحتياط، وحل مشكلات الطلاب اليومية، كما أن اشتغال العملية التربوية على مكونات متشابكة وعناصر متفاعلة تحتاج من مديري المدارس ممارسة الفنون الإدارية في ضوء تنسيق العمل وتنظيمه والاستفادة من وقت وجهد وطاقة كافة تلك العناصر للوصول إلى مستويات عالية من تحقيق الأهداف المنشودة.

حادي عشر: مضيعات الوقت :

إن أكثر المشاكل التي يعاني منها مديرو المدارس هي أنهم لا يستطيعون إنجاز أعمالهم داخل المدرسة، ويعزو المديرون ذلك لقصر الوقت وكثرة الأعمال والمهام الموكلة لهم، مما يؤثر على مستوى أدائهم للعمل وعلاقاتهم مع الآخرين .

إن الآفة التي يعاني منها العاملون بوجه عام والمديرون وأصحاب سلطة اتخاذ القرارات بوجه خاص هي ضياع الوقت، وعدم استخدامه واستثماره بوجه حسن عن طريق التخطيط والتنظيم السليمين له والقضاء على المواقف التي تسبب هذا الضياع (صاحب وآخرون، 2002: 233).

وعلى هذا الأساس يعرف (صاحب وآخرون، 2002) مضيعات الوقت: "بأنها" عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما يؤخره وتعطله عن إنجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه" (صاحب وآخرون، 2002 : 134).

في حين يعرفها (Mackenzie، 1990) "بأنها أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة" (Mackenzie، 1990: 44)

ويعرفها (عبدالجواد، 2000) "بأنها تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً" (عبدالجواد، 2000 : 69)

وتعرف (القيسي، 2010) مضيعات الوقت: "بأنها العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة أو هي الأعمال التي تستهلك وقتاً أطول لا يتناسب مع القيمة الناتجة لتلك الأعمال، بمعنى آخر عدم معرفة كيفية استثمار الوقت، بل هدر للوقت الذي يعني الانصراف عن جوهر العمل المناط بالفرد إلى أعمال أخرى لا تخدم أهداف المنظمة التي يعمل بها سواءً كان بقصد أو عفوي" (القيسي، 2010: 234).

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

العوامل كما أوضحها (Drucker):

- 1- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم .
- 2- تضخم أو زيادة عدد العاملين .
- 3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- 4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- 5- الزيارات المفاجئة.
- 6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.
- 7- البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها. (أبو شيخة، 2009: 156-157)

كما حدد (Mackenzie) مضيعات الوقت الخمسة عشرة التالية بناء على خبرة المديرين في خمس عشرة دولة :

- 1- الأزمات التي كان من الصعب التخطيط لها .
- 2- غياب الأهداف والأولويات، وأوقات الانتهاء من الأعمال.
- 3- المكاتب غير المرتبة والفوضى .
- 4- الانهماك في الإجراءات التفصيلية والروتينية.
- 5- محاولة إنجاز أعمال كثيرة في الوقت نفسه مع تقدير الوقت اللازم لإنجازها بأقل مما يجب.
- 6- الفشل في وضع حدود واضحة للسلطة والمسئولية.
- 7- التردد والمماطلة.
- 8- غياب المعايير وتقارير الأداء.
- 9- عدم القدرة على قول "لا".
- 10- الإرهاق. (عليان، 2005 : 159)

كما يقسم (العميرة، 2012) أسباب مضيعات الوقت إلى :

(أ) أسباب تنظيمية وتشمل:

1. عدم تفويض السلطة.
2. المكالمات الهاتفية.
3. الصراع.
4. عدم وضوح الأهداف.
5. عدم وضوح أو عدم كفاية التعليمات أو المعلومات.

(ب) الأسباب الذاتية وتشمل:

1. قلق المديرين.
2. عدم القدرة على إغضاب الآخرين.
3. السرية الزائدة.
4. الخوف على ضياع السلطة. (العميرة، 2012 : 254 - 260) يتصرف

و يضيف (عبدالعليم والشريف، 2010) بعض الأسباب ومنها :

1. فقدان الإدراك للواجبات الوظيفية ومستويات الصلاحية والمسئولية للفرد والتي تؤدي إلى القيام بالأعمال غير المهمة.

2. انعدام المقدرة على أداء المهام حسب الأولوية ومدى إمكانية تفويض بعضها.

3. كبر حجم المؤسسات التعليمية وتعدد الفترات الدراسية، ومحدودية السلطة الممنوحة للمديرين. (عبدالعليم والشريف، 2010: 308)

يتضح مما سبق أن هذه المعوقات تلقي بظلالها على عمل المدرسة وعلى مستوى الأداء فيها ومن ثم على النتائج النهائية سواء كانت متعلقة بأعداد الناجحين ومستوياتهم أو النتائج المتصلة بالناحية التربوية السلوكية والثقافية لدى الطلاب، وبذلك تشكل عملية إدارة الوقت المحور الرئيس لنجاح عمل المديرين .

الشكل الآتي يوضح توزيعاً لمعيقات الوقت في إطار العمل الإداري المدرسي:



البناء، 2013 : 218

شكل (13-2): مضيعات الأوقات موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسية

ثاني عشر: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت:

إن تنظيم الوقت بطريقة فعّالة سوف يؤدي إلى حصد نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف بطريقة أسرع في العمل أو في المجالات الأخرى في الحياة، وسوف يقلل المجهود من أجل تحقيقها، ولزيادة فاعلية الوقت يجب على مدير المدرسة أن يوازن بين الوقت الذي يستغرقه في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم الإنجاز وإلا فإن الوقت سيصبح غير فعال .

ولكي تزيد فاعلية إدارة الوقت لا بد من تجنب مضيعات الوقت ما أمكن، وكذلك تجنب الأساليب التقليدية لجدولة الوقت، ومحاولة تبني الأساليب الحديثة للتحكم في الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل ومن الأمور التي توفر الوقت، وتزيد فاعليته :

1- **تحديد الاجتماعات :** لأن الاجتماعات مكلفة من حيث الجهد والوقت والمال ،لذا يجب

مراعاة المبادئ الصحيحة لعقد الاجتماعات من إدارة وإعداد وتحضير بشكل جيد .

2- **الحد من الزيارات الشخصية :** وتشمل زيارة العاملين، والأصدقاء، والأقارب، والزيارات

المفاجئة وغير المخططة.

3- **تنظيم الاتصالات الهاتفية :** بالرغم من أهمية الاتصالات الهاتفية في إنجاز الكثير من

الأعمال في أقل وقت، إلا أنها في الوقت نفسه أداة لضياح الوقت، فتحديد زمن المكالمات

قبل البدء بها، والتخطيط وتوحيد الأفكار للرسالة المرغوب نقلها قبل البدء، ثم الدخول في

صلب الموضوع مباشرة .

4- **التفويض :** وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية والمهارات الإدارية، لتنفيذ العمل من

خلال الآخرين، مما يساعد على توفير وقت المدير وإدارة الوقت بشكل جيد يجب الحد

من الشيء قبل محاولة تطويره .

5- **إنجاز العمل في الوقت المحدد :** وبخاصة الأعمال المبرمجة والمخطط لها، فالواجبات

اليومية ينبغي أن تؤدي في وقتها، وعدم تأجيلها إلى وقت آخر؛ لأن ذلك مضيعة للوقت.

6- **عدم التردد في اتخاذ القرارات:** إعطاء الوقت الكافي والملائم لاتخاذ القرار؛ لأن التردد

ليس شرطاً في أن تكون القرارات صحيحة وصائبة لكن الاجتهاد والحرص على الحصول

على المعلومات خلال الوقت المعقول؛ لاتخاذ القرار يوفر الكثير من الجهد والوقت .

7- **تنظيم المكتب :** يجب أن تكون أوراق المكتب مرتبة ومنظمة بطريقة صحيحة، بحيث تمكن

الإداري من الحصول على المعلومة بكل يسر وسهولة وفي أقصر وقت ممكن.

8- **التخطيط للوقت** : التخطيط من الوظائف المهمة للقائد أو المدير، فعليه وضع أهداف واضحة ومحددة وواقعية ،حسب تسلسل زمني يتم إنجازها حسب وقت محدد، وينبغي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتنفيذ وتتسم بالمرونة، مع مراعاة تحديد الأولويات.

9- **عمل ملخص للتقارير** : تلخيص التقارير التي تتكون من عدد من الصفحات وتحدد المعلومات المهمة فيها بالطريق المناسبة لسرعة الوصول إليها .

10- **تحديد جدول المهمات اليومي ضمن خطة عمل منظمة**. (البناء، 2013: 221-222)

ويضيف (عبدالعليم والشريف، 2010) بعض العوامل التي تؤدي إلى تحسين قدرة المديرين على إدارة الوقت:

(أ) دور القيم الاجتماعية والبيئية في إدارة الوقت :

مما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في أسلوب إدارة الوقت، فالبيئة ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من مزايا وعيوب وتقاليد وأعراف، كالميل للتمسك بالنظام أو الخروج عليه، واحترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت أو التفريط فيه . وبذلك تتعاظم مشكلة الوقت في المجتمعات الأقل نمواً أكثر من المجتمعات المتقدمة، وتطفو على السطح المشكلات عندما تسعى الإدارة إلى التطوير والتحديث للمنظمات والهيئات المختلفة .

(ب) وعي المديرين بمهامهم ومسؤولياتهم :

إن طبيعة عمل المديرين غير الواضحة والمتعارضة سبب من الأسباب الرئيسية للإحباط في أداء أعمالهم اليومية، لذلك يجب أن تكون نوعية العمل وطبيعته واضحة الملامح حتى يتسنى للمديرين إعطاء الأولويات للأعمال المهمة في جدول أعمالهم، ولعل هذا يؤكد على أهمية تحديد التوصيف الوظيفي لعمل المديرين .

(ت) اكتساب مهارات إدارة الوقت :

تتعدد الخطوات التي تساعد في اكتساب مديري المؤسسات التعليمية لمهارات إدارة الوقت، ولعل أهم هذه الخطوات هي ما يلي :

- تسجيل الوقت وتحليله.
- تحديد الأهداف والأولويات.
- تخطيط الوقت.
- تنظيم الوقت . (عبدالعليم والشريف، 2010: 293 - 304) بتصريف

ويضيف عليان الطرق التالية لاستثمار الوقت بشكل فعال:

أولاً : طريقة التقويم (Calendar):

تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتحديد مواعيد معينة لنشاطات مخططة مسبقاً، ووضعها على التقويم الخاص الذي يعده، والالتزام بهذه المواعيد قدر الإمكان ويمكن للإداري أن يضع تقويماً يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، وذلك حسب طبيعة العمل، ومدى قدرة الإداري في السيطرة أو التحكم في الجدولة الزمنية.

ثانياً: طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات والأوقات المحددة لها في قائمة معينة، تسمى قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية، ويحدد في هذه القائمة نوعية النشاط الذي سيقوم به الإداري، وأهدافه والوقت الذي يستغرقه، ومكان النشاط، وعدد الأفراد الذي سيتعاملون معه، ويستطيع الإداري من خلال الاطلاع على هذه القائمة التعرف على كيفية انقضاء يوم عمل كامل أو أسبوع عمل كامل، وبعدها يمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف على النشاطات التي استغرقت منه وقتاً أطول مما يجب، وبعد عملية التحليل يستطيع الإداري أن يخرج بمواقف جديدة بشأن النشاطات التي يجب معالجتها لتوفير وتنظيم إدارة الوقت.

ثالثاً: طريقة نظم التذكير (Reminded Systems):

تشمل هذه الطريقة على عدد من النظم الفعالة، التي تساعد الإداري في تذكر التزاماته ومواعيده، ليقوم بإنجازها في وقتها المحدد، ومن هذه الأنظمة :

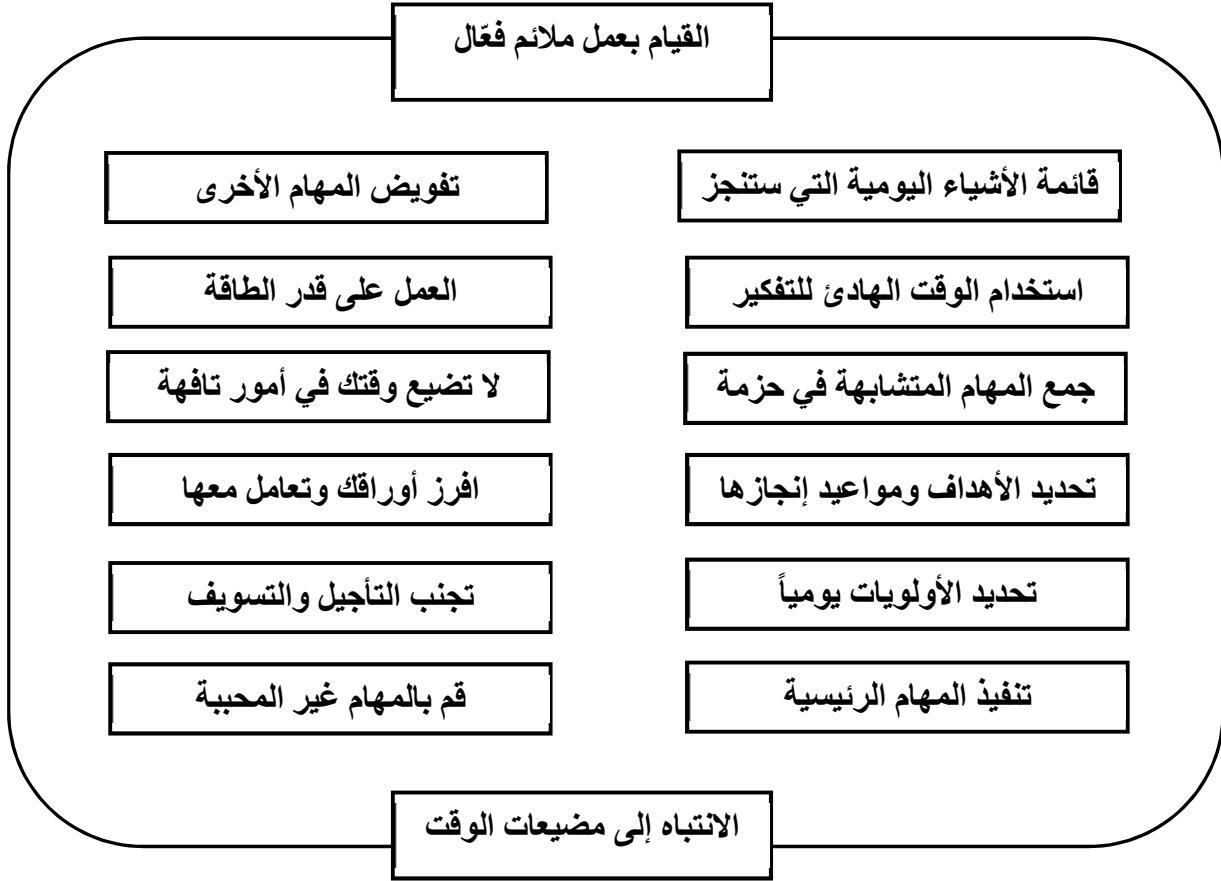
1- نظام المذكرة الجيبية: يسجل فيها الملاحظات والمهام والنشاطات والمواعيد التي سيقوم بها الإداري أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي.

2- نظام اللوح الرقابي: يعمل هذا النظام بكتابة أو تسجيل النشاطات الأسبوعية أو الشهرية على لوح خشبي أو غير خشبي، بحيث تبين عليه نوعية النشاط وأهميته والتاريخ المتوقع لإنجازه والتاريخ الفعلي للإنجاز .

3- نظام العلامات الملونة: يستخدم هذا النظام للتمييز بين النشاطات غير الهامة والهامة جداً، وبناء على ذلك يتم تحديد أولويات هذه النشاطات، والتاريخ المتوقع لإنجاز كل منها

(عليان، 2005: 199-203) بتصرف

والشكل التالي يوضح آليات القضاء على مضيعات الوقت:



عليان، 2005: 195

شكل (14-2): آليات القضاء على مضيعات الوقت

مما سبق يرى الباحث أنه مهما كانت مهارات مدير المدرسة الإدارية ومهما حرص المدير على السيطرة على مضيعات الوقت فإنه لن يستطيع السيطرة عليها بشكل تام، لأن الكثير من مضيعات الوقت المزعجة تشكل جزءاً من الوظيفة التي يشغلها المدير لذلك فقد حرص خبراء التربية والباحثون في هذا المجال على إيجاد طرق وأساليب تساعد المدير على تحسين قدرته في إدارة الوقت، ويرى الباحث أن التزام مدير المدرسة بمواجهة هذه المضيعات والتخطيط والمعرفة الحقيقية لطبيعة وظيفته، بالإضافة إلى الإصرار على الإدارة الفاعلة للوقت قد تمهد الطريق أمامه للسيطرة على هذه المضيعات مما يؤدي إلى حسن استثمار الوقت المخصص للعملية للتربوية داخل المدرسة.

ثالث عشر: واقع جهود وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة في مساعدة مديري المدارس على إدارة وقتهم :

لقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع الدكتور نبيل الصالحي مدير منطقة جباليا التعليمية في وكالة الغوث وهو مختص وخبير تربوي ،حيث أجاب عن سؤال المقابلة وهو :

ماهي الجهود التي تبذلها وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لمساعدة مديري المدارس على إدارة وقتهم ؟

وكانت الإجابة على النحو التالي :

المحو الأول: الجوانب الإدارية

1- حيث يطلب مدير المنطقة التعليمية من كل مدير مدرسة أن يرسل له خطة أسبوعية وأخرى شهرية مفصلة وموضحة بالتواريخ للأنشطة والمهام التي ينوي مدير المدرسة القيام بها ، وهذا بالطبع يساعد مدير المدرسة على تنظيم عمله وإدارة وقته .

2- يتابع المشرفون التربويون كل حسب تخصصه تشكيل اللجان المدرسية من المعلمين أصحاب الخبرة مثل (اللجنة المالية ، اللجنة الصحية ، لجان المواد الدراسية ..) ، حيث أن هذه اللجان لها دور الكبير في تحسين سير العمل داخل المدرسة وبالتالي مساعدة مدير المدرسة على إدارة وقته

المحور الثاني : عقد الدورات وورش العمل

1-حيث تحرص وكالة الغوث الدولية أن يجتاز المديرون الجدد دورة سنوية خاصة يشرف عليها مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث ، تساعد مديري المدارس على التعرف أكثر على طبيعة المهام المنوطة بهم ، وكيفية التعامل مع الكثير من المشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل ، وهذا كله يزيد من قدرة مدير المدرسة على إدارة وقت العمل .

3-تقوم وكالة الغوث حاليا بتطبيق برنامج (القيادة من أجل المستقبل) ،وهو برنامج قيادة قائم على المدرسة يستخدم أفضل ما يتوفر من حصيلة تجارب عالمية حول القيادة المدرسية الناجحة والتطوير المهني الفعال وذلك بهدف تطوير مهارات القيادة لمديري المدارس .

المحور الثالث : تكنولوجيا المعلومات

حيث وضح الدكتور نبيل الصالحي أهمية التكنولوجيا ودورها في مساعدة مديري المدارس في التغلب على الكثير من العقبات التي تواجههم في الجوانب الإدارية والفنية بشكل يجعلها أداء

حيوية في عملية إدارة الوقت ، وقد ذكر أبرز التطبيقات التي وفرتها وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة وكانت على النحو التالي :

أ (الحاسوب :حيث تم تجهيز جميع مدارس وكالة الغوث بمختبرات حاسوب خاصة للطلاب بالإضافة إلى أجهزة خاصة بالإدارة المدرسية والسكرتارية والتي كان لها الدور الكبير في مساعدة مديري المدارس على البحث وتخزين واستيعاب المعلومات وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال .

ب) البريد الإلكتروني :

حيث تم تزويد كل مدرسة ببريد إلكتروني خاص بها ، وذلك لما يتمتع به من المرونة والسهولة والسرعة في نقل المعلومات ، بدلا من الاعتماد على المراسلات الورقية والتي كانت تستهلك وقتا أكبر .

ج) قواعد بيانات مرتبطة بشبكة الانترنت :

حيث توجد لكل مدرسة قاعدة بيانات خاصة بها على الشبكة العنكبوتية تحتوي على البيانات الخاصة بالطلاب (أحوال الطلاب ، الدرجات ،) وبيانات خاصة بالعاملين في المدرسة (أحوال المعلمين ، لوائح الدوام ، التقارير الشهرية).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية.

◇ المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

◇ المتعلقة بإدارة الوقت.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

◇ المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي .

◇ المتعلقة بإدارة الوقت.

ثالثاً : التعقيب العام على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

(أ) الدراسات العربية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

إن الدراسات التي تعرضت للتخطيط الإستراتيجي لمدير المدرسة كثيرة، ومتباينة في منطلقاتها، وأسسها، وأهدافها، كما أنها متباينة في منهجيتها، وأساليب معالجة البيانات، ونتائجها؛ لذا سيعرض الباحث الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة كالاتي:

(1) دراسة (القرني، 2012) التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف: (تصور مقترح)

هدفت الدراسة إلى التعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي بالمدارس تعزى لمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، والمؤهل التربوي، والخبرة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين) المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للعام الدراسي 1431/1432هـ.

وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1- المتوسط الحسابي لدرجة التأييد لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف بلغ 86.75% وهذا يدل أن درجة التأييد عالية جداً.

2- اتفاق النتائج مع فرضيات الدراسة بدرجة كبيرة جداً وعمومية التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي بمدارس التعليم العام وعدم تخصيصه لمؤهل أكاديمي محدد أو مؤهل تربوي مخصص وهذا يجعل التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي بمدارس التعليم العام يتمتع بقوة وعمومية وفاعلية ويؤكد نجاح تطبيقه في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

2) دراسة (أبوختلة، 2011) درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم:

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، وسبل تطويره.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: الرؤية، المدرسية، ورسالة المدرسة، والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة للعام الدراسي 2010/2009 وقد اشتملت عينة الدراسة على (198) مديراً ومديرة، كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم بصورة عامة كبيرة حيث بلغت (82.71%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المرحلة التعليمية ، المنطقة التعليمية) ، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين، استبانة للتخطيط الإستراتيجي مكونة من (61) فقرة واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (39) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات غزة وبلغ عددهم (134)، وتكونت عينة الدراسة من (110) مدير ومديرة مدرسة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2010-2011

وأهم ما توصلت إليه الدراسة :

- 1- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي جاءت كبيرة بدرجة 82.18%

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

3- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الإستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

4) دراسة (يونس، 2009) بعنوان: توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة:

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

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

- درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة، بوزن نسبي (63,72%).
- درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة بوزن نسبي (66.87%).

وأوصت الدراسة : بإعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والطلاب، ونتائج الاختبارات ودلالات هذه النتائج، حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الإستراتيجي.

5) دراسة (سكيك، 2008) وهي بعنوان: "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي، واستخدمت 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:

- 1- درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات : صياغة رسالة المدرسة، وصياغة رؤية المدرسة تحليل البيئة الداخلية كانت عالية جداً، أما درجة ممارسته لمهارة تحليل البيئة الخارجة فقد كانت عالية.
 - 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
 - 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرؤية وتحليل البيئة الخارجية تعزى لمتغير الجنس.
 - 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
- (6) دراسة (نور الدين، 2008) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه والتي تمحورت حول صياغة رسالة المدرسة وصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة ومدى تأثير إجابات عينة الدراسة ببعض المتغيرات والعوامل التي تزيد فاعلية الإدارة المدرسية من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (2008/2007) بمحافظة غزة، وقد بلغ عددهم (161) مديراً ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى عينة الدراسة. وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS).

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

- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة (84.47%)، وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جداً.

وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

(7) دراسة (أبوهاشم، 2007) وهي بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره":

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره .

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة للعام الدراسي 2007/2006، وقد بلغ عددهم (193) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة .

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

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

- بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم، فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
- بالنسبة للاتجاهات نحو التخطيط الإستراتيجي فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم .
- بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

8) دراسة الشاعر (2007) : بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (353) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة 172 مديراً ومديرة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل للنتائج التالية :

1- أظهرت النتائج أن نسبة 64.9% من أفراد العينة أقرت بوجود معوقات في طبيعة التخطيط المدرسي وعلى رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.

2- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم والدكتوراه، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية .

9) دراسة (عيداروس، 2005) وهي بعنوان: "إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة. تصور مقترح نحو تطبيق بنوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر":

هدفت الدراسة إلى التعرف طبيعة إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث مفهومها وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات، والتعرف مفهوم الإدارة المركزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام في مصر .

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي، والذي يقوم على وصف التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والمكونات والنماذج والمقومات وأيضاً وصف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من حيث مفهومها وسماتها وإستراتيجيتها وآليات تطبيقها بنجاح، وتحليل ذلك وفق رؤية الدراسة من كونها يؤديان لبنية فيدرالية جديدة، وأيضاً وصف واقع إدارة مؤسسات التعليم العام بمصر من خلال القوانين واللوائح، ثم بناء التصور المستقبلي نحو تطبيق بنية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام بمصر من خلال تبني الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يدور حول تحديد بعض المحاور والبحث عنها.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى أن عمليات التخطيط الإستراتيجي المدرسي يجب أن تشمل على ستة أبعاد، وهي تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية، والتوجه الإستراتيجي للمدرسة، وتطبيق الخطة الإستراتيجية، وإستراتيجيات التنفيذ وتقييم الأداء. وكما تتضمن سياسة الإدارة المرتكزة للمدرسة بأنه لا بد أن تحدد الإدارة التعليمية الاحتياجات المعلوماتية من المدارس وبرامجها التعليمية، وتطوير نظم معلوماتية إدارية مناسبة، ولا بد أيضاً أن تتطلب كل لجنة إدارة مدرسية إعداد دستور يوضح فيه أهداف وغايات المدرسة والإجراءات والممارسات التي من خلالها تتم الإدارة.

(10) دراسة (العويسي، 2003م) وهي بعنوان: التخطيط الإستراتيجي مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف ماهية التخطيط الإستراتيجي ومميزاته وفوائده وذلك من خلال عرضه لإجراءات تطبيق التخطيط وهي: "تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد وتطوير الأهداف - دراسة الوضع الحالي للمدرسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الإستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج".

واتبع الباحث المنهج الوصفي بوصفه أدوار مدير المدرسة، وكما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المكتبية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

إنّ المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الإستراتيجي.

(11) دراسة (القطامين، 2002م) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام" دراسة تحليلية تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتضمنت تركيزاً محدداً على جوانب تطبيقه، بالإضافة إلى جوانب نظرية لموضوع التخطيط الإستراتيجي، كما وتهدف إلى تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي التطبيقي .

وقد أولى الباحث أهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس، وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الإستراتيجية؟ وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفصلي وإحكام الرقابة على هذا

التنفيذ كما وتضمنت الدراسة شرحاً تفصيلياً لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية والعوامل في البيئة الخارجية وكيفية وضع إستراتيجيات محددة لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينها.

(ب) الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت :

1) دراسة (الحناوي، 2011) دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، كما هدفت إلى الكشف عما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، الحصول على دورات في مجال الحاسوب)، ومن صياغة بعض المقترحات التي من شأنها أن تفعل هذا الدور وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة في أربعة مجالات: (البرمجيات، قواعد البيانات، البريد الإلكتروني، الإنترنت).

وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث والبالغ عددهم (208) بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغة (30) مديراً ومديرة، وقد قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- 1- جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم بدرجة عالية بنسبة (84.93%) .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغير (الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة، التخصص، الدورات في مجال الحاسوب) وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

2) دراسة (بشير، 2011) مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها:

هدفت الدراسة التعرف إلى مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وسبل الحد منها، والوقوف على أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، على مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر عينة الدراسة، والبالغ عددهم (223) مديراً ومديرة أي ما نسبته (93.69%) من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة مكونة من (58) فقرة وموزعة على ستة مجالات وأداة أخرى تتمثل في مقابلة شخصية مع رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية. وقد توصلت الدراسة إلى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات مديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تجاه مضيعات الوقت تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

3) دراسة (الأسطل، 2009م) بعنوان فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم والكشف عن أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (124) فرداً لعام الدراسي (2009/2008) وقد استجاب منهم (123) فرداً وقد استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1) أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ (3.98) أي بوزن نسبي (79.67%) وبدرجة فاعلية كبيرة وذلك لإدراك مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة أهمية الوقت باعتباره مورداً مهماً.

2) أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت متوسطة وأن مديري المدارس يعطون النمط الديمقراطي أولوية نظراً لما يتميز به من خصائص ومميزات.

4) دراسة (الصوري، 2008م) بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة":

فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة من خلال معرفة طبيعة الأعمال والمهام التي يقضى بها مديرو ومديرات المدارس وقت دوامهم المدرسي وأثر متغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية والمرحلة التعليمية والجهة التعليمية التابع لها على كيفية إدارتهم وقت الدوام المدرسي .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة من المجتمع الأصلي، وقد تلخصت الدراسة في :

1. أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة واحتلت الأعمال والمهام الإدارية جُلَّ وقت مديري ومديرات المدارس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخدمة .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

توصي الدراسة بإبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين والوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزء من الثقافة الإدارية التنظيمية وحوسبة الأعمال والمهام الإدارية المدرسية لتخفيف الأعباء ليصبح المدير مشرفاً مقيماً وتغيير مسمى وظيفة وكيل المدرسة في المدارس الحكومية لمسمى وظيفة مدير مساعد كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث .

5) دراسة (السلمي، 2008) بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم . وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة .وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة .وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (طبيعة العمل " مشرف تربوي - مدير مدرسة - معلم " ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة " حكومية- أهلية).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس، وعينة مكونة بنسبة ١٦ ٪ من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة . وقد بلغ عددهم (368) موزعين إلى ٢٠ مشرفاً و ٤٨ مديراً و ٣٠٠ معلم. أداة الدراسة : استبانة مكونة من سبع وأربعين عبارة .

أهم نتائج الدراسة : دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالبا)، وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالبا) . وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي . وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين . وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

6)دراسة (الغامدي ،2008) بعنوان: إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الدمام:

هدفت الدراسة التعرف على :

1- مدى قدرة مديرة المدرسة الأهلية على إدارة وقت العمل الرسمي و التعرف على كيفية قضاء مديرة المدرسة الأهلية وقت العمل الرسمي و التعرف على أهم معوقات إدارة الوقت بشكل فعال بالنسبة لمديرة المدرسة الأهلية .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (36) مديرة مدرسة أهلية و(43) مساعدة مديرة مدرسة أهلية لجميع المراحل التعليمية في مدينة الدمام أما عينة الدراسة فتكونت من (31)مديرة مدرسة و(26)مساعدة مديرة.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- 2- أظهرت الدراسة قدرة متوسطة لمديرات المدارس الأهلية على إدارة وقت العمل الرسمي.
- 3- اختلفت أساليب إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الأهلية فكان أسلوب الإدارة بالتفويض الأكثر ممارسة بينما كان أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة الذاتية الأقل استخداماً.

7) دراسة (شتات، 2007) : بعنوان " مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة".

هدفت الدراسة إلى:

- 1- بيان أهمية الوقت كعنصر أساسي من عناصر الإدارة وتوحيد اهتمام الإداريين والباحثين للعمل على حسن استغلال الوقت وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية .
 - 2- التعرف على مدى تأثير كل من الجنس والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفاعلية بالنسبة لمديري ومديرات مدارس محافظة شمال غزة .
 - 3- تقديم بعض المقترحات والوصايا التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية في المدرسة الفاعلة.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (30) فقرة طبقت على عينة قوامها (61) مديراً ومديرة في محافظة شمال غزة .
- وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها :

- 1- هناك معوقات عديدة تحول دون إدارة مديري المدرسة لأوقاتهم الفاعلة.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مديري مدارس التعليم الأساسي ومتوسط درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في مجال إدارة الوقت وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور والجوانب الإدارية لصالح مديري المدارس الثانوية .

8) دراسة (هدية، 2006م) بعنوان إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية (بمنطقة عسير التعليمية):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في إنجاز المهام المناطة بهم، والتعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم لوقتهم باختلاف المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم الدراسة، والمرحلة التعليمية، والتدريب كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهامهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم.

والتعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة . وقد بلغ أفراد الدراسة (314) مديراً وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- 1) أعلى المهام استغراقاً لوقت أفراد الدراسة (46- 60) دقيقة هي تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية، متابعة مستويات

الطلاب التحصيلية والعناية بالمعلم الجديد وإعداد الخطط التطويرية للمدرسة وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع .

(2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين أفراد الدراسة في أسلوب إدارة وقتهم بناء على المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة وحجم الدراسة والمرحلة التعليمية والتدريب وهذا يدل على أن أسلوبهم في إدارة وقتهم لا يختلف باختلاف هذه المتغيرات.

(9) دراسة (الجرجاي ونشوان، 2004م) بعنوان : عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة:

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وتكونت عينة الدراسة من (181) معلماً: ومعلمة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وقد توصل الباحثان إلى :

(أ) مجال الإدارة المدرسية : إهمال دور المعلمين التعليمي في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وعدم وجود جدول مدرسي منتظم بالمدارس، عدم وجود معلم بديل فوري للمعلم الذي يتغيب عن المدرسة بصورة مفاجئة وطويلة .

(ب) مجال المعلمين: نقص الوسائل التعليمية المتعلقة بالمنهاج وعدم التزام المعلمين بالخطوة المدرسية المتعلقة بالمنهاج.

(10) دراسة (الجبر، 1998م) بعنوان " إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة دراسة ميدانية":

هدفت الدراسة إلى رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها 4 مديرات يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي (1993-1994) حيث تم استخدام بطاقة ملاحظة مضبوطة كأداة البحث، ابتداء من الطابور الصباحي إلى ما بعد انصراف الطالبات وقد توصلت الباحثة إلى :

- 1- عملت المديرات بمعدل (30) ساعة في الأسبوع وقُمن بـ(74) فعالية بمعدل لـ(19) فعالية كل يوم.
- 2- 37% من الوقت يصرف في أعمال كتابية .
- 3- 17% من الوقت يصرف في اجتماعات غير رسمية .
- 4- 15% من الوقت يصرف في مهام خاصة بأمين المدرسة .

- 5- 15% من الوقت يصرف في مكالمات هاتفية .
- 6- 7% من الوقت يصرف في جولات داخل المدرسة .
- 7- 7% من الوقت يصرف في حضور دروس .
- 8- 5% من الوقت يصرف في أمور شخصية .
- 9- 305% من الوقت يصرف في حضور طابور الصباح.
- 10- 3% من الوقت يصرف في الاجتماعات الرسمية .
- 11- 2% من الوقت يصرف في أنشطة خارج أوقات الدوام.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

(أ) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

1) دراسة (Davies,2007) بعنوان: من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الإستراتيجي

From school development plans to a strategic planning framework.

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات المدارس وإداراتها لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجيه الإستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطي يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الإستراتيجية للمدرسة تتمثل في :

- 1- إيجاد توقعات عالمية، ومتقبل ناجح .
 - 2- ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
 - 3- توفير التعليم المبين على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
 - 4- بناء قيادة جديدة من خلال هيئة التدريس.
 - 5- تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي الذي يحمل الأنشطة في عدد من المجالات الإستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية،

وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطوير الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل.

(2) دراسة (Johnson 2004) وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد":

Strategic planning in the Millard Public schools

وهي دراسة حالة هدفت إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الإستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الإستراتيجي وكذلك مسئولو التعليم في المنطقة وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الإستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مسئولو التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الإستراتيجي؛ لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط ونتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الإستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية.

وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الإستراتيجي.

(3) دراسة (Grant and Thomases, 2004) وهي بعنوان "التعرف على فوائد ومعوقات

التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم العام حتى الصف 12

Definition, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدام الباحث المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل (66) كتاباً، و (29) مقالة صحفية، و (28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و(6) رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى. وتوصل الباحثان بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية:-

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي.
- مدي الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.
- عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي.

– موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم.

– البيروقراطية والتغيير.

(4) دراسة (Campbell,2003) وهي بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة في منطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا "

The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester county public school (Penn Sylvania)

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا لفاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني. وتوضح هذه الدراسة ما إذا كان النمو المهني الناتج بصورة خاصة من تطوير خطط إستراتيجية ينفذ في مدارس منطقتي بيركس وتشيستر. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لاستطلاع الخطة الإستراتيجية والنمو المهني وقد اشتملت عينة الدراسة (162) معلماً وإدارياً في مدارس المنطقتين .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- انحياز المعلمين والإداريين في منطقتي بيركس وتشيستر وتأييدهم للخطة الإستراتيجية .
- 2- كما أوضحت الدراسة أن مدارس المنطقتين بذلتا جهوداً مركزة لدعم النمو المهني للطلاب.
- 3- أن مدارس ولاية بنسلفينيا حاولت تدعيم التعليم التراكمي الضروري لتنفيذ وتحقيق التغيير لمعاهدهم.

(5) دراسة (Cohn,1999) بعنوان: " تحليل علاقة التخطيط الإستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة."

"Analysis Of School District Strategic Planning Relationships With School Action Planning".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أهداف التخطيط من وجهة نظر مدير المدرسة من حيث قدرة المؤسسة على تنفيذ سياسات المنطقة التعليمية وانسجام ذلك مع المعايير العالمية كما حددت الدراسة العمليات المستخدمة لبناء خطة العمل ومدى فهم مديري المدارس للخطط المدرسية ومميزات الارتباط بين خطط العمل المدرسي والخطط الإستراتيجية بالمنطقة التعليمية وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية وتفحص وثائق المنطقة التعليمية، وأسلوب

تحليل المحتوى للخطة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية وخطط العمل لمجموعة من المدارس، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل خطط العمل لمجموعة من مديري المدارس .

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق فيما يتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.
- أكدت الدراسة على أهمية التخطيط لمدير المدرسة.

(ب) الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الوقت:

1) دراسة تايلور (2007م) بعنوان : إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس

"A study of Principals Perception Regarding Time Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات: المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية) وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة والنوع (أنثى - ذكر) و على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل .
- المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.
- كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدرا للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعّالة، وعرفوا إستراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية، وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية والتطبيق لدى مديري المدارس.

2) دراسة (ج. هل، 1998م) . J. Hill : وهي بعنوان " : أهمية إدارة الوقت للمديرين

"The Importance of Time Management To Principals"

هدفت الدراسة إلى بيان الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس الابتدائية والثانوية في أثناء تأدية المهام الموكلة بهم أثناء الدوام المدرسي .وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً ومديرة في

مدارس ابتدائية وثانوية. واستخدم الباحث قائمة موضحة للمهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مديرو المدارس. وتحتوي هذه القائمة على (41) بنداً ذات علاقة بمهام ومسؤوليات المديرين، وجاءت نتائج دراسته كالتالي:

مقابلة المعلمين انفراداً	3.93 %
الإشراف وتقييم أداء المعلمين	3.89 %
إرشاد الطلبة	3.73 %
حضور دروس المعلمين	3.64 %
تدارس قضايا الميزانية	3.59 %
كتابة تقارير	3.57 %
مقابلة الإداريين العاملين معهم	3.50 %
أنشطة لها علاقة بالمناهج الدراسية والتخطيط	3.48 %
جمع معلومات	3.45 %
أنشطة مكتبية وتنسيق العمل مع الآخرين	3.45 %
مقابلة أولياء الأمور	3.43 %

(3) دراسة (Diaz, 1994) بعنوان : " دور مدير المدرسة :المسؤوليات - قيود الوقت والتحديات"

"The Role of The Principals : Responsibilities, Time Constraints and Challenges."

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية، واستخدام الوقت، والمشكلات الرئيسة، والمجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب، والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل، مع تغطية العناصر الديموجرافية للمديرين ومدارسهم، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقته على عينة مكونة (200) مدير مدرسة في سان فرانسيسكو، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- صنف مديرو المدارس أولويات مهامهم بالترتيب على النحو التالي :خدمات المعلمين يليها خدمات الطلاب ثم المتابعة، والإدارة، والمناهج، والعلاقات الإنسانية.

2- إن قليلاً من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها، فبالرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أنهم لا يمارسون وظائفهم على الإطلاق من خلال دورهم كقادة تربويين، إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقتهم.

3- يواجه المديرين ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم، والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم.

4) دراسة ويلز، جورج أندرو (1993) بعنوان : السلوك الإداري الموجه، وإدارة الوقت ومتغيرات خلفية مختارة لمديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت

Instructional Management Behavior , Time Management And selected Background Variables of Elementary School principals In Connecticut's University of Connecticut

استهدفت الدراسة ما يلي:

أ - فحص العلاقة بين السلوك الإداري الموجه، وبين إدارة الوقت وسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت.

ب - قياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت.

ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث ثمانية فروض صفرية لفحص العلاقات والفروق بين المتغير التابع (السلوك الإداري الموجه) وبين المتغيرات المستقلة (إدارة الوقت، وسنوات الخبرة الإدارية، وحجم المدرسة، ونوع المدير).

واستخدم الباحث منهجية البحث الكمي لقياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى المديرين، وتم تجميع البيانات المتعلقة بمدرجات وملاحظات مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموجهة باستخدام مقياس التقدير (الأساي) للقيادة الموجهة. كما استخدم الباحث أداة إدارة الوقت للمدير التنفيذي، لجمع البيانات عن كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية لوقتهم، وأفاد المديرين أيضاً بمعلومات تتعلق بسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع المدير، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ -توجد علاقة قوية بين السلوك الإداري الموجه، وبين مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وأن المديرين الذين يمارسون سلوكاً موجهاً فعلاً هم الذين يستخدمون أساليب إدارة الوقت استخداماً فعالاً.

ب -يوجد اختلاف وفروق واضح بين الذكور والإناث في إدارة الوقت في مجالات الإشراف على أعضاء هيئة التدريس، وبيئة العمل.

ج -تعتبر إدارة الوقت أداة متميزة للتعقب بالسلوك الإداري الموجه، بعد ضبط وتحديد الاختلافات بين مديري المدارس الناتجة عن سنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والنوع(ذكر أم أنثى).

5) دراسة (Mocny,1993) بعنوان: تحليل إدارة وقت مديري الإدارة العليا في المدارس العامة " Time Management Analysis of Public School Business Administrators "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة، وأوضحت أن التربويين كان لهم اهتمام في الماضي بمبادئ إدارة الوقت، ولكن هذا الاهتمام كان مقتصرًا فقط على تعلم الطلاب، والتدريس، وإدارة المبنى المدرسي، لذا فإن هدف هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان مديرو الأعمال بالمدرسة في حاجة إلى أو لديهم اهتمام بوضع مبادئ لإدارة الوقت، والبحث عن نظريات لإدارة الوقت، والكشف عن مدى إمكانية تطبيقها لوضع دليل لإدارة الوقت للاستخدام الراهن، واعتمد الباحث في منهجيته على تحليل سجلات الوقت لخمسة من مديري الأعمال بالمدرسة المختارة، وتم الاعتماد على الحكم الاستنباطي للمستجيبين.

وتوصلت النتائج أن الحاجة ما زالت موجودة بين العاملين بالمدارس إلى المعرفة، والتوجيه في المجال الخاص بإدارة الوقت، وقد تمت مناقشة الأفكار الخاصة بتوفير الوقت، والأساليب والتقنيات التي يستخدمها مديرو إدارة الأعمال بالمدرسة، ووصف موجز لكيفية عملهم كما حددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: إدارة الوقت ومتابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية وأوصت بضرورة تدريب المديرين أثناء الخدمة وتأهيل الجدد منهم في المجالات التالية: إدارة الوقت، ومتابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية، كما أوصت بتخصيص المديرين للمزيد من الوقت للتوجيه، والعلاقات الإنسانية والمتابعة.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية

أولاً/ المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والدراسة الحالية يمكن ملاحظة الكثير من نقاط التشابه

1) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

لقد تناولت الدراسات مجموعة من الأغراض والأهداف فبعضها تناول التخطيط الإستراتيجي وهو ما يتشابه جزئياً مع مضمون هذه الرسالة مثل دراسة (القرني،2012م) ودراسة (المصري،2011) ودراسة (أبوهاشم،2007م) ودراسة (القطامين،2002) ودراسة (Jonson، 2004)، ومنها ما تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية كمفهوم شامل مثل دراسة (العويسي،2003م) ومنها من تناول دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير وزيادة فاعلية الإدارة مثل دراسة (نور الدين،2008) ودراسة (عيدروس، 2005)، ودراسة (Campbell، 2003) ومنها من تناول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة (الشاعر، 2007) ودراسة (Grant and Thomases,2004).

2) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3) من حيث أداة الدراسة:

لقد اشتركت جميع الدراسات السابقة المحلية في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل دراسة كل من: (المصري،2011)، (يونس، 2009)، (سكيك، 2008)، (الشاعر، 2007) و(عيدروس، 2005) وقد استخدمت بعض الدراسات أدوات أخرى مثل المقابلة الشخصية كما في دراسة(أبو هاشم،2007) و (Johnson,2004) و (Cohn,1999).

4) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة(أبوخنتلة،2011م) ودراسة (أبوهاشم،2007م) من حيث إنها هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي، ولكنها اختلفت مع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة حيث كانت العينة المستخدمة هي مديرو المدارس سواء كانوا في فلسطين أم في خارجها. ماعدا دراسة (يونس، 2009) فكان مجتمع وعينة الدراسة هم المشرفون التربويون في مديريات غزة، ودراسة (Campbell,2003) فتكونت عينة الدراسة من معلمين وإداريين في مدارس المنطقة .

5. من حيث مكان الدراسة :

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المكان ومنها: دراسة (أبوختلة، 2011م) ودراسة (المصري، 2011) ودراسة (يونس، 2009م) ودراسة (سكيك، 2008م) ودراسة (نورالدين، 2008م) ودراسة (أبوهاشم، 2007م)، ودراسة (الشاعر، 2007) حيث أجريت جميعها في فلسطين.

ثانياً/ المتعلقة بإدارة الوقت:

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

تتفق الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (الصوري، 2008) ودراسة (السلمي، 2008) ودراسة (الغامدي، 1429هـ) ودراسة (هدية، 2006)، ودراسة (الجبر، 1998م) ودراسة (تايلور، 2007) ودراسة (J.hill,1998) ودراسة (Wells,1993) في التعرف على إدارة الوقت ومدى ممارسة مديري المدارس له.

2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

انفتحت الدراسة الحالية مع دراسة (الحناوي، 2011م) ودراسة (بشير، 2011م) ودراسة (الجرجاوي ونشوان، 2004) من حيث إنها هدفت إلى التعرف على إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة ولكنها اختلفت في نوع العينة (الفئة المستهدفة) التي طبقت عليها الدراسة والمتمثلة في معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة.

3. من حيث مكان الدراسة :

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المكان ومنها: دراسة (الحناوي، 2011م) ودراسة (بشير، 2011م) ودراسة (الأسطل، 2009م) ودراسة (الصوري، 2008م) ودراسة (شنتات، 2007م) ودراسة (الجرجاوي ونشوان، 2004م)، حيث أجريت جميعها في فلسطين.

4. من حيث المنهج المستخدم :

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي، ماعدا دراسة (الغامدي، 1429هـ) والذي استخدم المنهج الوصفي المسحي ودراسة (Wells,1993) حيث استخدم المنهج الكمي.

5. من حيث أداة الدراسة:

فقد اشتركت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة ما عدا دراسة (الجبر،1998) والتي استخدمت بطاقة الملاحظة كأداة للبحث ودراسة (بشير،2011) حيث استخدمت المقابلة إضافة للاستبانة .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

أولاً/ المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

تختلف الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة وأهدافها مع بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة (أبوختلة ،2011م) والتي تحدثت عن درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم، ودراسة (يونس ،2009م) والتي تحدثت عن توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، بينما دراسة (سكيك ،2008م) فهدفت إلى التعرف على تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة كذلك دراسة (Davies,2007) والتي تناولت من خطط المدرسة التطويرية إلى التخطيط الإستراتيجي ،أما بالنسبة لدراسة (Grant and thomases,2004) فهدفت إلى التعرف على فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة (12).كذلك دراسة (Campbell,2003) فهدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة في منطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا، أما بالنسبة لدراسة (Cohn,1999) فهدفت إلى تحليل علاقة التخطيط الإستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة .بينما هدفت الدراسة الحالية عن الكشف مدى ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة لإدارة الوقت وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي لديهم.

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث أداة الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للبحث ما عدا دراسة (Johnson,2004) والتي استخدمت مقابلات للعاملين في التخطيط الإستراتيجي

كذلك دراسة (Cohn,1999) والذي استخدم أسلوب المقابلات الشخصية وتقص وثنائق المنطقة التعليمية وأسلوب تحليل المحتوى للخطة الإستراتيجية

4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبوختلة، 2011م) ودراسة ودراسة (أبوهاشم، 2007م) كونها طبقت على مدارس وكالة الغوث واختلفت مع دراسة (القرني، 2012م) و دراسة (يونس، 2009م) ودراسة (سكيك، 2008م) ودراسة (نورالدين، 2008م) ودراسة (العويس، 2003) والتي طبقت على مديري مدارس ثانوية، كما اختلفت مع دراسة (عبداروس، 2005م) و دراسة (القطامين، 2002م) .

5. من حيث مكان الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (القرني، 2012م) ودراسة (العويس، 2003م) حيث أجريت هذه الدراسات في المملكة العربية السعودية كذلك اختلفت مع دراسة (القطامين، 2002م) والتي أجريت في الأردن، وكذلك اختلفت مع جميع الدراسات الأجنبية والتي أجريت خارج فلسطين .

ثانياً- المتعلقة بإدارة الوقت:

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

تختلف الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع بعض الدراسات السابقة، ومنها : دراسة (الحناوي، 2011م) والتي تكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث وتختلف دراسة (بشير، 2011م) في أنها تتحدث عن مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، أما دراسة (شتات، 2007م) فقد تحدثت مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة كما تختلف عن دراسة (الجرجاوي ونشوان، 2004) والتي تحدثت عن عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. ،أما دراسة (Diaz,1994) والتي كشفت دور مدير المدرسة: المسؤوليات - قيود الوقت والتحديات. أما دراسة (Mocny,1993) فقد هدفت إلى تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدارس العامة.

2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الأسطل، 2009م) ودراسة (الصوري، 2008م) ودراسة (السلمي، 2008م) ودراسة (الغامدي، 1429هـ) ودراسة (شتات، 2007م) ودراسة (هدية، 2006م) ودراسة (الجبر، 1998م) ودراسة (تايلور، 2007م) ودراسة (Mocny,1993) حيث طبقت تلك الدراسات على مديري مدارس ثانوية ومدارس عامة ومدارس أهلية كما تختلف مع دراسة

(J.Hill,1998) والتي طبقت على مديري مدارس ابتدائية وثانوية أما دراسة (Diaz,1994) والتي طبقت على مدارس ابتدائية ومتوسطة ودراسة (Wells,1993) حيث طبقت على مدارس ابتدائية.

3. من حيث مكان الدراسة :

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل (السلمي،2008م) ودراسة (الغامدي،2008) ودراسة (هدية،2006م) حيث طبقت هذه الدراسات في مدارس المملكة العربية السعودية أما دراسة (الجبر،1998م) حيث طبقت في مدارس الكويت أما الدراسات الأجنبية فقد طبقت جميعاً خارج فلسطين.

4. من حيث أداة الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة فقط مع دراسة (الجبر،1998م) والتي استخدمت الملاحظة كأداة للدراسة، ودراسة (Wells,1993) والتي استخدمت المقابلة الشفوية إضافة إلى الاستبانة.

5. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة : اختلفت مع دراسة (ويلز، جورج أندرو ، 1993) والتي استخدمت المنهج الكمي .

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- 1- تحديد الإطار العام للدراسة.
- 2- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
- 3- التعرف على المنهج المستخدم في كل دراسة والاستفادة منه في الدراسة الحالية.
- 4- بناء أداة الدراسة المستخدمة، وهي الاستبانة ،وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- 5- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.
- 6- الاستفادة من المراجع والكتب في المستخدمة في الدراسات السابقة.
- 7- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 8- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة .
- 9- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم المقترحات والتوصيات.

أوجه التميز للدراسة الحالية :

تتميز الدراسة الحالية بربطها بين التخطيط الإستراتيجي و ممارسة إدارة الوقت المدرسي في مدارس وكالة الغوث، وقد تكون من أوائل الدراسات في هذا المجال في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث إن معظم الدراسات السابقة ناقشت متغيراً واحداً منهما.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

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

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تتاول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تتاول 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.

يعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث تم الرجوع إلي 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 رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة لعام 2012-2013 والبالغ عددهم (7818) حسب إحصائيات دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية.

عينة الدراسة.

العينة الاستطلاعية :

حيث تم اختيار (50) معلماً ومعلمة بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية.

عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية (عينة عشوائية) من (700) معلم ومعلمة أي ما نسبته تقريباً (9%) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (646) استبانة أي بنسبة (92.3%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط الآتية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للأفراد فيها:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن عدد معلمي مدارس وكالة الغوث الإناث أكثر من الذكور حيث بلغت نسبة الإناث (60.2%) بينما بلغت نسبة الذكور (39.8%)، ويعزى هذا إلى أن الأعداد الحقيقية للمعلمات أكبر من أعداد المعلمين في مدارس وكالة الغوث

جدول (4-1)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
39.8	257	ذكر
60.2	389	أنثى
100.0	646	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (4-2) أن نسبة معلمي مدارس وكالة الغوث من حملة الدبلوم و البكالوريوس قد بلغت (87.2%) وهي أعلى من نسبة المعلمين من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه والتي بلغت نسبتهم (12.8%)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المتطلب الرئيسي لوظيفة معلم في مدارس وكالة الغوث أن يكون من حملة البكالوريوس كشرط أساسي في تعيينه إضافة إلى المؤهل التربوي .

جدول (2-4)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
87.2	563	بكالوريوس فما دون
12.8	83	ماجستير فأعلى
100.0	646	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول رقم(3-4) أن نسبة المعلمين الذين أمضوا في الخدمة 10 سنوات فأكثر، أكثر من معلمي المدارس الذين أمضوا في الخدمة أقل من ذلك، حيث بلغت نسبتهم (49.7%) وهي أعلى نسبة، يلي ذلك المعلمين الذين أمضوا في الخدمة من 5- 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (26.3%) يلي ذلك المعلمين الذين أمضوا في الخدمة من (1-5) سنوات حيث بلغت نسبتهم (24%)

ويعزو الباحث ذلك إلى التقليل الكبير في تعيين المعلمين الجدد نتيجة الاعتماد على معلمي العقود الخاصة (المياومة والبطالة).

جدول (3-4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
24.0	155	أقل من 5 سنوات
26.3	170	من 5 - أقل من 10 سنوات
49.7	321	10 سنوات فأكثر
100.0	646	المجموع

4- توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية:

يبين جدول (4-4) أن نسبة المعلمين الذين يعملون في المرحلة الابتدائية قد بلغت (60.5%) من عينة الدراسة وهي أعلى من نسبة المعلمين الذين يعملون في المرحلة الإعدادية والتي بلغت (39.5%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد المدارس الابتدائية أكثر من عدد المدارس الإعدادية وذلك استجابة للتوزيع الديموغرافي الطبيعي الذي تتفوق فيه الفئة العمرية للمرحلة الابتدائية.

جدول (4-4)

توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
ابتدائي	391	60.5
اعدادي	255	39.5
المجموع	646	100.0

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتعرف بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004 : 116).

حيث تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم".

خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 - 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 - 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (8) مجالات و (71) فقرة ، ملحق رقم (1).
 - 5- تم عرض الاستبانة على (16) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم . والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
 - 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (61) فقرة، ملحق (4).
- وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين هم :

الاستبانة الأولى : وهي عبارة عن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي، وتتكون من (38) فقرة، موزعة على (5) مجالات:

المجال الأول: تحليل البيئة الداخلية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: المتابعة والتقييم، ويتكون من (7) فقرات.

الاستبانة الثانية: وهي عبارة عن إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وتتكون من (23) فقرة، موزعة على مجالين:

المجال الأول: مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، ويتكون من (14) فقرة .

المجال الثاني: الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته، ويتكون من (9) 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). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ، بحيث يقوم المحكمون بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول بنود الإستبانة ومجالاتها" (الجرجاوي،2010: 107) ،حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم(1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) من المتخصصين في التربية والإحصاء وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2-صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

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

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي "

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة	.815	*0.000
2.	يحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	.771	*0.000
3.	يقيم قدرات المدرسة وإمكاناتها المالية والمادية والبشرية	.747	*0.000
4.	يشرك العاملين في تحليل البيئة الداخلية لمدرسته	.736	*0.000
5.	يقيم مدى كفاءة أنظمة المعلومات وسرعة تداولها داخل المدرسة	.776	*0.000
6.	يهتم بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة	.648	*0.000
7.	يقيم كفاءة العمليات الداخلية باستمرار (العمليات الإدارية - التدريس)	.748	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية

$\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتعرف إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	.481	*0.000
2.	يحدد التحديات والمخاطر التي تعترض عمل المدرسة	.630	*0.000
3.	يتابع آخر التطورات التقنية والعلمية المؤثرة في العملية التعليمية	.671	*0.000
4.	يدرس بعناية توجهات واهتمامات المجتمع المحلي المؤثرة على العمل المدرسي	.552	*0.000
5.	يراعي قيم المجتمع ومعتقداته وثقافته	.518	*0.000
6.	يراعي القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي	.628	*0.000
7.	يوضح ترتيب المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس (المركز التنافسي)	.427	0.001
8.	يحدد الموارد التي يمكن الاستفادة منها خارج المدرسة	.667	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يلتزم بالاختصار والوضوح في صياغة الرؤية	.692	*0.000
2.	يراعي توجهات المدرسة عند صياغة الرؤية	.815	*0.000
3.	يصوغ رؤية المدرسة المستقبلية بصورة واقعية ومرنة	.829	*0.000
4.	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة	.766	*0.000
5.	يبرز جوانب التميز للمدرسة عند صياغة الرسالة	.814	*0.000
6.	توحد الرؤية والرسالة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية لمدرسته	.694	*0.000
7.	يلتزم بتوقيت محدد لتنفيذ الرؤية والرسالة المدرسية	.750	*0.000
8.	يشارك العاملين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها	.727	*0.000
9.	يربط بين رسالة المدرسة والرؤية المستقبلية لها	.829	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (8-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يراعي الدقة والوضوح عند صياغة الأهداف الإستراتيجية	.802	*0.000
2.	يشرك العاملين في صياغة غايات وأهداف المدرسة	.745	*0.000
3.	يختار أهداف وغايات مقبولة للمجتمع المحلي	.758	*0.000
4.	يختار أهداف تحفز الأفراد على الأداء المميز	.853	*0.000
5.	يحدد أهدافا قابلة للقياس	.766	*0.000
6.	يشرك أطراف من المجتمع المحلي في صياغة أهداف وغايات المدرسة	.505	*0.000
7.	يراعي شمولية الأهداف المخططة (طلبة، مناهج، عاملين...)	.791	*0.000

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

يوضح جدول (9-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتابعة والتقييم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتابعة والتقييم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يضع مؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى تحقق الأهداف	.801	*0.000
2.	يحدد أدوار المنفذين والمتابعين للخطة المدرسية	.810	*0.000
3.	يتابع تنفيذ المهام والمسئوليات المفوضة للمشاركين في الخطة	.702	*0.000
4.	يتابع تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة	.789	*0.000
5.	يعمل على الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في بناء الخطط المستقبلية	.800	*0.000
6.	يقوم بعملية تقييم مرحلي لقياس ما تم إنجازه من الخطة	.829	*0.000
7.	يقوم بعملية تقييم ختامي للخطة	.790	*0.000

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

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة " :

يوضح جدول (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.719	يحدد أهداف العمل بشكل دائم
2.	*0.000	.736	يعد قائمة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها
3.	*0.000	.741	يحدد الأولويات لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية
4.	*0.000	.605	يحدد المهام التي يفوضها لنائب مدير المدرسة والعاملين
5.	*0.000	.637	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد
6.	*0.000	.619	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج
7.	*0.000	.556	يراعي زيارات المسؤولين المفاجئة بحيث لا تؤثر على جدول عمله اليومي
8.	*0.000	.579	يحتفظ بالمسؤوليات التي تحتاج إلى قرارات سريعة
9.	*0.000	.664	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لإشعارهم بتحمل المسؤولية
10.	*0.000	.636	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام المدرسي
11.	*0.000	.728	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار
12.	*0.000	.603	يمنح حوافز للموظف الملتزم بالوقت
13.	*0.000	.706	يجيد التعامل مع إدارة الأزمات
14.	*0.000	.574	يوفر أوقات إضافية تحسباً لأي طارئ

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

يوضح جدول (11-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يلتزم بحضور طابور الصباح	.662	*0.000
2.	يحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية	.669	*0.000
3.	يتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار	.797	*0.000
4.	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين	.708	*0.000
5.	يراقب تنفيذ المنهاج المدرسي	.774	*0.000
6.	يشرف على مجلس أولياء الأمور	.798	*0.000
7.	يخصص جزءاً من وقته لتطوير أدائه المهني وفق المستجدات	.763	*0.000
8.	يستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي	.776	*0.000
9.	يخصص جزءاً من وقته للاجتماع بالطلبة	.709	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

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.

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي "

يتضح من جدول (12-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي " والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	تحليل البيئة الداخلية.	.846	*0.000
2.	تحليل البيئة الخارجية.	.858	*0.000
3.	تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة).	.918	*0.000
4.	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	.912	*0.000
5.	المتابعة والتقييم	.896	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "

يتضح من جدول (4-13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة " والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة.	.965	*0.000
2.	الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته.	.941	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاري، 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" (القحطاني، 2002).

أولاً: نتائج الثبات لاستبانة "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي"

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.704، 0.923). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.965). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-14)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي"

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	تحليل البيئة الداخلية.	7	0.849
2.	تحليل البيئة الخارجية.	8	0.704
3.	تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة).	9	0.923
4.	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	7	0.870
5.	المتابعة والتقييم.	7	0.897
	درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي	38	0.965

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث 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 (4-15).

جدول (4-15)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة 'درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي'

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	تحليل البيئة الداخلية.	0.874	0.933
2.	تحليل البيئة الخارجية.	0.689	0.816
3.	تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة).	0.874	0.933
4.	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	0.768	0.869
5.	المتابعة والتقييم.	0.829	0.906
	درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي	0.963	0.981

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

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 للمجالين (0.897، 0.898). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.940). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-16)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	14	0.898
2.	الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	9	0.897
	درجة ممارسة إدارة الوقت	23	0.940

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث 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 استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	0.883	0.938
2.	الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	0.845	0.916
	درجة ممارسة إدارة الوقت	0.909	0.953

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-17) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation).
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- 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 والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتوصياتها

” إجابة التساؤلات ومناقشتها ”

- ◆ المقدمة.
- ◆ المحك المعتمد في الدراسة.
- ◆ أسئلة الدراسة.
- ◆ التوصيات.
- ◆ المقترحات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات

المقدمة:

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 مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم.

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

المحك المعتمد في الدراسة (التميمي، 2004):

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 (1-5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
صغيرة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
صغيرة	أكبر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	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.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول (2-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تحليل البيئة الداخلية.	3.65	72.99	27.11	*0.000	5
2.	تحليل البيئة الخارجية.	3.81	76.12	37.62	*0.000	1
3.	تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة).	3.66	73.27	29.39	*0.000	4
4.	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	3.70	74.04	29.76	*0.000	3
5.	المتابعة والتقييم.	3.78	75.52	33.00	*0.000	2
	درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي	3.72	74.37	36.02	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (2-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.72 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.37% وأن قيمة اختبار T يساوي 36.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن :

1- مديري المدارس لديهم المعلومات الكافية عن خطوات التخطيط الإستراتيجي التي تمكنهم من القدرة على تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية التي يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تلك الأهداف يكون لديهم القدرة على صياغة رؤية المدرسة، وكذلك وضع رسالة المدرسة التي تتضمن ما يسعون إلى تحقيقه لطلبتهم وللعاملين في المدرسة، وأن مديري المدارس يتولد لديهم الدافع لمتابعة وتقييم ما تم وضعه من أهداف وخطط إستراتيجية تحقق للمديرين ما يسعون

إليه من خلال تخطيطهم الإستراتيجي، وذلك للاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

2- ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول " تحليل البيئة الداخلية " قد حصل على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي 72.99%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- مديري المدارس لديهم معرفة تامة بالإمكانيات المادية والبشرية داخل المدرسة والتي تساعدهم في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة .

2- امتلاك مديري المدارس بعض المهارات التي تمكنهم من معرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها .

3- قدرة مديري المدارس على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في البيئة الداخلية للمدرسة مما يحقق أهدافها .

4- مديري المدارس لديهم الشعور والتوجه نحو تحسين البيئة الداخلية للمدرسة، وذلك بتحسين المكونات المادية والبشرية للبيئة الداخلية للمدرسة .

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (سكيك، 2008) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة عالية جداً، وتتفق كذلك مع دراسة (نورالدين، 2008) حيث أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، كما تتفق مع دراسة (أبوختلة، 2011) والتي جاء فيها أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتحليل البيئة الداخلية عالية جداً، كما تتفق مع دراسة (المصري، 2011) حيث حصل المجال الخامس وهو ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية على تقدير كبير.

وقد حصل المجال الثاني " تحليل البيئة الخارجية " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 76.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- توفر كفايات تحليل المفاهيم الخاصة بالبيئة الخارجية لدى مديري مدارس وكالة الغوث مما ينعكس إيجاباً على درجة ممارستهم في هذا المجال.

2- امتلاك مديري المدارس لكفايات التقييم للأوضاع الراهنة، نظراً لكونهم يعيشون في نفس البيئة والمحيط الجغرافي للمدرسة .

3- تدريب مديري المدارس على تطبيق خطوات التخطيط الإستراتيجي، من خلال الدورات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ومتابعة المستجدات على الساحة التعليمية والتربوية عربياً وعالمياً.

4- مساهمة وسائل التكنولوجيا الحديثة، مثل الإنترنت في تعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي، حيث استثمرت ادارة وكالة الغوث هذه التكنولوجيا في تعزيز مفاهيم وممارسات التخطيط الاستراتيجي.

5- اهتمام مديري المدارس بالتغيرات الحادثة في البيئة لأهميتها وانعكاساتها على المدرسة، فتحليل البيئة يبين نقاط القوة والضعف، وبالتالي تستفيد من نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لعلاجها.

6- اهتمام دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث بالتخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال إرسال مواد تدريبية للمدارس عن طريق البريد الإلكتروني للمدرسة .

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (نور الدين، 2008)، فقد أظهرت النتائج أهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (المصري، 2011) حيث ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الخارجية على درجة تقدير عالية .

بينما حصل المجال الثالث " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 73.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اهتمام دائرة التربية والتعليم بوضع مديري المدارس خطة تطويرية سنوية على أن تكون الرؤية والرسالة جزءاً منها.

2- أن مديري المدارس لديهم الطموح والاتجاه نحو تطوير المدرسة من خلال صياغتهم لرؤية ورسالة مستقبلية هادفة لمدارسهم وتحقيقها .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (سكيك ، 2008) التي بينت أن درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة ورسالتها عالية جداً، وتتفق أيضاً مع دراسة (نور الدين ، 2008) حيث أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الرؤية للمدرسة وتتفق أيضاً مع دراسة (المصري ، 2011) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة الرؤية والرسالة المستقبلية للمدرسة حصلت على درجة تقدير كبيرة .

وقد حصل المجال الرابع " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 74.04%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- تطبيق مديري المدارس للخطط التنفيذية في مدارسهم يتم من خلال جداول زمنية واضحة وأنشطة محددة يشترك في تنفيذها المدرسون، كما أن المدير يطلب منه تقارير أداء لإنجازاته في ضوء الخطة التنفيذية السنوية .

2- خبرة مديري المدارس بخطوات التخطيط الإستراتيجي من خلال حضور الدورات التدريبية.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (نور الدين، 2008) التي توصلت فيها إلى أهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، كذلك دراسة (المصري، 2011) والتي بينت أن ممارسة مدير المدرسة لتحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة جاءت بدرجة تقدير كبيرة .

وأخيراً حصل **المجال الخامس** " المتابعة والتقييم " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 75.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بالتعرف إلى نقاط القوة والعمل على تعزيزها والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تلافيها .

2- اهتمام دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث بمتابعة تنفيذ الخطة المدرسية وذلك من خلال العاملين في مركز التطوير التربوي .

3- متابعة مديري المدارس للخطة وتنفيذها وذلك بغية تحسين مستوى الطلبة والتميز في الامتحانات الموحدة .

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (المصري، 2011) حيث حصل مجال ممارسة مدير المدرسة للمتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية على درجة تقدير كبيرة جداً.

وبعد تحليل هذه النتائج يستطيع الباحث أن يستخلص بأن المجالات الخمس حصلت كل منها على وزن نسبي بدرجة كبيرة، وهذا يعزز من أهمية استخدام مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي في مدارسهم ؛ لما له من فائدة كبرى في زيادة قدرة مديري المدارس على إدارة وقتهم.

- تحليل فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية "

جدول (3-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة	3.92	78.39	32.63	*0.000	1
2.	يحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	3.76	75.19	23.91	*0.000	4
3.	يقيم قدرات المدرسة وإمكاناتها المالية والمادية والبشرية	3.79	75.70	23.32	*0.000	2
4.	يشرك العاملين في تحليل البيئة الداخلية لمدرسته	3.33	66.60	9.09	*0.000	7
5.	يقيم مدى كفاءة أنظمة المعلومات وسرعة تداولها داخل المدرسة	3.50	69.98	15.21	*0.000	5
6.	يهتم بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة	3.48	69.56	15.45	*0.000	6
7.	يقيم كفاءة العمليات الداخلية باستمرار (العمليات الإدارية - التدريس)	3.78	75.64	24.79	*0.000	3

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 78.39%.

2- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يقيم قدرات المدرسة وإمكاناتها المالية والمادية والبشرية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 75.70%.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1-إمام المدير بقدرات المدرسة وإمكاناتها الداخلية مما يجعله قادراً على تحديد نقاط القوة والضعف فيها بدقة، سيما وأن مدير المدرسة تتجاوز فترة خدمته فيها غالباً الخمس سنوات بحسب نظم التعيين المتبعة في وكالة الغوث .

2- كما أن تقييم قدرات المدرسة وإمكاناتها المادية والمالية والبشرية يساهم في تعزيز نقاط القوة في المدرسة ومعالجة نقاط الضعف فيها، ويساهم أيضاً في إمكانية التقدم والارتقاء بأداء المدرسة في المستقبل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نور الدين، 2008) والتي أظهرت أن تحديد نقاط القوة والضعف يحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 89.27%، كما جاء تقييم قدرات المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية بدرجة تأكيد كبيرة بوزن نسبي 85.37%، كما انتقلت مع دراسة (سكيك، 2008) حيث جاء التأييد لفقرة تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 87.27%، وانتقلت مع دراسة (أبوختلة، 2011) حيث جاء تعزيز نقاط القوة والضعف في المرتبة الثانية بوزن نسبي 88.88%، كما انتقلت مع دراسة (أبو هاشم، 2007) حيث جاءت الموافقة على فقرة "أحدد نقاط القوة والضعف في بيئة المدرسة الداخلية" بدرجة كبيرة، بوزن نسبي 85.07%.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- 1- الفقرة رقم (6) والتي نصت على "يهتم بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره 69.56% (بدرجة موافقة كبيرة)
- 2- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يشرك العاملون في تحليل البيئة الداخلية لمدرسته" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 66.60% (بدرجة موافقة متوسطة)

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- حداثة مفهوم الثقافة التنظيمية وضعف الوعي بأهميتها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.
- 2- ندرة الدورات التي تعطى لمديري المدارس حول الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز الإداري.
- 3- اهتمام مديري المدارس بتطبيق القوانين واللوائح ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم على حساب تحليل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة.
- 4- الهيمنة والانفراد بالرأي عند العديد من المديرين وهذا يؤدي إلى ضعف الرغبة عند المعلمين في المشاركة في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

- تحليل فقرات مجال " تحليل البيئة الخارجية "

جدول (4-5)

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

" تحليل البيئة الخارجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتعرف إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	3.80	76.06	26.91	*0.000	4
2.	يحدد التحديات والمخاطر التي تعترض عمل المدرسة	3.75	75.09	25.84	*0.000	5
3.	يتابع آخر التطورات التقنية والعلمية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية	3.58	71.50	16.96	*0.000	8
4.	يدرس بعناية توجهات واهتمامات المجتمع المحلي المؤثرة على العمل المدرسي	3.63	72.58	18.90	*0.000	7
5.	يراعي قيم المجتمع ومعتقداته وثقافته	3.94	78.79	27.56	*0.000	2
6.	يراعي القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي	3.90	77.97	27.81	*0.000	3
7.	يوضح ترتيب المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس (المركز التنافسي)	4.12	82.39	35.55	*0.000	1
8.	يحدد الموارد التي يمكن الاستفادة منها خارج المدرسة	3.73	74.60	22.02	*0.000	6

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يوضح ترتيب المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس (المركز التنافسي) " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 82.39%.

2- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يراعي قيم المجتمع ومعتقداته وثقافته " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 78.79%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- الرغبة الكبيرة لدى مديري المدارس بتحسين ترتيب المدرسة من خلال مقارنتها بنظيراتها من المدارس الأخرى.

2- نظام الاختبارات الموحدة التي تقوم به دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث في نهاية كل فصل دراسي عزز من روح المنافسة بين المدارس لتحقيق مراتب متقدمة .

3- وجود مصالح مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي حيث إن أحدهما لا يمكن أن يستغني عن الآخر .

4- تقدير المدرسة لقيم المجتمع ومعتقداته وثقافته يزيد من احترامه للمدرسة.

5- زيادة تقدير أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة وبالتالي تحقيق تعلم أفضل.

وانفقت هذه النتائج مع دراسة (نور الدين، 2008) حيث دعت إلى تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقيادته، كما اتفقت مع دراسة (أبوختلة، 2011) حيث جاءت الموافقة على فقرة (تحديد ترتيب تحصيل طلبة المدرسة بين طلاب المدارس الأخرى) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 81.35%.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يدرس بعناية توجهات واهتمامات المجتمع المحلي المؤثرة على العمل المدرسي " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره 72.58%.

2- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتابع آخر التطورات التقنية والعلمية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 71.50%.

رغم أن الفقرة (3) والفقرة(4) كانتا الأدنى من بين فقرات هذا المجال، إلا أن وزنهما النسبي جاء بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- قدرة مدير المدرسة على تحليل اتجاهات واهتمامات المجتمع المحلي المؤثرة على العمل المدرسي .

2- إشراك أفراد من المجتمع المحلي في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة .

3- الإدارة الجيدة للوقت زادت من قدرة مدير المدرسة على متابعة آخر التطورات التقنية والعلمية.

4- أولويات مدير المدرسة والمتعلقة بالطلاب والمعلمين والمنهاج على حساب المجالات الأخرى.

ويعزو الباحث احتلال الفقرتين للترتيب الأخير إلى :

1- عدم امتلاك مديري المدارس وخاصة (كبار السن منهم) المهارة والقدرة على التعامل مع التطورات التقنية والعلمية الحديثة.

2- تركيز أولويات مدير المدرسة تتعلق غالباً بشئون الطلاب والمنهاج على حساب المجالات الأخرى ومنها المجتمع المحلي.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سكيك، 2008) حيث احتلت الفقرة " أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية " الترتيب الثامن بوزن نسبي 78.36% ودراسة (العويسي، 2003)، والتي ركزت على أهمية عمليات التحليل الإستراتيجي وخاصة تحليل البيئة الخارجية والتدقيق قبل ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي واتفقت مع دراسة (أبوختلة، 2011) حيث احتلت فقرة "التعرف على آخر التطورات التقنية والعلمية " الترتيب الثالث بوزن نسبي 82.25%.

- تحليل فقرات مجال " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) "

جدول (5-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يلتزم بالاختصار والوضوح في صياغة الرؤية	3.79	75.75	27.14	*0.000	1
2.	يراعي توجهات المدرسة عند صياغة الرؤية	3.73	74.67	25.38	*0.000	4
3.	يصوغ رؤية المدرسة المستقبلية بصورة واقعية ومرنة	3.66	73.16	20.09	*0.000	6
4.	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة	3.76	75.14	24.05	*0.000	2
5.	يبرز جوانب التميز للمدرسة عند صياغة الرسالة	3.74	74.84	23.45	*0.000	3
6.	توحد الرؤية والرسالة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية لمدرسته	3.61	72.20	20.06	*0.000	8
7.	يلتزم بتوقيت محدد لتنفيذ الرؤية والرسالة المدرسية	3.68	73.70	21.48	*0.000	5
8.	يشارك العاملين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها	3.38	67.69	10.48	*0.000	9
9.	يربط بين رسالة المدرسة والرؤية المستقبلية لها	3.62	72.32	18.57	*0.000	7

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يلتزم بالاختصار والوضوح في صياغة الرؤية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 75.75%.

2- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 75.14%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- الدورات المعطاة للمديرين من قبل دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث زادت من قدرة مديري المدارس على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة .

2- وجود رسالة ورؤية مدرسية واضحة ومحددة ومعلنة لمجتمع المدرسة من المعلمين والطلبة.

3- ويلاحظ الباحث أن هناك ترابطاً بين الفقرة (1) و (4) حيث إن كلاهما تراعي الدقة والوضوح سواء كان في الرؤية أو في الرسالة .

وانفقت هذه النتائج مع دراسة (سكيك ، 2008) حيث حصلت عبارة "يراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة " على الترتيب الثالث بوزن نسبي 90.18%، كما انفقت مع دراسة (أبوهاشم، 2007) حيث حصلت فقرة " اهتم بوجود رؤية واضحة للمدرسة " في الترتيب السادس وبوزن نسبي 86.93%

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " توحد الرؤية والرسالة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية لمدرسته " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره 72.20%.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يشارك العاملين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 67.69%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- ضعف خبرة بعض مديري المدارس وخاصة الجدد منهم، يؤدي على استقراءهم في عملية التخطيط داخل المدرسة .

2- يرى الباحث أن هناك علاقة بين الفقرة (6) و الفقرة(8) حيث أن عدم إشراك العاملين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها يؤثر سلباً على توحيد آراء العاملين حول مستقبل المدرسة.

3- النمط الأوتوقراطي عند بعض مديري المدارس والذين يعتبرون أن صياغة الرؤية والرسالة من اختصاص الإدارة فقط .

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سكيك، 2008) حيث احتلت العبارة يشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة على الترتيب السابع بوزن نسبي 78.45%

- تحليل فقرات مجال " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية "

جدول (5-6)

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

" تنفيذ الأهداف الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يراعي الدقة والوضوح عند صياغة الأهداف الإستراتيجية	3.93	78.64	31.87	*0.000	1
2.	يشرك العاملين في صياغة غايات وأهداف المدرسة	3.49	69.74	13.34	*0.000	7
3.	يختار أهدافاً وغايات مقبولة للمجتمع المحلي	3.80	76.01	26.12	*0.000	2
4.	يختار أهدافاً تحفز الأفراد على الأداء المميز	3.68	73.51	20.51	*0.000	5
5.	يحدد أهدافاً قابلة للقياس	3.74	74.84	23.68	*0.000	4
6.	يشرك أطرافاً من المجتمع المحلي في صياغة أهداف وغايات المدرسة	3.52	70.40	14.57	*0.000	6
7.	يراعي شمولية الأهداف المخططة (طلبة، مناهج، عاملين...)	3.76	75.18	24.14	*0.000	3

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يراعي الدقة والوضوح عند صياغة الأهداف الإستراتيجية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 78.64%.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يختار أهداف وغايات مقبولة للمجتمع المحلي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 76.01%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- الدورات المعطاة للمديرين من قبل دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث زادت من قدرة مديري المدارس على صياغة أهداف إستراتيجية دقيقة وواضحة .

- 2- قدرة مديري المدارس على ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف إستراتيجية ذات طبيعة كمية يمكن قياسها .
- 3- وجود مبادرة الاحترام والانضباط في مدارس وكالة الغوث، والتي من أهم أهدافها وغاياتها خلق علاقة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 4- اختيار أهداف وغايات مقبولة للمجتمع المحلي، تطمئن المجتمع المحلي للرسالة والمهمة التي وجدت من أجلها المدرسة .
- 5- رغبة مديري المدارس، بتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلي لقناعتهم بأن وجود روابط قوية يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2011) حيث جاءت الموافقة على فقرة " أراعي الدقة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية" بدرجة كبيرة كما جاءت الموافقة على فقرة " آخذ بالاعتبار الرضا الجماهيري عند صياغة الأهداف " على درجة كبيرة جداً، كما اتفقت مع دراسة (نورالدين ، 2008) حيث جاءت الموافقة على فقرة " أختار الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المدرسة " بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 87.38%.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يشرك أطراف من المجتمع المحلي في صياغة أهداف وغايات المدرسة " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره 70.40%.(درجة موافقة كبيرة)
- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يشرك العاملين في صياغة غايات وأهداف المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.74%.(درجة موافقة كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- إشراك المعلمين والمجتمع المحلي في إعداد الخطة المدرسية الإستراتيجية من خلال ورش العمل وبعض المقابلات الفردية.
- 2- الحوافز والمكافآت للمدارس التي تحقق التميز في خطتها الإستراتيجية المدرسية.
- 3- أنظمة وكالة الغوث والتي تضع بعض القيود على تدخل المجتمع المحلي في شئون المدارس، واقتصار ذلك على الأمور الشكلية والروتينية والتبرعات.
- 4- ويلاحظ الباحث أن الفقرة (8) في المجال الثالث، والفقرتين (2) و (6) في المجال الرابع قد حصلت على المراتب الأخيرة، وفي ذلك دلالة على وجود النمط الأوتوقراطي لدى بعض

مديري المدارس وعدم رغبتهم في إشراك الآخرين في عمليات صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية اعتقاداً منهم أنها من اختصاصات مدير المدرسة فقط.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو ختلة، 2001) حيث جاءت فقرة " إشراك أولياء الأمور في صياغة الأهداف " في الترتيب السادس وبوزن نسبي قدره 80%، كما اتفقت مع دراسة (المصري، 2011) حيث جاءت الموافقة على فقرتي " اشراك العاملين في تحديد الأهداف الإستراتيجية وفقرة إشراك خبراء من المجتمع المحلي في صياغة أهداف المدرسة " بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (نورالدين، 2008) حيث جاءت الموافقة على فقرة " توزيع المهام والمسئوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة المدرسية " بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 89.43%، كما اتفقت مع دراسة (أبو هاشم، 2007) حيث جاءت الموافقة على فقرة " إشراك العاملين في المدرسة في عملية التخطيط " بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 85.082%، كما جاءت الموافقة على فقرة " أشرك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي " بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 66.8%.

- تحليل فقرات مجال " المتابعة والتقييم "

جدول (5-7)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يضع مؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى تحقق الأهداف	3.85	76.97	29.47	*0.000	1
2.	يحدد أدوار المنفذين والمتابعين للخطة المدرسية	3.75	74.98	25.68	*0.000	5
3.	يتابع تنفيذ المهام والمسئوليات المفوضة للمشاركين في الخطة	3.75	74.94	24.47	*0.000	6
4.	يتابع تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة	3.75	74.91	24.40	*0.000	7
5.	يعمل على الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في بناء الخطط المستقبلية	3.81	76.15	24.33	*0.000	2
6.	يقوم بعملية تقييم مرحلي لقياس ما تم انجازه من الخطة	3.76	75.11	23.81	*0.000	4
7.	يقوم بعملية تقييم ختامي للخطة	3.78	75.50	23.23	*0.000	3

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- 1- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يضع مؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى تحقق الأهداف " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 76.97%.
- 2- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يعمل على الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في بناء الخطط المستقبلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 76.15%.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اهتمام مركز التطوير التربوي بمتابعة تنفيذ الخطة المدرسية بتكليف بعض المشرفين التربويين بكتابة التقارير عن سير الخطة ومتابعة تنفيذها .
- 2- رغبة مديري المدارس في تنفيذ الخطة المدرسية وتنفيذها لتحسين مستوى الطلبة والتميز في الاختبارات الموحدة التي تعقدتها دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث.
- 3- اهتمام مديري المدارس في التعرف إلى نقاط القوة والعمل على تعزيزها والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تلافيتها .

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2011) حيث جاءت الموافقة على فقرتي " أضع مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على مدى تحقق الخطة " وفقرة " أستفيد من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية " بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (أبوهاشم ، 2007) حيث جاءت الموافقة على فقرة " أستفيد من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية " بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 83.6%.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- 1- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتابع تنفيذ المهام والمسئوليات المفوضة للمشاركين في الخطة " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره 74.94%.
- 2- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يتابع تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 74.91%.

ويعزو الباحث ذلك إلى

- 1- حُسن إدارة الوقت من قبل مديري مدارس وكالة الغوث، مما يوفر له الوقت الكافي لمتابعة المسئوليات المفوضة .
- 2- يحتفظ مدير المدرسة بالمهام والمسئوليات الصعبة والحساسة والتي تحتاج إلى عمل وجهد ويفوض الأمور الأخرى .

3- اتباع الأساليب الحديثة في التقييم اختصاراً للوقت.

4- الخبرة العملية عند مديري مدارس وكالة الغوث في استخدام أدوات التقييم المناسبة .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المصري ، 2011) حيث جاءت الموافقة على فقرتي " أتابع تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة " و " أتابع توزيع المهام والمسئوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة " كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (أبوهاشم، 2007) حيث جاءت الموافقة على فقرة " تتضمن الخطة أدوات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة " كبيرة ووزن نسبي 80.93%.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

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

من النتائج الموضحة في جدول (5-8) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، المتابعة والتقويم " والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تحت على إبراز الإنجازات والتنافس بين المؤسسات، وذلك يتفق مع طبيعة الإناث، ويتضح ذلك بأن نسب الرسوب في مدارس الذكور دائماً أعلى، أما مدارس الإناث فتكون دائماً منخفضة.
 - 2- إن مدارس الإناث والمدارس المشتركة التي تديرها المديرات أكثر هدوءاً وأقل مشاكل مقارنة بمدارس الذكور.
 - 3- إن المعلمات أكثر تفاعل مع الطلبة، مما يساعد المديرات على توفير جو دراسي مناسب ووضع خطط تطويرية ومتابعتها باستمرار.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبوهاشم، 2007)، (الشاعر، 2007)، (المصري، 2011)، (نور الدين، 2008) والتي أوضحت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سكيك، 2008)

جدول (5-8)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	ذكر	257	3.62	0.65	-0.834	0.405
	أنثى	388	3.67	0.58		
تحليل البيئة الخارجية	ذكر	257	3.75	0.63	-1.846	0.066
	أنثى	388	3.84	0.48		
تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)	ذكر	257	3.62	0.65	-1.367	0.172
	أنثى	389	3.69	0.51		
تنفيذ الأهداف الإستراتيجية	ذكر	257	3.63	0.67	-2.301	*0.022
	أنثى	389	3.75	0.54		
المتابعة والتقييم	ذكر	257	3.70	0.67	-2.476	*0.014
	أنثى	389	3.83	0.54		
درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي	ذكر	257	3.67	0.57	-1.998	*0.046
	أنثى	389	3.75	0.46		

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون - ماجستير فأعلى).

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

من النتائج الموضحة في جدول (9-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى

- 1- أهمية التخطيط الإستراتيجي لجميع المعلمين دون استثناء رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.
 - 2- أن السياسة المتبعة في تعيين المعلمين في وكالة الغوث بغزة تفترض تعيين ذوي الكفاءة العالية من المؤهلين تربوياً، والذين يملكون الخبرة الكافية في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يتجاوز حدود المؤهل العلمي.
 - 3- أن جميع أفراد العينة تلقوا التدريب نفسه، ولديهم المرجعية العلمية نفسها للموضوع، وخدمات المتابعة والإشراف والمساندة نفسها فيما يخص عملية التخطيط، مما يقلل أثر المؤهل العلمي في هذا المجال.
 - 4- أن موضوع التخطيط الإستراتيجي يعتبر تجربة جديدة في مجال التخطيط المدرسي في مدارس وكالة الغوث بغزة، وبالتالي فهو تجربة جديدة لجميع أفراد العينة بغض النظر عن مؤهلاتهم .
- وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القرني، 2012) و (المصري، 2011) ، (سكيك، 2008)، (نورالدين، 2008)، (أبوهاشم، 2007).
- واختلفت مع دراسة (الشاعر، 2007) التي أوضحت بأن هناك فروق لصالح حملة الدكتوراة والدبلوم .

جدول (9-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	بكالوريوس فما دون	562	3.65	0.59	0.396	0.693
	ماجستير فأعلى	83	3.62	0.70		
تحليل البيئة الخارجية	بكالوريوس فما دون	562	3.81	0.52	0.007	0.994
	ماجستير فأعلى	83	3.81	0.67		
تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)	بكالوريوس فما دون	563	3.67	0.56	1.080	0.280
	ماجستير فأعلى	83	3.60	0.67		
تنفيذ الأهداف الإستراتيجية	بكالوريوس فما دون	563	3.71	0.58	1.317	0.188
	ماجستير فأعلى	83	3.62	0.72		
المتابعة والتقييم	بكالوريوس فما دون	563	3.78	0.59	0.465	0.642
	ماجستير فأعلى	83	3.75	0.68		
درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي	بكالوريوس فما دون	563	3.72	0.49	0.764	0.445
	ماجستير فأعلى	83	3.68	0.62		

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

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

من النتائج الموضحة في جدول (10-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى

الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " المتابعة والتقييم " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي حول هذا المجال تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم سنوات خدمة 10 سنوات فأكثر.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمجال المتابعة والتقييم ولصالح ذوي سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر بأن هذا أمر منطقي وطبيعي، لأن خبرة المعلم تسهم بدرجة كبيرة في زيادة قدرته على ملاحظة وتقييم مدير المدرسة وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سكيك، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- حداثة موضوع التخطيط الإستراتيجي.

2- ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة إلى :

أ. أن جميع ورش العمل اللقاءات والفعاليات التي نفذت في مشروع المدرسة كمركز للتطوير تمت لجميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث بصورة تشاركية، وبتشكيل مجموعات وفرق مختلطة، ودون تمييز على أساس سنوات الخدمة.

ب. أن جميع المواد المرجعية كانت موحدة للجميع.

ج. خضعت جميع مدارس وكالة الغوث لنفس ظروف التدريب والمتابعة والإسناد

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القرني، 2012) و(المصري، 2011)، ودراسة (نورالدين، 2008)، ودراسة (سكيك، 2008) ودراسة (الشاعر، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسات مثل دراسة (أبوهاشم، 2007) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول (10-5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.120	2.124	0.784	2	1.568	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية
		0.369	642	236.914	داخل المجموعات	
			644	238.481	المجموع	
0.436	0.832	0.246	2	0.493	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية
		0.296	642	190.157	داخل المجموعات	
			644	190.650	المجموع	
0.077	2.573	0.843	2	1.687	بين المجموعات	تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)
		0.328	643	210.770	داخل المجموعات	
			645	212.456	المجموع	
0.796	0.229	0.082	2	0.165	بين المجموعات	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية
		0.360	643	231.573	داخل المجموعات	
			645	231.738	المجموع	
*0.044	3.137	1.113	2	2.227	بين المجموعات	المتابعة والتقييم
		0.355	643	228.236	داخل المجموعات	
			645	230.462	المجموع	
0.168	1.788	0.459	2	0.918	بين المجموعات	درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي
		0.257	643	164.963	داخل المجموعات	
			645	165.880	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (11-5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال " المتابعة والتقييم " حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم سنوات خدمة 10 سنوات فأكثر ومن ثم الذين لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات وأخيرا الذين لديهم سنوات خدمة من 5 أقل من 10 سنوات.

جدول (5-11)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال " المتابعة والتقييم "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
		من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.200	0.11883	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.944	-0.01970	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
0.025	-0.13853	10 سنوات فأكثر	من 5 أقل من 10 سنوات

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي).

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

من النتائج الموضحة في جدول (5-12) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، المتابعة والتقييم " والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.

ويفسر الباحث ذلك إلى:

1- طبيعة طلاب المرحلة الإعدادية (مرحلة مرافقة)، بحيث تكثر المشكلات السلوكية لدى الطلاب تؤدي إلى انصراف جزء كبير من وقت مدير المرحلة الإعدادية في المحافظة على النظام والانضباط داخل المدرسة وحل المشكلات السلوكية .

2- كثرة الأعباء الإدارية في المرحلة الإعدادية.

3- نوعية الحاجات وبالتالي نوعية النشاطات المخططة لتلبيتها تختلف بدرجة كبيرة في المدارس الإعدادية عنها في المدارس الابتدائية، مما ينتج عنه المزيد من الصعوبات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو هاشم، 2007) والتي أظهرت وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة) لصالح المرحلة الإعدادية

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن

- 1- جميع المواد المرجعية للموضوع كانت نفسها، ولم تتغير بتغير نوع المدرسة .
 - 2- خضعت جميع مدارس وكالة الغوث بغزة - بغض النظر عن نوع المدرسة - لظروف التدريب والمتابعة نفسها.
 - 3- جميع مدارس وكالة الغوث بغزة تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية بغض النظر عن نوع المدرسة.
- وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبوخنتلة، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة).

جدول (5-12)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	ابتدائي	390	3.69	0.56	1.929	0.054
	إعدادي	255	3.59	0.68		
تحليل البيئة الخارجية	ابتدائي	390	3.84	0.50	1.720	0.086
	إعدادي	255	3.76	0.60		
تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)	ابتدائي	391	3.69	0.50	1.501	0.134
	إعدادي	255	3.62	0.66		
تنفيذ الأهداف الإستراتيجية	ابتدائي	391	3.78	0.53	3.682	*0.000
	إعدادي	255	3.59	0.68		
المتابعة والتقييم	ابتدائي	391	3.83	0.52	2.784	*0.006
	إعدادي	255	3.69	0.70		
درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي	ابتدائي	391	3.76	0.45	2.603	*0.010
	إعدادي	255	3.65	0.58		

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لإدارة الوقت من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول (13-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة"

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة.	3.75	75.01	33.85	*0.000	2
2.	الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته.	3.95	79.03	38.29	*0.000	1
	إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة	3.83	76.59	38.01	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (13-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.83 وبذلك فإن الوزن النسبي 76.59% وأن قيمة اختبار T يساوي 38.01 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1- إدراك مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة لأهمية الوقت باعتباره مورداً مهماً، وعنصراً أساسياً في تنفيذ المهام الموكلة إليه.

2- وجود خطة عمل مدرسي لدى مدراء المدارس لتنظيم العمل المدرسي.

3- وجود جهة مشرفة من دائرة التربية والتعليم تتابع الأعمال الإدارية ومدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً .

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كدراسة (الأسطل، 2009) حيث جاءت درجة الموافقة على فقرات الاستبانة عالية بوزن نسبي 79.67%، ودراسة (الصوري، 2008) حيث جاءت الموافقة على أبعاد الدراسة مرتفعة بوزن نسبي 87.70%، ودراسة (السلمي، 2008) حيث بينت

أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لديهم اهتمام بدرجة عالية بممارسة إدارة الوقت في مهام أعمالهم حيث حصلت فقرات الاستبانة على درجة "غالباً" وبلغ المتوسط العام (3.93) .

تفسير نتائج ترتيب مجالات الاستبانة كما هو موضح في الجدول (13-5)

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول " مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة " قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 75.01%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- امتلاك مديري المدارس المرونة في العمل والقدرة على حل المشاكل التي تواجههم .
- 2- استثمار مديري المدارس لوقت العمل اليومي لتحقيق الأهداف اليومية في المدرسة من خلال توظيف جميع الإمكانيات المتاحة.
- 3- إدراك مديري المدارس لأهمية الموقع الذي يشغلونه على اعتبار انهم القادة الذي يشكلون القدوة لجميع العاملين .

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (الغامدي، 2008) حيث حصلت مظاهر إدارة الوقت على درجة تأييد عالية بلغت 86%، كما اتفقت مع دراسة (الأسطل، 2009) حيث حصل بعد الأعمال والمهام التي يقضي بها مدير المدرسة وقته على درجة تأييد عالية بوزن نسبي 87.7%

بينما حصل المجال الثاني " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 79.03%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- كبر حجم المهام الإدارية الملقاة على مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وحاجتهم المستمرة إلى عون بشري، أو تقني للقيام ببعض الأعمال كمتابعة نشاطات الطلاب الصفية و اللاصفية، وتنظيم الامتحانات المدرسية وفق جدول زمني .
- 2- الأثر الإيجابي للبرامج التي يقدمها مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث في إكساب المديرين الأصول العلمية في العمل المدرسي.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (الأسطل، 2009) والتي أشارت إلى أن المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته حصلت على الترتيب الثاني وبوزن نسبي (82.53%) ودراسة (الصوري، 2008) حيث حصلت المهام الإدارية على الترتيب الأول بوزن نسبي (92.99%).

تحليل فقرات المجالات :

3- تحليل فقرات مجال " مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة "

جدول (14-5)

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

إدارة الوقت لدى مدير المدرسة "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.000	30.91	78.15	3.91	يحدد أهداف العمل بشكل دائم	1.
8	*0.000	24.20	75.18	3.76	يعد قائمة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها	2.
6	*0.000	23.62	75.89	3.79	يحدد الأولويات لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية	3.
9	*0.000	22.06	74.87	3.74	يحدد المهام التي يفوضها لنائب مدير المدرسة والعاملين	4.
5	*0.000	26.60	77.30	3.86	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد	5.
10	*0.000	20.69	74.47	3.72	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج	6.
7	*0.000	23.06	75.74	3.79	يراعي زيارات المسؤولين المفاجئة بحيث لا تؤثر على جدول عمله اليومي	7.
3	*0.000	28.67	78.34	3.92	يحتفظ بالمسؤوليات التي تحتاج إلى قرارات سريع	8.
13	*0.000	12.01	69.14	3.46	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لإشعارهم بتحمل المسؤولية	9.
1	*0.000	32.39	81.25	4.06	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام المدرسي	10.
2	*0.000	29.42	79.28	3.96	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار	11.
14	*0.000	7.28	66.03	3.30	يمنح حوافز للموظف الملتزم بالوقت	12.
11	*0.000	18.06	72.84	3.64	يجيد التعامل مع إدارة الأزمات	13.
12	*0.000	16.16	71.72	3.59	يوفر أوقات إضافية تحسباً لأي طارئ	14.

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على " يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام المدرسي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 81.25%.

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على " يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 79.28%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- وجود نظام من إدارات المناطق التعليمية بوكالة الغوث يلزم المدير بمتابعة دوام المعلمين والتزامهم بالحضور وتوثيق ذلك في سجلات رسمية معدة لهذا الغرض.

2- التعاون الفعال بين مديري مدارس وكالة الغوث والمعلمين لمتابعة إنجاز الأعمال وفق ما تم التخطيط له مسبقاً من قبلهم.

3- حرص مدراء مدارس وكالة الغوث على تحقيق أفضل نتائج للطلاب من خلال المتابعة المستمرة لإنجاز العاملين لمهامهم باستمرار، حيث يدخل ذلك في نظام تقييم الأداء العام للمدرسة الذي يجرى سنوياً.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأسطل ، 2009) حيث حصلت الفقرة يتابع انجاز العاملين لمهامهم على الترتيب الأول بوزن نسبي (92.36%) ودراسة (الصوري ، 2008) حيث حصلت فقرة متابعة سير الأعمال على وزن نسبي عالٍ (97.30%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لإشعارهم بتحمل المسؤولية " احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي قدره 69.14%.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- القصور لدى بعض المديرين في توظيف الإمكانيات البشرية لتحقيق أفضل النتائج .

2- انشغال بعض مديري المدارس في تحقيق الأهداف الثانوية وانهماكهم في الأعمال المكتبية الإدارية مما قد يؤدي إلى حصول قصور في تحقيق بعض الأهداف الرئيسية والمهمة كاشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

3- النمط التسلسلي في الإدارة لدى بعض مديري المدارس مما يجعل مدير المدرسة يؤثر اتخاذ القرارات بنفسه.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الأسطل، 2009) حيث جاءت الفقرة " يسمح للمعلمين بأخذ دوراً قيادياً " في الترتيب الثامن وبوزن نسبي (83.61%).

- الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يمنح حوافز للموظف الملتزم بالوقت " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 66.03%.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- ضعف الامكانيات المالية للمدرسة حيث أن دخل المدرسة يعتمد على نسبة من العائد من أجرة المقصف فقط، والتي تخصص للأنشطة المدرسية وشئون الطلاب والامتحانات، إضافة إلى أن صلاحيات منح الحوافر المادية ليست من صلاحيات المدير .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأسطل، 2009) حيث جاءت الفقرة " يحفز الموظفين للقيام بمهام ضمن الخطة الزمنية " في الترتيب الخامس وبوزن نسبي 86.17%

- تحليل فقرات مجال " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته "

جدول (5-15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يلتزم بحضور طابور الصباح	4.28	85.66	41.87	*0.000	1
2.	يحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية	3.96	79.28	27.57	*0.000	6
3.	يتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار	4.11	82.19	30.98	*0.000	2
4.	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين	4.06	81.29	28.66	*0.000	3
5.	يراقب تنفيذ المنهاج المدرسي	3.98	79.65	29.40	*0.000	4
6.	يشرف على مجلس أولياء الأمور	3.98	79.53	29.50	*0.000	5
7.	يخصص جزء من وقته لتطوير أدائه المهني وفق المستجدات	3.72	74.46	19.58	*0.000	8
8.	يستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي	3.88	77.53	24.46	*0.000	7
9.	يخصص جزء من وقته للاجتماع بالطلبة	3.59	71.72	14.75	*0.000	9

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يلتزم بحضور طابور الصباح " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 85.66%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- الالتزام بطابور الصباح هي إحدى المهام الرئيسية التي يضطلع بها مديري المدارس وهي من الأعمال والمهام الملموسة و الظاهرة للعيان، سواء للعاملين في المدرسة، أو التلاميذ أو الزائرين أو أولياء الأمور أو الإدارة التربوية، فضلاً عن اعتقاد مديري المدارس بأن حضور طابور الصباح يساهم في تحقيق الانضباط والنظام المدرسي كون المدرس هو المسئول الأول والقدوة للجميع .

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصوري، 2008) حيث جاء حصول الفقرة "أحرص على حضور طابور الصباح "على الترتيب الأول بوزن نسبي (98.1%)، ودراسة (الأسطل، 2009) حيث جاءت فقرة متابعة الطلاب في الاصطفاف الصباحي على الترتيب الخامس بوزن نسبي (88.2%)

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 82.19%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- متابعة مدير المدرسة لدفاتر التحضير باستمرار يعمل على الارتقاء بمستوى أداء المعلم مما ينعكس على تحسين جودة العملية التعليمية.

2- متابعة دفاتر التحضير من الأعمال التي يحرص مديرو المدارس على القيام بها لقناعتهم بأن هذا العمل يمثل الجانب المهم من عمل المدير كمشرف مقيم.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصوري، 2008) حيث جاء الموافقة على فقرة متابعة دفاتر التحضير عالية بوزن نسبي (97.3%)، ودراسة (الأسطل، 2009) حيث جاءت فقرة متابعة دفاتر التحضير في الترتيب الأول بوزن نسبي (96.1%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يخصص جزء من وقته لتطوير أدائه المهني وفق المستجدات " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره 74.46%.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يخصص جزء من وقته للاجتماع بالطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 71.72%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- ضعف تفويض بعض المديرين للمهام وبالتالي لا يجد الوقت الكافي لتطوير أدائه .
 - 2- اعتماد مدير المدرسة على منسق مبادرة الاحترام والانضباط في المدرسة والذي تعتبر أهم مهامه الاجتماع مع الطلبة وتشكيل مجالس الفصول.
 - 3- قلة كفاية التخطيط الجيد لجدول أعمال بعض المديرين مما يشغلهم عن الاجتماع بالطلبة.
- وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأسطل، 2009) حيث حصلت فقرة "يطلع على كل ما هو جديد من دوريات ومجلات " على وزن نسبي 75.57% ودراسة (الصوري، 2008) ودراسة (الغامدي، 1429هـ).

تحليل الفرضيات :

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)؟

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 ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

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

من النتائج الموضحة في جدول (5-16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- إن الرجال يميلون إلى التركيز في جانب واحد من المهام مما يجعلهم قادرين على اتباع أساليب أكثر مرونة وفاعلية في إدارتهم للوقت في حين تنتشعب مظاهر إدارة الوقت لدى النساء نظراً لطبيعة المرأة التي تمتلك قدرة على إدارة أكثر من محور في وقت واحد وهو ما أثبتته بعض الدراسات النفسية في هذا المجال .

2- طبيعة الرجل والتي تميل إلى تفويض بعض الصلاحيات على عكس المرأة والتي تميل إلى الاحتفاظ والتحكم بكافة المهام والمسئوليات .

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأسطل، 2009) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث .

أما بالنسبة للمجال الآخر والمجالين معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- أن معلمي مدارس وكالة الغوث سواء كانوا من الذكور أو الاناث يمتلكون نفس القدرة على ادارة الوقت .

2- أن الدورات التأهيلية التي تعطى لمعلمي مدارس وكالة الغوث من قبل مركز التطوير التربوي وخاصة في إدارة الوقت، تقام بصورة تشاركية ولا يوجد تمييز على أساس الجنس

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة(الأسطل، 2009) ودراسة (هدية، 2006) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

وتختلف دراستي مع دراسة (الصوري، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث. كما تختلف مع دراسة (Taylor,2007) حيث أشارت إلى أن المديرات يقضين وقتاً أكثر من المديرين .

جدول (16-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	ذكر	252	3.76	0.62	0.282	0.778
	أنثى	388	3.75	0.52		
الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	ذكر	252	4.02	0.67	2.144	*0.033
	أنثى	388	3.91	0.60		
درجة ممارسة إدارة الوقت	ذكر	252	3.86	0.60	1.127	0.260
	أنثى	388	3.81	0.52		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون - ماجستير فأعلى).

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

من النتائج الموضحة في جدول (17-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- حصول معلمي المدارس على نفس الدورات التدريبية من مركز التطوير التربوي بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

2- توفر الخبرة الكافية لدى معلمي مدارس وكالة الغوث مما أدى إلى عدم وجود فروق بينهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

3- أن السياسة المتبعة في تعيين معلمي المدارس في وكالة الغوث بغزة تفترض تعيين ذوي الكفاءة العالية من المؤهلين تربوياً، والذين يملكون الخبرة الكافية في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يتجاوز حدود المؤهل العلمي.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأسطل، 2009)، ودراسة (هدية، 2006)، ودراسة (السلمي، 2008) فقد أشارت تلك الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة (الغامدي، 2008) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس والماجستير.

جدول (5-17)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	بكالوريوس فما دون	557	3.75	0.56	0.303	0.762
	ماجستير فأعلى	83	3.73	0.59		
الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	بكالوريوس فما دون	557	3.95	0.62	-0.096	0.924
	ماجستير فأعلى	83	3.96	0.68		
درجة ممارسة إدارة الوقت	بكالوريوس فما دون	557	3.83	0.55	0.150	0.881
	ماجستير فأعلى	83	3.82	0.60		

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

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

من النتائج الموضحة في جدول (5-18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين لديهم سنوات خدمة 10 سنوات فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- خبرة المعلم تسهم بدرجة كبيرة في زيادة قدرته على إدارة وقته.

2- معلمي المدارس الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات تلقوا دورات تدريبية وورش عمل خاصة بإدارة الوقت أكثر من غيرهم مما زاد من قدرتهم على إدارة وقتهم .

3- موضوع إدارة الوقت من الموضوعات الأصلية التي اهتمت بها الإدارة التربوية في وكالة الغوث منذ زمن .

وانفقت هذه النتائج مع دراسة (الغامدي ،2008) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة والذين خبرتهم من (11-20) سنة على الذين لديهم سنوات خدمة أقل من ذلك .

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الأسطل ، 2009)، ودراسة (هدية ،2006)، ودراسة (الصوري ،2008)، ودراسة (السلمي ، 2008).حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

جدول (5-18)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	2.585	2	1.292	4.148	*0.016
	داخل المجموعات	198.495	637	0.312		
	المجموع	201.080	639			
الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	بين المجموعات	8.056	2	4.028	10.498	*0.000
	داخل المجموعات	244.417	637	0.384		
	المجموع	252.473	639			
درجة ممارسة إدارة الوقت	بين المجموعات	4.334	2	2.167	7.252	*0.001
	داخل المجموعات	190.342	637	0.299		
	المجموع	194.676	639			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5-19) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم سنوات خدمة 10سنوات فأكثر ومن ثم الذين لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات وأخيراً الذين لديهم سنوات خدمة من 5 أقل من 10 سنوات.

جدول (19-5)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.773	.04368	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.036	-.13880	10 سنوات فأكثر	
0.002	-.18247	10 سنوات فأكثر	من 5 أقل من 10 سنوات

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري مدار وكالة الغوث تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي).

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

من النتائج الموضحة في جدول (20-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الوقت تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- وحدة المرجعية التي يتلقى منها مدير المدرسة التعليمات والقرارات واللوائح، وهي دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث والتي تكون تعليماتها موحدة للجميع بدون استثناء .
- 2- التشابه الكبير في مهام الإدارة المدرسية التي لا تختلف من مرحلة إلى أخرى.
- 3- معلمي مدارس وكالة الغوث يتلقون نفس الدورات التدريبية مع بعضهم البعض بغض النظر عن المرحلة (ابتدائي - إعدادي)
- 4- خضعت جميع مدارس وكالة الغوث بغزة - بغض النظر عن نوع المدرسة - لظروف التدريب والمتابعة نفسها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصوري، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على ابعاد الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية .

جدول (20-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	ابتدائي	388	3.76	0.53	0.300	0.764
	إعدادي	252	3.74	0.61		
الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	ابتدائي	388	3.93	0.60	-1.170	0.242
	إعدادي	252	3.99	0.68		
درجة ممارسة إدارة الوقت	ابتدائي	388	3.82	0.51	-0.333	0.739
	إعدادي	252	3.84	0.61		

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط الاستراتيجي وبين تقديراتهم لدرجة ممارستهم لإدارة الوقت.

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط الاستراتيجي وبين تقديراتهم لدرجة ممارستهم لإدارة الوقت.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون للارتباط".

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.785، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الوقت عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- وجود علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت دليل على أن التخطيط جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية الناجحة، وهو السبيل الأمثل لحسن إدارة الوقت .
- 2- إدراك معلمي مدارس وكالة الغوث الذين ينتهجون التخطيط الاستراتيجي أن الوقت مورد مهم يجب استثماره في المهام المناطة بهم .

- 3- اقتناع معلمي مدارس وكالة الغوث بأن التخطيط الإستراتيجي الجيد يزيد من قدرة مديري المدارس على إدارة وقتهم بفاعلية ، فإدارة الوقت تتطلب منهم وضع تصور تخطيطي يقومون من خلاله بتسجيل المهام التي يمارسونها مع ربطها بالفترة الزمنية.
- 4- اقتناع معلمي مدارس وكالة الغوث بأن التخطيط الإستراتيجي الجيد يقلل من فرص هدر الوقت المدرسي، وهذا يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- حرص معلمي مدارس وكالة الغوث على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تطرأ، والتعرف على الفرص المتاحة يدفعهم إلى استثمار التخطيط الإستراتيجي في ادارة وقت العمل من أجل تحقيق أهداف و رؤية ورسالة المدرسة.

جدول (21-5)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين تقديراتهم
لدرجة ممارسة إدارة الوقت

درجة ممارسة إدارة الوقت	الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته	مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة	معامل الارتباط	تحليل البيئة الداخلية
.618	.519	.626	معامل الارتباط	تحليل البيئة الداخلية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.670	.581	.665	معامل الارتباط	تحليل البيئة الخارجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.677	.578	.678	معامل الارتباط	تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.712	.585	.729	معامل الارتباط	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.745	.621	.758	معامل الارتباط	المتابعة والتقييم
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.785	.662	.793	معامل الارتباط	درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

التوصيات :

في ضوء نتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحث أن يتقدم بالتوصيات التالية:

أولاً: توصيات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي:

- 1- تدريب مديري مدارس وكالة الغوث على طرق تحليل البيئة الداخلية ويتم ذلك من خلال:
 - عقد دورات تدريبية لممارسة تحليل البيئة الداخلية عملياً.
 - محاكاة نماذج عربية وعالمية في مجال تحليل البيئة الداخلية .
- 2- التدريب المركز والفعال لمديري المدارس من قبل دائرة التربية والتعليم، وخاصة المديرين الجدد بما يخص صياغة الرؤية والرسالة ويتم ذلك من خلال :
 - ورش عمل وندوات ومحاضرات .
 - جلسات العصف الذهني التي يكون هدفها الوصول إلى المواصفات التي يجب أن تتوفر عند صياغة رؤية ورسالة المدرسة.
 - توزيع نشرات دورية تشمل نماذج عربية وأجنبية من الرسائل والرؤى لمؤسسات تربوية وتحليلها من خلال اللقاءات والمناقشات.
- 3- تعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمجتمع المحلي، وخاصة فيما يخص غايات وأهداف المدرسة .
- 4- تبني دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث للتخطيط الإستراتيجي بصورة جادة وعملية .
- 5- تفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط من خلال توفير قاعدة بيانات واضحة ومتطورة، وتعميمها على جميع المدارس، لتسهيل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة.
- 6- توفير حوافز ومكافآت، وشهادات تقدير، للمديرين الذين يتميزون في مجال التخطيط الإستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح، وكذلك للمعلمين الفاعلين والذين يقومون بمهامهم على أكمل وجه.
- 7- التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، من أجل إتاحة الفرصة لمدير المدرسة للتفكير الجيد والتخطيط الجيد والتنفيذ والمتابعة بشكل أفضل.
- 8- أن تقوم دائرة التربية والتعليم بإصدار نشرات دورية، خاصة بالتخطيط الإستراتيجي وأهم التجارب التعليمية العالمية والعربية للاستفادة منها.

9- اعتماد نماذج دولية لتحقيق المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وكذلك الاهتمام بضرورة تقويمها؛ لاستخلاص ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق، والتعرف على أسباب ذلك.

ثانياً: توصيات خاصة بإدارة الوقت:

1- نشر ثقافة أهمية الوقت كمورد نادر وقيم وباعباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استثماره من خلال ورش العمل والمؤتمرات والأيام الدراسية .

2- تبني تدريب مديري مدارس الغوث أثناء الخدمة على مهارة إدارة الوقت من أجل زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية .

3- تأهيل سكرتير المدرسة وإعداده بحيث يصبح مؤهلاً للأعمال الإدارية المنوطة به، فيخفف الأعباء عن مدير المدرسة .

4- عقد برامج تدريبية لمديري المدارس وبشكل دوري لتدريبهم على التقنيات الحديثة التي يفرزها التطور العلمي والتكنولوجي بشكل مستمر والتي من شأنها مساعدة مديري المدارس في إدارة وقتهم بفاعلية .

5- إتاحة الفرصة لمديري المدارس للتطوير الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا والحصول على المؤهلات التي تخدم طبيعة عملهم وتسهم في تنمية قدراتهم الإدارية.

البحوث والدراسات المقترحة:

إلقاء الضوء على موضوعي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الوقت، يقترح الباحث الدراسات التالية:

1- أثر التخطيط المدرسي الإستراتيجي في زيادة فاعلية إدارة الوقت .

2- إجراء دراسات للتعرف إلى الكفايات اللازمة لتطبيق التخطيط المدرسي الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة .

3- أثر تبني التخطيط المدرسي الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة على زيادة نسبة التحصيل لدى الطلاب .

4- أثر تبني التخطيط المدرسي الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة على تنمية العاملين مهنيًا .

5- دراسة مقارنة بين أثر التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظرهم.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

- السنة النبوية

(أ) المصادر والمراجع العربية

- 1- أبو ساكور ، تيسير (2003م) : "معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرارات لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات ، جامعة عين شمس.
- 2- أبو العلا، ليلي محمد حسني(2013): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة، ط(1)، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، دار الجندارية للنشر .
- 3- أبو الفضل بن منظور(1200): لسان العرب، جزء 16، مطبعة بولاق، القاهرة.
- 4- أبو خنثة، ريم(2011م): "درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5- أبو غدة، عبد الفتاح(1417هـ): قيمة الزمن عند العلماء، مكتبة المطبوعات، حلب ،سوريا
- 6- أبو هاشم، محمد خليل(2007): واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- 7- أبوشيخة ،نادر أحمد(1991): إدارة الوقت ط(1)، دار المجدلوي للنشر، عمان ،الأردن.
- 8- أبوشيخة، نادر أحمد (2009): مدخل إلى إدارة الوقت ،ط(1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- أبوطاحون، أمل (2013): التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- 10- أبوناصر، فتحي محمد(2008م): مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، ط(1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- أحمد ، أحمد إبراهيم (1991م): الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.

- 12- أحمد ،مرودة(2001): أسباب ضياع وقت الطالب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (38)، عمان.
- 13- أحمد، حافظ و حافظ، محمد(2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للطباعة والنشر، مصر.
- 14- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين(2002): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
- 15- الأسطل، أمية (2009م): "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 16- الأشقر، إبراهيم(2006): " دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 17- الأغا، إحسان و الأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
- 18- الأونروا، مركز التطوير، دائرة التعليم (2004): أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة، دراسة ميدانية، وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم، غزة.
- 19- البادي، محمد محمد (1996): مستقبل التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة، مجلة الإدارة، العدد(4)، المجلد (28)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.
- 20- بطاح ، أحمد(1991م):علاقة المشرف بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،مجلد (6)،ع(2)، جامعة مؤتة، عمان.
- 21- البخاري، محمد بن اسماعيل(1998):صحيح البخاري ،اعتنى به أبو صهيب، بيت الأفكار الدولية،كتاب (81)،باب(1)، الرياض، السعودية.
- 22- البخاري، محمد بن اسماعيل(869): الأدب المفرد، مجلد(1)، ص(168) رقم الحديث497.
- 23- برس، بيورك(2002): توظيف الوقت، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت .
- 24- برنوطي، سعاد (2003):الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية ،الطبعة(2)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 25- بشير، مادلين(2011): "مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها"، رسالة ماجستير ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 26- بلقيس، أحمد، وعبداللطيف، خيرى (1989): الإدارة بالأهداف، ورقة عمل HT/17، الرئاسة العامة لووكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.
- 27- البناء، هالة مصباح(2013): الإدارة المدرسية المعاصرة، ط(1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- البوهي، فائق شوقي(2002): التخطيط التربوي عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- 29- بيومي، كمال حسني (2009) : تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم المفاهيم والمداخل و التطبيقات، ط(1)، دار الفكر، عمان، الأردن .
- 30- بيومي، محمد (2009م): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية، العدد(63)، جامعة الزقازيق، ص(5-59).
- 31- التيمي، فواز (2004): " فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو (9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان.
- 32- توفيق، عبدالرحمن (2004): الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات ،سلسلة التنمية الإدارية الذاتية ،منهج الإدارة العليا ،الطبعة(1)،مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة
- 33- الجبر، زينب (1998م): إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة . المجلة التربوية، ج(12)، ع(47)، ص(35)، جامعة الكويت، الكويت.
- 34- الجرجاوي، زياد علي و نشوان، جميل (2004):عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .المؤتمر التربوي الأول 23-24/1/2004 ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 35- الجرجاوي، زياد(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- 36- الجريسي، خالد (2000):إدارة الوقت رؤية إسلامية، ط(1)، الرياض، السعودية .
- 37- الجوفي، محمد لطفي(2004): تقييم فاعلية عمليات وإدارات الوقت الرسمي في جامعة إب، مجلة الباحث العلمي، العدد(6)، اليمن.

- 38- الحاج محمد، أحمد علي (2011): التخطيط التربوي الإستراتيجي الفكر والتطبيق، ط(1)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- 39- حافظ، محمد صبري، والسيد البحيري(2006): تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- 40- حجي، أحمد اسماعيل (2002): اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 41- الحر، عبدالعزيز محمد (2003): التخطيط الإستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الرياض .
- 42- الحريري، رافدة وآخرون(2007):الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان .
- 43- الحريري، رافدة (2007): التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان.
- 44- حسين، حسن (2002):تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، السنة الخامسة، العدد(6)،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،جامعة عين شمس ،القاهرة ،ص ص (159 - 210).
- 45- حسين، سلامة (2004) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة ،ط(1)، دار الفكر ناشرون وموزون، البتراء، الأردن.
- 46- الحمداني، موفق وآخرون(2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
- 47- الحناوي، ايناس(2011م). "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 48- الخزامي، عبدالحكيم(2000):التخطيط الإستراتيجي .. الفكرة والخبرة، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- 49- خليل ، نبيل (1996): فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام ،مجلة دراسة تربوية واجتماعية ، مجلد(2)، ع(3)،ص287 ،كلية التربية ، جامعة حلوان، مصر.
- 50- الدجني، إياد (2006): واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة.
- 51- دياب ،اسماعيل(2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية

- 52- دي ماكين، شارلي (2008): **التخطيط الإستراتيجي في التعليم (دليل التربويين)**، ط(1)، العبيكان، المملكة العربية السعودية .
- 53- الذويبي، سهيل علي (1419هـ): "إدارة وقت المعلم في إطار تعدد أدواره وواجباته"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- 54- ذياب، عبد الفتاح (1999): **فن إدارة الوقت و الاجتماعات**، ط(1)، دار النشر للجامعات، القاهرة .
- 55- الرشيد، جهاد محمد (2003م): "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الدمام والرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية .
- 56- رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، إحسان دهش (2007): **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 57- زيدان، سليمان (2011): **استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير** ، ط(1)، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 58- السالم ،مؤيد والنجار، فايز(2002): **العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته، مجلة دراسات العلوم الادارية، العدد (2)، المجلد (29)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن ،ص ص (347- 371)**
- 59- السفيناني، عيضة عبدالمعطي(2002م): **إدارة الوقت وحدة تدريبية**، تعليم العاصمة المقدسة، مكة المكرمة .
- 60- سكيك ،سامية اسماعيل(2008)، " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 61- سلامة، سهيل فهد (1988) : **إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- 62- السلطان، خالد(2006) : " **التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، مارس، 2006.
- 63- السلمي، فهد(2008م): "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة" ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

- 64- الشاعر ،عدلي(2007): "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 65- الشافعي ،محمد (2002): إدارة الوقت، ط(1)، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة .
- 66- شتات، نهى (2007): مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة ،مؤتمر المدرسة الفاعلية، الجامعة الإسلامية ،غزة 2007/1/21.
- 67- الشريف ،خالد بن سعود(2011):محددات إدارة الوقت لدى المدراء المهنيين، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد(3)، العدد(1)، جامعة أم القرى ،السعودية.
- 68- شريف، عابدين(2003): دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة ،المجلة التربوية ،العدد(66)، المجلد(17).
- 69- صاحب ، رضا وسنان، كاظم (2002): مفاهيم إدارية معاصرة، ط(1)، والوراق للنشر والتوزيع، عمان .
- 70- الصالحي، نبيل (1999): تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، القاهرة، بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة
- 71- الصرن ،رعد حسن(2000): فن وعلم إدارة الوقت، ط(1)، دار الرضا للنشر، سوريا .
- 72- الصوري، كمال (2008م): واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- 73- الضامن، ريم وآخرون (2003): دليل بناء خطة تطوير المدرسة، معهد التربية ،دائرة التربية والتعليم ،وكالة الغوث الدولية، عمان.
- 74- الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد(1983): المعجم الكبير، تحقيق حمدي بن عبد المجيد السلفي، ط2، دار إحياء التراث العربي، ج20، بيروت، لبنان.
- 75- عابدين ،محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، جامعة القدس .
- 76- العارف، نادية(2001): التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر.

- 77- العامودي ،علي (2011): "درجة توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة "، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
- 78- عبد العليم، أسامة محمد و الشريف، عمر أحمد(2010) : المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
- 79- عبدالجواد، محمد(2000): **كيف تدير وقتك بفاعلية**، دار البشير للثقافة والعلوم .
- 80- عبدالله، شوقي(2006): **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، ط(1)، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- 81- عبداللطيف، خيري (1991): **القائد التربوي والتخطيط الموجه نحو الأداء**، SS/21، اليونسكو، معهد التربية، عمان، الأردن.
- 82- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 83- العجمي، محمد حسنين (2010): **الإدارة والتخطيط التربوي "النظرية والتطبيق"**، ط(2)، دار المسيرة للنشر، عمان.
- 84- العجمي، محمد حسنين(2008) : **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 85- عسكر، علي(2003): **ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها "الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق"**، ط(3)، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 86- عطالله، سمر (2005): **واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.**
- 87- العلاق، بشير(2009) : **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 88- علاقي ،مدني عبدالقادر(19 - 23 / 1412 هـ). **دورة تنمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية**، جامعة الملك عبد العزيز، جده.
- 89- علوان، قاسم و إحميد، نجوى(2009) : **إدارة الوقت : مفاهيم - عمليات - تطبيقات**، ط(1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 90- العلي، يسرى (2010م): مدى إدراك مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في محافظة عمان لأهلية إدارة الوقت ومصادر مضيعاته، مجلة كلية التربية، العدد(34)، الجزء (3)، جامعة عين شمس، ص(617-647).
- 91- عليان، ربحي(2011): أساسيات إدارة الوقت للتوظيف والحياة العامة، ط(1)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 92- عليان، ربحي مصطفى (2005): إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- 93- العميرة، محمد حسن (2012): مبادئ الإدارة المدرسية، ط(4)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 94- العمرو، إبراهيم علي(2013): الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية ناشرون وموزعون.
- 95- عودة، سحر(2000): كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية "الاتجاهات والعوامل المؤثرة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 96- عيداروس، أحمد(2005): إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد(4)، المجلد(11)، جامعة حلوان، القاهرة، ص219-280 .
- 97- عيسى، إيمان السيد(2011) : مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية، مجلة كلية التربية، العدد(9)، الجزء(2)، جامعة بورسعيد، ص(502-529).
- 98- الغامدي، ساره(2008): إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الأهلية في مدينة الدمام، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- 99- غنمية، محمد متولى (2005) : التخطيط التربوي، ط(1)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- 100- غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 101- الغيثي ، فهد (2001):أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الادارات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- 102- فيصل، دعاء أبوعاصي(2012):إدارة الوقت لدى الموهوبين أكاديمياً وعلاقتها بمستوى الطموح، رسالة ماجستير، كلية التربية بالعریش ،جامعة قناة السويس، مصر .
- 103- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 104- القرضاوي، يوسف (1417هـ): الوقت في حياة المسلم، ط(7)، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان .
- 105- القرضاوي ، يوسف(1412هـ):الوقت في حياة المسلم ،ط(5)، مؤسسة الرسالة، بيروت
- 106- القرضاوي ، يوسف(1984):الوقت في حياة المسلم ،ط(1)، مؤسسة الرسالة، بيروت
- 107- القرني،عبدالخالق(2012م):التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف(تصور مقترح)،رسالة ماجستير ،كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية.
- 108- القطامين ،أحمد (2002):التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد(1)، المجلد(18)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص ص (37-75).
- 109- القطامين، أحمد (2002):الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية ،الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للطباعة والنشر ،عمان.
- 110- القيسي، هناء محمود(2010): الإدارة التربوية مبادئ ونظريات واتجاهات، ط(1) ،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- 111- محسن، أحمد الخضير(2000):الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة
- 112- مدبولي، محمد عبد الخالق(2001): نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدي مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، العدد (18) ،جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص ص (198-236)
- 113- مدبولي، محمد عبدالخالق(2001): التخطيط المدرسي الإستراتيجي ،ط(1)، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة .

- 114- المرسي، وآخرون (2002): التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر .
- 115- مركز التطور التربوي، دائرة التعليم(د.ت): أداة مقترحة لتحليل العمل في المجالين الإداري والفني لناظر المدرسة،، دورة الإدارة المدرسية((9/ HT)، غزة
- 116- مريزيق، هشام (2009):التخطيط التربوي المفهوم والواقع، ط(1)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 117- المصري، كمال (2001) : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة
- 118- المطوع ،جاسم محمد (1412):الوقت عمار أو دمار، ط(6)، دار الدعوة للنشر والتوزيع ،الكويت
- 119- مناصرة، علي وآخرون (2005): الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة لمتابعة الميدان ،رام الله .
- 120- مندورة ، محمد ودرويش، محمد(1994):التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ،الرياض، جمعية الحاسبات السعودية.
- 121- منظور، محمد(1300) : لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان
- 122- نشوان، يعقوب(1982) : الإدارة والإشراف التربوي، ط(1)، دار الفرقن للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- 123- نورالدين،مازن(2008م):دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ،رسالة ماجستير،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية، غزة.
- 124- هدية، سعيد علي (2006م) : " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 125- ياسين، سعد غالب(2002): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 126- اليحيوي، صبرية مسلم (1418 هـ): إدارة الوقت، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- 127- يونس، نزيه حسن(2009) : " توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ب) المراجع الأجنبية :

- 1- Bryson, John (2003): **Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations**, Revised Edition Jossey –Bass,www.Idlp.com
- 2- Campbell, Vlacia (2003) : **The perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks county and Chester County Public Schools**: Widener University, Vol.64- 12A, 0f Dissertation Abstracts International, pp. 4280 .
- 3- Cohen, Gary David (1999): **Analysis of school district strategic planning relationship with school action planning Ph. D**, University of Washington , U.S.A
- 4- Diaz, Myrna I (1994) : **The Role of The principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges**, Ed.D. University of Southern California,Los Angeles, Doheny Library, Jan
- 5- Glueck, W.F. **Business policy and strategic management**. NewYork: mcGrow Hill, 1980
- 6- Grant Hambright, Thomas Diamantes,(2004) **Definition, benefits, & barriers of K-12 educational strategic planning**.
- 7- Hill, J : **The Importance of Time Management To Principals ,Leadership Thrust**, 23 (2) 23-26,1989.
- 8- Johnson, juli-A(2004): **Strategic planning in the Millard Public schools**: the university of Nebraska,Lincoln.vol.65-0gA, of Dissertation Abstracts International ,pp32-34
- 9- Mackenzie, Roger , (1991): **The Time Trap, New York (AMACOM)**
- 10-Mcconkey, Dale.(1978) .D.**How to manage by Resate** ,3rd.ed .
- 11- Mocny, Kenneth Charles (1993) : **Time Management Analysis of Puplic School Business Administrators**, Ed.D., State university of New York At Buffala, 1991, In Diss. Abst. Int., vol. (53), No. (9)
- 12-Nonis,s;Hudson,G;Logan,L&Ford.C.(1998).**Influence of perceived control over time on college student's stress and stress related out comes**. Journal of Research in Higher Education ,39(5),587–605.
- 13-Robert,H. (1997) : **Spending Time Wisely**, Journal Of Accountan February.

- 14- Stone , C.S (1993): **Shaping Strategy, Independent School Planning in the 90s**, Boston , National Association of Independent Schools
- 15- Taylor, Kiven c(2007) : **Astudy of Principals Perception Regarding Time Management**, Kansas state university, 13- April.
- 16- Waleelen, TL and Hunger, J.D. (1998): **Strategic Management and Business Policy**, Reading, Mass: Addison- Wesley
- 17- Wells George Andrew(1993) : **Instructional Management Behavior, Time Management And Selected BackgroundVariables of Elementary School Principals In Connecticut's Urban School Districts** ,ph .D University of Connecticut 1993 In : Diss . Abst Int , vol 54 No 7, jan . 1994

(ج) مصادر شبكة المعلومات (Internet)

1- آل جميلة، ظفر ناصر (2013): الاختيار الإستراتيجي، استخرجت بتاريخ 2013/1/24
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=34410>

2- العبيكان للتعليم

http://obeikaneducation.com/obeikanmodules/supportpage/article_view/5

3- العتيبي، صنهاة (2009): مراحل الإستراتيجية، استخرجت بتاريخ 2013/11/14
[/http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/11/14/98](http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/11/14/98)

4- العويسي، رجب (2003): التخطيط الإستراتيجي مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة
 استخرجت بتاريخ 2003/12/20 من

<http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04..htm>

5- موقع الإسلام اليوم، استخرجت بتاريخ 2014/1/10
<http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-97-5225.htm>

6- ناصر، مجدي (موقع منبر التربية): التخطيط الإستراتيجي استخرجت بتاريخ 2013/7/15م
<http://www.minbr.com/list-l-2-3.php>

6- وزارة التربية التعليم العالي الفلسطينية (استخرجت بتاريخ 2013/6/10)
<http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=337>

8- يسن، أيمن (2010) : موقع (مكتب التربية العربي لدول الخليج)، استخرجت بتاريخ
 2010/12/15

<http://www.abegs.org/Aportal/Article/showDetails?id=3287>

9- اليوسف، عبدالله (12 / 11 / 2010 م - 7:57 م)

<http://www.minbr.com/list-l-2-3.php>

10- مواقع الكترونية مدرسية

- مدرسة بنات بيت حانون الإعدادية "ب" استخرجت بتاريخ 2013/8/20م
<http://bhanoungirlsb.wordpress.com>
 - مدرسة بنات جباليا الإعدادية "ب" استخرجت بتاريخ 2013/8/20م
http://jabaliaprepgirlsb.blogspot.com/p/blog-page_7780.html
 - مدرسة ذكور البريج الإعدادية "أ" استخرجت بتاريخ 2013/8/20م
<https://sites.google.com/site/bureijpreboysaaa/the-team>
 - مدرسة بيت حانون الابتدائية المشتركة "ج" استخرجت بتاريخ 2013/8/20م
[/http://bh-e-c.webnode.com](http://bh-e-c.webnode.com)
- 11- Davies, Bent(2007): From school development plans to a strategic planning framework
[.www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf)

ملاحق الدراسة

- ◆ ملحق رقم (1) : الاستبانة في صورتها الأولى.
- ◆ ملحق رقم (2) : رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة باحث.
- ◆ ملحق رقم (3) : قائمة بأسماء لجنة التحكيم.
- ◆ ملحق رقم (4) : الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية_ الإدارة التربوية

السيد/ حفظه الله ،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية بعنوان : " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم " وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين تبيانان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة كالتالي :

الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي وتتكون هذه الاستبانة من (40) فقرة تم تقسيمها إلى خمسة مجالات، هي (تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية - تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)- تنفيذ الأهداف الإستراتيجية - المتابعة والتقييم) .

الثانية : لقياس إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وتتكون هذه الاستبانة من (31) فقرة تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات، هي (أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مدير المدرسة - الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته- مدى استخدام مديري المدارس لأساليب إدارة الوقت) .

ونظرا لخبرتكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع إشارة (x) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغ التي ترونها مناسبة في الصفحة الأخيرة أو في ورقة خارجية .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث / علي حسن الكحلوت

المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي

م	مجالات الاستبانة وفقراتها	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية					
1	يحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة				
2	يحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة				
3	يقيم قدرات المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية				
4	يوضح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس				
5	يشرك العاملين في تحليل البيئة الداخلية لمدرسته				
6	يقيم مدى كفاءة أنظمة المعلومات وسرعة تداولها				
7	يهتم بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة				
8	يهتم بتحليل القدرات المالية				
المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الخارجية					
9	يتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية				
10	يحدد التحديات والمخاطر التي قد تعترض العمل المدرسي				
11	يتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية				
12	يدرس بعناية توجهات واهتمامات المجتمع المحلي				
13	يراعي قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع				
14	يراعي القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي				
15	يستفيد من نقاط القوة والضعف لدى المدارس المنافسة في تعزيز الميزة التنافسية				
المجال الثالث: تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)					
16	يلتزم بالاختصار والوضوح في صياغة الرؤية				

م	مجالات الاستبانة وفقراتها	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
17	يراعي توجهات المدرسة عند صياغة الرؤية				
18	يصوغ رؤية المدرسة المستقبلية بصورة واقعية ومرنة				
19	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة				
20	يبرز جوانب التميز للمدرسة عن صياغة الرسالة				
21	يحدد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بشكل واضح ومحدد				
22	توحد الرؤية والرسالة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية لمدرسته				
23	يلتزم بتوقيت محدد لتنفيذ الرؤية والرسالة المدرسية				
24	يشارك العاملين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها				
25	يربط بين رسالة المدرسة والرؤية المستقبلية لها				
المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة الأهداف الإستراتيجية					
26	يراعي الدقة والوضوح عند صياغة الأهداف الإستراتيجية				
27	يشرك العاملين في صياغة غايات وأهداف المدرسة				
28	يختار أهدافاً وغايات مقبولة للمجتمع المحلي				
29	يختار أهدافاً تحفز الأفراد على الأداء المميز				
30	يأخذ في الاعتبار قابلية الأهداف للقياس				
31	يهتم بالوقت المتاح عند صياغة الأهداف الإستراتيجية				
32	يشرك أطراف مسئولة عن تحقيق الأهداف والغايات من خارج أسوار المدرسة				
المجال الخامس: درجة ممارسة مدير لمتابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية المدرسية					
33	يضع مؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى تحقق الأهداف				

المناسبة		الانتماء		م	مجالات الاستبانة وفقراتها
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				34	يحدد أدوار المنفذين والمتابعين للخطة المدرسية
				35	يتابع تنفيذ المهام والمسئوليات المفوضة للمشاركين في الخطة
				36	يتابع تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقويم المناسبة
				37	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من نتائج التقييم التي يتوصل إليها (التغذية الراجعة) في بناء الخطط المستقبلية
				38	يعتمد آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة
				39	يقوم بعملية تقييم مرحلي لمدى تنفيذ الخطة
				40	يقوم بعملية تقييم ختامي للخطة

المحور الثاني : إدارة الوقت

م	مجالات الاستبانة وفقراتها	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الأول : أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مدير المدرسة					
1	يحدد أهداف العمل بشكل دائم				
2	يعد قائمة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها				
3	يستثمر وقته داخل المدرسة بصورة فعالة				
4	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد				
5	يستخدم وسائل الاتصال المختلفة بصورة تساعده على إنجاز عمله				
6	يراعي زيارات المسؤولين المفاجئة بحيث لا تؤثر على جدول عمله اليومي				
7	يسعى دائماً إلى تطوير أدائه المهني بكل السبل المتاحة				
8	يحقق التوازن بين متطلبات العمل والظروف الخاصة				
9	يوزع المسؤوليات على العاملين منذ بداية العام				
10	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام المدرسي				
11	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار				
المجال الثاني: الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته					
12	يلتزم بحضور طابور الصباح				
13	يحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية				
14	يتابع نشاطات الطلاب الصفية وفق جدول زمني				
15	يخصص جزءاً من وقته لتلبية طلبات الإدارة التعليمية				

المناسبة		الانتماء		م	مجالات الاستبانة وفقراتها
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				16	يتابع دقاتر التحضير للدروس باستمرار
				17	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين
				18	يراقب تنفيذ المنهاج المدرسي
				19	يشرف على مجلس أولياء الأمور
				20	يخصص جزء من وقته ليتبادل الأفكار التربوية مع أسرة المدرسة
				21	يخصص جزء من وقته لتناول المشروبات
				22	يستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي
				23	يخصص جزء من وقته للاطلاع على كل ما هو جديد من دوريات ومجلات لها علاقة بالعملية التربوية
المجال الثالث : مدى استخدام مديري المدارس لأساليب إدارة الوقت					
				24	يحدد الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية
				25	يحدد المهام التي يفوضها للوكلاء والعاملين
				26	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج
				27	يحتفظ بالمسئوليات التي تحتاج إلى قرار سريع
				28	يجيد التعامل مع إدارة الظروف الطارئة
				29	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لإشعارهم بتحمل المسؤولية
				30	يمنح حوافز للموظف الملتزم بالوقت
				31	يجيد التعامل مع مضيعات الوقت

ملحق رقم (2)

رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة باحث



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم..... Ref

ج م غ / 35

التاريخ..... Date

29-12-2013

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم الدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ علي حسن علي الكحلوت، برقم جامعي 120110522 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته والتي بعنوان

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم

شاكرون لكم حسن تعاونكم،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
التف.

9-1-2014

ملحق رقم (3)

أسماء السادة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	أ. د فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
2	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. إبراهيم الأسطل	الجامعة الإسلامية - غزة
5	أ. مروان حمد	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. منور نجم	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. سمية صايمة	الجامعة الإسلامية - غزة
8	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
9	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية - غزة
10	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
11	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
12	د. رندة شرير	جامعة الأقصى
13	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
14	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
15	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
16	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (4)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية_ الإدارة التربوية

الموضوع/ تعبئة استبانة

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية في الجامعة الإسلامية، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين لقياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة كالتالي:

الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي وتتكون هذه الاستبانة من (38) فقرة تم تقسيمها إلى خمسة مجالات، هي (تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية - تكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة) - تنفيذ الأهداف الإستراتيجية - المتابعة والتقييم) .

الثانية: لقياس إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وتتكون هذه الاستبانة من (23) فقرة تم تقسيمها إلى مجالين هما (مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة - الأعمال و المهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته)

وإذ يرجو الباحث من سيادتكم قراءة فقرات هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك .
علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحث /علي حسن الكحلوت

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
- 4- المرحلة : ابتدائي إعدادي

المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي

التخطيط المدرسي الإستراتيجي/جميع الجهود المنظمة التي تقوم بها الإدارة المدرسية و العاملين في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة؛ لاستثمار جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية من خلال التحليل الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية من أجل الاستثمار الأمثل لكافة عناصر ومكونات العملية التعليمية في تحقيق أهداف المدرسة .

درجة ممارسة مديري المدارس					م	مجالات الاستبانة وفقراتها
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً		
المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية						
					1	يحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة
					2	يحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة
					3	يقيم قدرات المدرسة وإمكاناتها المالية والمادية والبشرية
					4	يشرك العاملين في تحليل البيئة الداخلية لمدرسته
					5	يقيم مدى كفاءة أنظمة المعلومات وسرعة تداولها داخل المدرسة
					6	يهتم بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة
					7	يقيم كفاءة العمليات الداخلية باستمرار (العمليات الإدارية - التدريس)
المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الخارجية						
					8	يتعرف إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
					9	يحدد التحديات والمخاطر التي تعترض عمل المدرسة
					10	يتابع آخر التطورات التقنية والعلمية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية
					11	يدرس بعناية توجهات واهتمامات المجتمع المحلي المؤثرة على العمل المدرسي

درجة ممارسة مديري المدارس					م	مجالات الاستبانة وفقراتها
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً		
					12	يراعي قيم المجتمع ومعتقداته وثقافته
					13	يراعي القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي
					14	يوضح ترتيب المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس(المركز التنافسي)
					15	يحدد الموارد التي يمكن الاستفادة منها خارج المدرسة
المجال الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لتكوين الإستراتيجية (الرؤية والرسالة)						
					16	يلتزم بالاختصار والوضوح في صياغة الرؤية
					17	يراعي توجهات المدرسة عند صياغة الرؤية
					18	يصوغ رؤية المدرسة المستقبلية بصورة واقعية ومرنة
					19	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة
					20	يبرز جوانب التميز للمدرسة عند صياغة الرسالة
					21	توحد الرؤية والرسالة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية لمدرسته
					22	يلتزم بتوقيت محدد لتنفيذ الرؤية والرسالة المدرسية
					23	يشارك العاملين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها
					24	يربط بين رسالة المدرسة والرؤية المستقبلية لها
المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة الأهداف الإستراتيجية						
					25	يراعي الدقة والوضوح عند صياغة الأهداف الإستراتيجية
					26	يشرك العاملين في صياغة غايات وأهداف المدرسة

درجة ممارسة مديري المدارس					م	مجالات الاستبانة وفقراتها
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً		
					27	يختار أهدافاً وغايات مقبولة للمجتمع المحلي
					28	يختار أهدافاً تحفز الأفراد على الأداء المميز
					29	يحدد أهدافاً قابلة للقياس
					30	يشرك أطرافاً من المجتمع المحلي في صياغة أهداف وغايات المدرسة
					31	يراعي شمولية الأهداف المخططة (طلبة، مناهج، عاملين...)
المجال الخامس: درجة ممارسة مدير المدرسة لمتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية المدرسية						
					32	يضع مؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى تحقق الأهداف
					33	يحدد أدوار المنفذين والمتابعين للخطة المدرسية
					34	يتابع تنفيذ المهام والمسئوليات المفوضة للمشاركين في الخطة
					35	يتابع تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة
					36	يعمل على الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في بناء الخطط المستقبلية
					37	يقوم بعملية تقييم مرحلي لقياس ما تم انجازه من الخطة
					38	يقوم بعملية تقييم ختامي للخطة

المحور الثاني : إدارة الوقت

مفهوم إدارة الوقت/

مجموعة من المهارات الفنية والإدارية التي يمارسها مدير المدرسة أثناء عمله والتي تتيح له الاستفادة من الوقت المتاح، لتنظيم العمل وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية

درجة ممارسة مديري المدارس					م	مجالات الاستبانة وفقراتها
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
المجال الأول : مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة						
					1	يحدد أهداف العمل بشكل دائم
					2	يعد قائمة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها
					3	يحدد الأولويات لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية
					4	يحدد المهام التي يفوضها لنائب مدير المدرسة والعاملين
					5	يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد
					6	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج
					7	يراعي زيارات المسؤولين المفاجئة بحيث لا تؤثر على جدول عمله اليومي
					8	يحتفظ بالمسؤوليات التي تحتاج إلى قرارات سريع
					9	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لإشعارهم بتحمل المسؤولية
					10	يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام المدرسي
					11	يتابع إنجاز العاملين لمهامهم باستمرار
					12	يمنح حوافز للموظف الملتزم بالوقت
					13	يجيد التعامل مع إدارة الأزمات

درجة ممارسة مديري المدارس					مجالات الاستبانة وفقراتها	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
					يوفر أوقات إضافية تحسباً لأي طارئ	14
المجال الثاني: الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي بها مدير المدرسة وقته						
					يلتزم بحضور طابور الصباح	15
					يحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية	16
					يتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار	17
					يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين	18
					يراقب تنفيذ المنهاج المدرسي	19
					يشرف على مجلس أولياء الأمور	20
					يخصص جزء من وقته لتطوير أدائه المهني وفق المستجدات	21
					يستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي	22
					يخصص جزء من وقته للاجتماع بالطلبة	23