

درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر
المعلمين في العاصمة عمان

**The Degree of Possessing Strategic Management
Competencies by Basic School Principals, From Teachers'
Point of View in the Capital Amman**

إعداد

محمود أحمد محمود الباز

إشراف

الاستاذ الدكتور عبد الحافظ محمد سلامه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

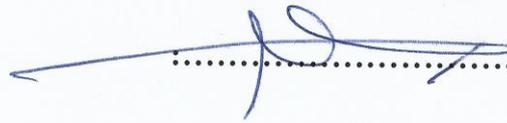
جامعة الشرق الأوسط

أيار / 2016

تفويض

أنا محمود أحمد محمود الباز أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمود أحمد محمود الباز

التوقيع: 

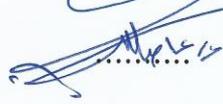
التاريخ: ٣/٥/٢٠١٦

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمان "

وأجيزت بتاريخ: ٣ / ٥ / ٢٠١٦

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

- 1- الاستاذ الدكتور عبد الحافظ محمد سلامه مشرفاً
- 2- الاستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفى رئيساً
- 3- الدكتور خالد أحمد الصرايرة عضواً/ممتحناً خارجياً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، فله الحمد على أن انعم وتفضل عليّ بتيسير أمر رسالتي وإتمامها.

وفي الحديث الصحيح: لا يشكر الله من لا يشكر الناس. وعليه فإنني أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير لأستاذي الفاضل ومشرفي الأستاذ الدكتور عبد الحافظ محمد سلامه الذي أفدت من توجيهاته وعلمه، وشملني بسعة صدره وكبير أخلاقه، فبارك الله فيك أستاذنا الكريم، وبارك بعلمك وعمرك وعملك وجعله في ميزان حسناتك ورفعته لدرجاتك.

وأتقدم كذلك بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الفضلاء الذين أفدت من علمهم في كليتنا الكريمة ، فكانوا أصحاب رسالة وتربية ، فجزاهم الله عنا كل خير وسدد خطاهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوا من أوقاتهم في قراءة رسالتي المتواضعة وإثرائها بمقترحاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

الباحث

محمود أحمد الباز

الإهداء

إلى... والديّ

الضياء الذي أنار لي دربي

إلى.... زوجي وأولادي

أحمد وراشد ونجاة

الأمل الذي أنظر إليه ومن خلاله

إلى البعيد، المستقبل المشرق

إلى...

أخي وأخواتي

الحلم الذي عشناه معا لنحصد الخير والحب

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
4	- مشكلة الدراسة
5	- هدف الدراسة وأسئلتها
6	- أهمية الدراسة

6	- حدود الدراسة
7	- محددات الدراسة
7	- مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
9	- الأدب النظري
25	- الدراسات السابقة ذات الصلة
30	- ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
32	- منهج البحث المستخدم.
32	- مجتمع الدراسة.
33	- عينة الدراسة.
34	- أداة الدراسة.
34	- صدق الأداة.
34	- ثبات الأداة.
35	- متغيرات الدراسة.
35	- إجراءات الدراسة.

36	- المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
38	- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
43	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
48	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
51	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
53	- التوصيات
55	- المراجع العربية
59	- المراجع الأجنبية
60	- الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	النسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	-1
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بدرجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	-2
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية	-3
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية	-4
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الخبرة	-5
45	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية	-6
46	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة	-7

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
61	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
65	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة	2
66	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
69	كتاب تسهيل مهمة	4

ك

درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمان

إعداد

محمود أحمد محمود الباز

إشراف

أ. د. عبد الحافظ محمد سلامه

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية في عمان لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين في العاصمة عمان بلغ عددهم (312) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة والتحقق من صدقها وثباتها بالطرق العلمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق أخرى تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة درجة البكالوريوس. فضلاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة وعقد دورات تدريبية لتأهيل الإدارات المدرسية والعاملين، وقيام وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها. وأن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط

ل

الإدارية الفاعلة، وإكسابهم المهارات اللازمة لاحترافها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمدراء أنفسهم وللمعلمين، وتعميق ولائهم التنظيمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على النحو الأمثل. وكذلك دراسة مشاكل المستقبل ومحاولة التنبؤ بها، وهذا يتطلب أساليب متطورة من التفكير الاستراتيجي العلمي المنظم للتعامل معها في المستقبل.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية، الكفايات، المدارس الأساسية .

**The Degree of Possessing Strategic Management
Competencies by Basic School Principals, From Teachers' Point Of
View in the Capital Amman**

By

Mahmoud Ahmad Mahmoud Albaz

Supervised by

Prof. Abdulhafith Mohammad Salamah

Abstract

The study aimed at finding out the degree of possessing the strategic managing competencies by basic school principals from teachers' point of view in the capital Amman. In order to achieve the goal of this study, an arbitrary sample of (312) school teachers in Amman has been chosen. Also, a survey has been developed and accredited in a scientific way to achieve the aim of this study.

The results of the study showed that the degree of having the strategic managing competencies by primary school principals from the primary school teachers point of view in Amman the capital was high. It also showed that there were strategic differences in the response according to the sex and in favor of the females. It also showed that there were other differences refer to the scientific degree and in favor of the bachelor ones. In addition, it showed that there was no difference refers to the degree of experience.

Accordingly, the researcher recommended to establish a strategic planning unit in each school and to hold training courses to qualify school principals and teachers. He also recommended that the minister of education should provide schools with the materialistic and human resources capabilities to apply the strategic planning. Another recommendation is to hold training courses for the principals by the ministry of education to provide them with the active managing methods and enable them to acquire the necessary skills to enhance and practice these methods as they have a great effect on the principals and teachers performance and in achieving the scholastic goals. It also helps in studying and predicting the future problems which need a developed method of organized scientific strategic thinking to deal with in the future.

Keywords: Strategic management, competencies, basic schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تُعَدُّ الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في عصر العولمة والانفتاح والتقدم التكنولوجي والتنافس في جميع مجالات الحياة.

وتقتضي الإدارة - وعلى رأسها مدير المنظمة أو المؤسسة - أن تكون في إطار الفهم التام وإدراك الأوضاع بعمومها وتطورها في جميع المجالات، وخاصة ما يتعلق بالمجال التربوي الذي يحتاج إلى نمط جديد من الإدارة. هذه الحاجة فرضتْها التطورات الجديدة للحياة بعامتها وأثرت فيها، وواجب العاملين في أي منظمة أو مؤسسة المساندة والدعم؛ وذلك بتقديم الرؤى والإسهامات، كل حسب تخصصه وإمكاناته؛ لغايات الوصول بالمنظمة إلى أهدافها، ومواكبة التطور والتقدم بإقتدار، وخوض الغمار التنافسي للوصول إلى الأفضل، ويقع على الإدارة الاستراتيجية مسؤولية توفير الرؤية الواضحة في المنظمة لعاملها، ويعد ذلك من مقومات النجاح (Gica, 2011). ومن هنا تكمن أهمية الإدارة ودورها وأثرها في جميع المجالات التعليمية والاقتصادية، إذ إن أفضل الإدارات ما كان استراتيجيا في توجهاته؛ ذلك أن الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، فهي تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي إلى تحقيق الهدف المطلوب". (عايش، 2009: 53).

وهذا التوجه الاستراتيجي لدى أي إدارة في المؤسسة التعليمية لابد أن ينبج منه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة المدى وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط، كل ذلك يشكل حجر الأساس في حياة المؤسسات التعليمية والتربوية

(بني حمدان وإدريس، 2007).

فالإدارة هي كل عمل يتضمن كل نشاط بشري، يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مخطط لها سواء أكان ذلك في إدارة متجر أم مصنع أم مستشفى أم مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة. (عطوي، 2014).

أما الإدارة الاستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة من العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجهات الأداء والتخطيط طويل الأجل للمنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة . (ابن حبتور، 2004)

ومن هنا تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد توجهات التخطيط طويل الأجل، وكذلك الاهتمام بإدارة المراحل اللاحقة وعدم الاكتفاء بالمراحل الحالية كما هو الحال عليه في الإدارة التقليدية والتي تخطط لأهداف قريبة أو متوسطة الأجل.

ولا بد للمدير من امتلاك الكفايات الإدارية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي في مؤسسته التربوية؛ إذ إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مؤسسته وبأسلوب القيادي الذي يمارسه. (عودة، 2010)، ومن هذه الكفايات الإدارة الاستراتيجية.

فالإدارة الاستراتيجية تساعد على تطوير السلوك والمهارات وطرق التفكير، وتساهم في بناء قاعدة أساسية لقياس الأداء (Okpara ,2005) والتواصل مع الأحداث السريعة، وتزوّد بقاعدة جيدة للوظائف الإدارية، وتحديد المهمات والمسؤوليات الملقاة على عاتق أي موظف، وتساعد على توصيل الرسالة والأهداف والغايات والاستراتيجيات والخطة التشغيلية للمنظمة. (www.ektab.com).

كما إن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات التعليمية في توقع مشكلات المستقبل والفرص ، وتهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها، وتساعد المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يساهم في نجاح المؤسسة. (الخفاجي، 2004).

مشكلة الدراسة:

إن امتلاك مدير المدرسة لكفايات الإدارة الاستراتيجية يُعدُّ من أهم الأمور التي تساعده على القيام بأعماله بشكل أكثر كفاءة؛ مما يؤدي إلى الحد من المشكلات الإدارية، وزيادة رضا العاملين عن أداء الإدارة، وتحسُّن المناخ التنظيمي، ويزيد من كفاءة العاملين. وعلى مدير المدرسة السعي لتحقيق رسالتها من خلال التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمراجعة لجميع الأنشطة المدرسية التي تشمل جميع مجالات المدرسة؛ وذلك بتحفيز العاملين فيها وتمييزهم مهنيًا، واستخدام كل الموارد المادية المتاحة، وتوظيف النظريات التربوية الحديثة، والعمل على تطوير المناهج وتسهيل تنفيذها، وتوفير المناخ المدرسي الملائم لتعلُّم أفضل للطلبة، كل ذلك يتطلب أن يكون مدير المدرسة ممتلئًا للكفايات التي تؤهله لقيادة مدرسته نحو الأفضل، والإدارة الاستراتيجية هي خير ما يؤهله لمثل هذه القيادة. (عطوي، 2014).

وقد أكدت المؤتمرات التربوية في الأردن ومن ضمنها المؤتمر الذي عقد في العام الحالي (2015) والذي تضمن في توصياته النهائية إعداد القيادات التربوية في مجال التخطيط والإدارة (وزارة التربية والتعليم www.moe.gov.jo)، ونتائج الدراسات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تطوير أداء مدير المدرسة، وتؤكد على أهمية دوره في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة من خلال

امتلاكه للكفايات التي تُؤهلُه لأداء أعماله على أكمل وجه، ومن ذلك ما أشار إليه ابن حبتور في دراسته عن مدى أهمية التطوير في الإدارة المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تسهم في زيادة كفاءة المدير وفعاليتة، وتحويله إلى مدير يتصف بصفات القائد الاستراتيجي (ابن حبتور، 2004).

وكما أن رسالة وزارة التربية والتعليم تنص على "تطوير نظام تربوي عماده (التميُّز)، اعتماداً على موارده البشرية، واستناداً إلى معايير عالمية وقيم اجتماعية، وروح تنافسية عالية، مما يسهم في تقدُّم الأردن في خضم "الاقتصاد المعرفي العالمي".

ولأهمية امتلاك مدير المدرسة لكفايات الإدارة الاستراتيجية، فقد جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة امتلاك مديري مدارس عمان الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر

المعلمين؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، في درجة امتلاك مديري

المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في إسهامها بتوجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، وتحقيق النظرة الشمولية للعمل ، حيث يتم توضيح العلاقة بين إنتاجية المنظمة والفوائد التي يتم تحقيقها من خلال عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية ، ومن خلال توجيه الأفراد في المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة ، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الجزئية والتركيز عليها بدلا من أهداف المؤسسة العامة والتي تسعى من خلالها لحشد الطاقات والإمكانات، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على زيادة فاعلية التواصل داخل بيئة المؤسسة وخارجها. (الحسيني، 2000) .

ومن هنا يُؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تقيد الإدارات المدرسية في مديرية التربية والتعليم باتخاذ إجراءات حول كفايات مديري المدارس الأساسية في الإدارة الاستراتيجية. ويتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تقيد العاملين في مجال الإدارة التربوية بتعرّف دورهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية في المؤسسات التعليمية. ويمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقةً للباحثين التربويين للبحث في هذا المجال.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان للعام الدراسي (2016/2015).

محددات الدراسة:

سُحِّدَ نتائجُ هذه الدراسة في ضوء صدق الأداة المستخدمة، ومدى أمانة المُجيبين عن فقرات الأداة المستخدمة.

مصطلحات الدراسة:

كفايات الإدارة الاستراتيجية: تصوُّر المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، ومن هذه الكفايات نوع العمليات التي يجب القيام بها في المدى البعيد، والحد الذي تصل إليه المنظمة والغايات التي تحققها، وأسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً إلى تحقيق رسالته وأهدافه.
(ماشوش، 2010 : 15).

وتُعرف إجرائياً: بالدرجة التي حصل عليها المديرون من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

المدارس الأساسية: هي هيئات تعليمية دون المرحلة الثانوية تابعة لملاك وزارة التربية والتعليم في الأردن.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على جزأين رئيسيين، وقد عرض في الجزء الأول الأدب النظري لموضوع الدراسة، وفي الجزء الثاني تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية.

أولاً: الأدب النظري: تضمن الأدب النظري موضوعات ذات علاقة بالإدارة الاستراتيجية

وعلى النحو الآتي:

مفهوم الإدارة:

كان مفهوم الإدارة إبان الثورة الصناعية، أول الأمر ينصرف إلى المقدرة على توجيه الآخرين. ومع مرور الوقت والتغيرات المهمة التي حصلت في طبيعة منظمات الأعمال ومستويات التكنولوجيا المتزايدة أصبحت تعرّف مع مسميات القرن العشرين بأنها "عملية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، والرقابة".

وعرّف عطوي (2014 : 17) الإدارة، بأنها: تنفيذ الأعمال عن طريق تخطيطها وتنظيمها

وتوجيهها بوساطة آخرين، ومراقبة جهودهم.

وذكر عايش (2009: 46) أن الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل

تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف وأقصر الأوقات.

وذكر الشواورة (2011 : 24) أن الإدارة هي عملية خلط ومزج وتفاعل بين الموارد البشرية (جهود العاملين) والموارد المادية (تشغيل الممتلكات) والمعرفة الفنية (التكنولوجيا المتخصصة) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (الكمية والنوعية) بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك من أجل الاستحواذ على أعلى الأرباح أو تقديم أفضل الخدمات المطلوبة، وذلك حسب طبيعة الإدارة التي تمارس أن كانت خاصة أم عامة.

وذكر جرادات، ودرة (2014) أن للإدارة أكثر من معنى؛ ومن معانيها:

الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية فهي عملية تحقيق أهداف المنظمات بالعمل مع الموارد البشرية فيها واستخدام الموارد غير البشرية استخداماً أمثل عن طريق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والاتصال، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتوخي الكفاءة والفعالية في تلك المنظمات. والمعنى الثاني للإدارة: كحقل من حقول الدراسة فهي فرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

ويمكن البناء على ما سبق أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من العمليات أو الجهود أو الأنشطة المنظمة التي يتحقق من خلالها تكاتف الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

مفهوم الاستراتيجية:

بدأ مفهوم الاستراتيجية يظهر خلال الحروب والمعارك للوصول الى أفضل النتائج وبأيسر الطرق، وأصل الكلمة إغريقي (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناها (To Lead) أي القيادة، ليصبح أصل الكلمة الإغريقي (Strategos) أي القائد المنتخب. (إدريس والغالبي، 2007).

وبالتالي فان الاستراتيجية تنطوي على الحالة العلمية والفنية لتشغيل الموارد، المهارات وتوظيفها في منظمة ما لتحقيق الأهداف الأساسية (جواد ، 2010 : 77).

وعرف شاويش (1993:281) الاستراتيجية إنها خطة عامة عريضة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

وذكر جلاب ورشيد (2008 : 24) أن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة الأفكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستناد إلى الموارد Resources والقابليات Capabilities والكفايات الجوهرية Core competencies التي تمتلكها، وفي ضوء الفرص Opportunities والتهديدات Threats التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها.

وعرفها الصيرفي (2008 : 22) بأنها اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عرفها السالم (2005 : 34): بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها وأبعاد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقويمها ومراقبتها.

وذكرت الحوراني (2007: 52): بأنها عملية تكيف المنظمة مع بيئتها، لتحقيق الغايات التنظيمية، وتأكيد بقائها في العمل على تنميته وتطويره على المدى البعيد من خلال تدعيم تنمية

منتجات المنظمة وتقرير مكانتها في المجتمع ووضع الأهداف الطويلة والقصيرة المدى لإيجاد استراتيجيات تساعد على تحقيق الرضا لأصحاب المصالح الأساسية في المنظمة.

وذكر ابن حبتور (2004: 47): بأنها عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة .

وعرفها الخفاجي (2004: 34): أنها عملية اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها وتقييمها. وعرفتها سليطين (2007): بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

استناداً إلى ما تقدم، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها : تصور رؤية المنظمة المستقبلية وفلسفتها؛ وذلك بتوجيه العمليات وتحديد مساراتها ضمن البيئة المحيطة بها، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف، للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات بشكل عام في العقد الأخير من القرن العشرين (ياسين، 2010 : 21). وهذه التحديات:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

العالم يتغير في جميع نواحيه، ويظهر هذا التغير بجلاء في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وفي تطور التكنولوجيا؛ لذلك يقع على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذا التغير وليس مواجهته؛ لاكتساب مزيد من التعلم ومن الخبرة في إدارة التغيير بطريقة كفؤة وفعالة تستند إلى مشاركة واعية وواسعة من قبل كل أفراد المنظمة.

وقد أشار إلى ذلك (إدريس و الغالبي ، 2007 : 50) في أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على التفاعل البيئي على المدى البعيد، إذ يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها المقدرة على التكيف مع المتغيرات.

2. زيادة حدة المنافسة:

يمثل عقد التسعينات أكثر العقود منافسة في القرن العشرين لدى منظمات الأعمال، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، مما يفرض على صانعي الاستراتيجية مواجهة تحدي صياغة خطط استراتيجية كفؤة وتطويرها تطويراً بعيد المدى لمعالجة وضع منظماتهم. فالإدارة الحديثة تعني استخدام أدوات جديدة في تحليل أنشطة الأعمال وتخطيطها.

كما وإن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف والصراعات الشديدة المحلية أو الدولية التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سوقها الفكري في العالم. (الطيبي، 2013 :

(46)

3. عالمية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل. وهذا ما يعبر عنه بالعولمة (جرادات ودره ، 2014 :46) وهي "تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تزيوي تذوب فيه الحدود بين الدول، وبين الشمال

والجنوب، وبين الحضارات بعضها بعضاً، وتتواصل فيه الأمم والشعوب والدول والأفراد وبسرعات هائلة، وينشأ اعتماد متبادل (Interdependence) بينها في جميع مجالات الحياة ."

4. التغير التكنولوجي:

معظم المنظمات تعتمد على التكنولوجيا؛ لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال. ولأنّ التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات فإنّ عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالضعف أو الفشل. وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين في السوق، من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من المزايا التقنية الجديدة التي تنعكس بالضرورة على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج. (ياسين، 2010)

5. نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية الأساسية في تناقص مستمر، واليوم توجد صناعات معينة تُواجه نقصاً خطيراً في المواد الأولية وعناصر المدخلات الأخرى للنظام الإنتاجي؛ لهذا يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية من مصادرها وبرمجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية؛ لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، ووضع المنظمة في إطار المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية أمام المجتمع والدولة (Hoejmosse, 2010).

6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

لقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة. فالمعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة؛ لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن

إدارة المعرفة ليس من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات فقط، وإنما لإعتبارها عاملاً حيويًا يربح نجاح المنظمة أو فشلها. (ياسين، 2010)

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية المراحل الآتية:

1. التحليل والرصد البيئي:

التحليل البيئي هو استعراض المعلومات وتقييمها وتوزيعها التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة (السالم، 2005).
وتحتوي البيئة الخارجية على متغيرات مثل الفرص والتهديدات وهي تقع خارج حدود التنظيم والمنظمة وليست تحت سيطرة الإدارة العليا وراقبتها في الأجل القصير (الطيبي، 2013).
أما البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية (بني حمدان وإدريس، 2007):
(74).

وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف إلى العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة. وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل سووت (SWOT Analysis) (السالم، 2005: 25). يستخدم التحليل الرباعي بالإنجليزية SWOT كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها.

وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها

كما يأتي:

- القوة: عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة Strengths.

- الضعف: نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة Weaknesses.

- الفرص: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح, وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

- التهديدات: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة Threats (ماهر، 2007).

2. صياغة الاستراتيجية:

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الأعمال (إدريس والغالبي، 2007: 344).

وهي سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث يتمخض عنها نتيجة أو نتائج معينة، وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بأنها عملية وضع خطط استراتيجية طويلة المدى وتطويرها تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، وتشمل أيضا اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات (جرادات، درة: 2014: 85).

الرؤية والرسالة والأهداف:

تبدأ الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية بصياغة رؤية شاملة للمنظمة أو الفكرة المجردة القريبة من الحلم، لتكون منظورا مستقبليا للإدارة ومصدراً للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين،

وتتضمن الرؤية أكثر المعاني والآفاق في الزمن وتوجها نحو المستقبل (الطيبي، 2013: 149).

فهي صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة (جلاب ورشيد ، 2008 : 167).

فالرؤية الاستراتيجية لا تنطلق من فراغ إنما هي نتاج تفكير عقلي مبدع متجدد لواقع

المنظمات وفعالها وما يصدر عنها من سلوك منظمي وسلوك استراتيجي يأتي استجابة لطموحات

مؤسسيها والأطراف ذات العلاقة بها (الطيبي، 2013: 153).

أما بالنسبة للرسالة فهي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها من غيرها من

المنظمات المماثلة لها، من هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية

للمنظمة. وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد

وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من خدمات تعليمية تربية، كما أنها تعمل

على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

فهي أشبه ما تكون هويتها، والهوية هي كل ما يميزك عن غيرك، فرسالة المنظمة الهوية

التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق، مع ربط الرسالة بغرض المنظمة وأهدافها.

فهناك علاقة من التفاعل والتكامل بين كل من رؤيا ورسالة وأهداف المنظمة (ابن حبتور،

2004).

وأشار إلى ذلك في تحديد رسالة المنظمة هارسون (Harrison :2009 :157) بأنها عبارة

عن جمل أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف

هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.

- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

أما فيما يتعلق بالأهداف فهي النتائج النهائية للنشاط المخطط، النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه (السالم، 2004: 28).

وعرفها ماهر (2007 : 109) بأنها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة.

وهناك فرق بين الغاية والهدف وهو في تحديد الكم والوقت فالغاية لا يحدد فيها الكم والوقت أما الهدف فيحدد فيه الكم والوقت (جرادات ودره ، 2014) .

أهمية الأهداف: (ماهر، 2007 : 110)

- تحدد النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي.
- توجه عملية اتخاذ القرار إلى الوجهة السليمة.
- تحدد الأساس الذي سيتم محاسبة ومتابعة المنفذين عليه.
- تحدد الدافع والسبب للتخطيط الاستراتيجي.
- تحدد أسلوب استخدام الموارد لتحقيق النتائج.

3. تنفيذ الاستراتيجية:

تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجيات، بوصفها واحدة من عمليات الإدارة الاستراتيجية الأساسية، لتضع الاستراتيجية التي تم اعتمادها موضوع التنفيذ، بمعنى أنه يتم في هذه المرحلة القيام بعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، وتكتسب هذه العملية أهمية كبيرة لأنَّ النجاح الفعلي للمنظمة في

تحقيق أهدافها يرتبط بمدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، فلو كان هناك خطأ ما في أي من العمليات السابقة، في التحليل مثلاً أو في التخطيط أو الصياغة، فإنه يمكن تلافي ذلك الخطأ وإصلاحه، بينما لا يمكن إصلاح الخطأ الناتج عن التنفيذ غير الجيد للاستراتيجية، ومن هنا تأتي أهمية هذه العملية (جرادات ودره، 2014).

وأوضح هارسون (Harrison ، 2009 : 155) تنفيذ الاستراتيجية بأنها العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط، وميزانيات، وقواعد، وإجراءات.

والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات في تنفيذ الاستراتيجية (السالم، 2005: 32):

البرامج: هي مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أنها تعمل على تفعيل الاستراتيجية، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

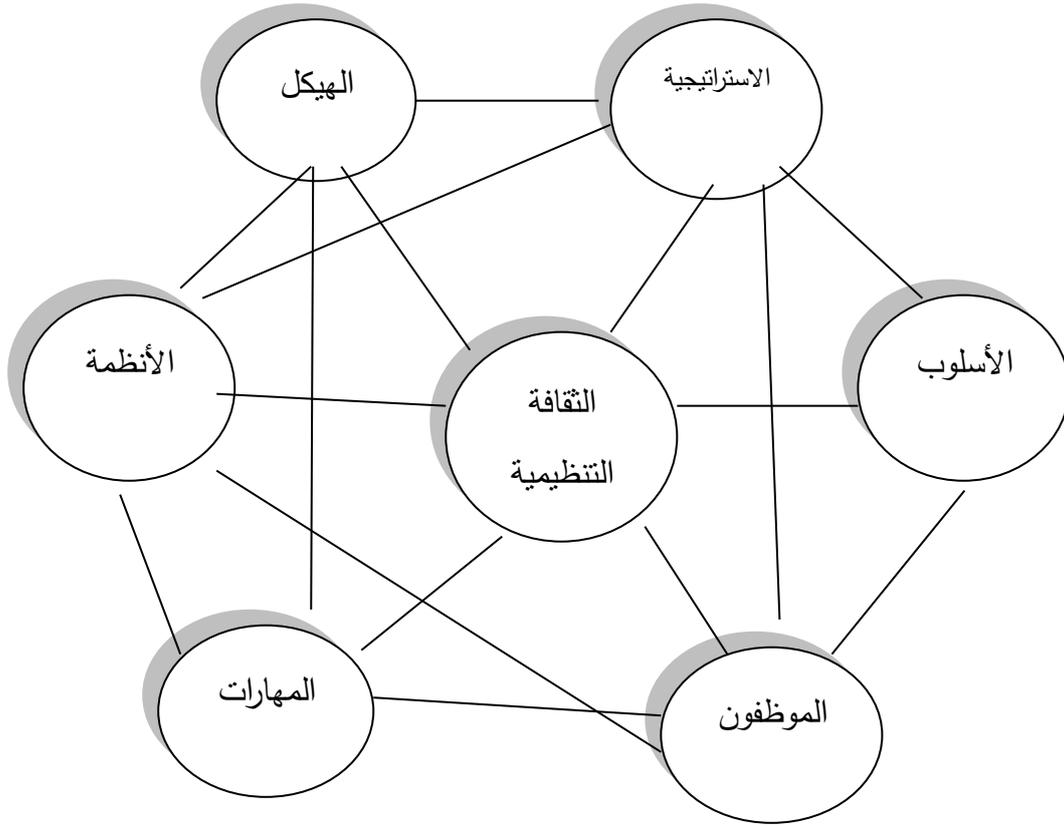
الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية. أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة. كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز، وثالثة للبحث والتطوير.

الإجراءات: يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية. أنها تصف تفصيلياً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة.

العناصر التي يجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية:

قدمت مجموعة مكينزي الاستشارية Mckinsy أنموذجًا عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية (الظاهر: 2009: 153).

وهذا الأنموذج يعرف بأنموذج العناصر السبعة في تطبيق الاستراتيجية. هذه العناصر هي الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الإدارة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) كما هو واضح في الشكل التالي (ياسين، 2010: 184).



(شكل : 1)

حسب (شكل : 1) يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجية إذا كانت العناصر (أو متغيرات) السبعة متوافقة مع الاستراتيجية مساندة لها على الأقل، لذلك إذا ظهرت خلال عملية تطبيق الاستراتيجية أو بعد الانتهاء منها في فترة قصيرة مشاكل مهمة، فإن هذا يعني نقص في التوافق بين الاستراتيجية وبين أحد عناصر أو متغيرات النموذج أو عدد من هذه المتغيرات. (ياسين، 2010: 185).

وأوضح بني حمدان وإدريس، (2007) هذه المتغيرات أو العناصر بالآتي:

- القيم والغايات المشتركة . الثقافة التنظيمية . وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وغالبًا لا تجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن

الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

- الاستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها منظمة الأعمال بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

- المهارات: وتمثل المقدرات والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز عن غيرها من منظمات الأعمال.

- الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

- الموظفين: وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

- نمط الإدارة: ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة منظمة الأعمال، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج الى الموارد المادية والبشرية بالإضافة إلى عنصر الزمن، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

- الهيكل: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

4. رقابة الاستراتيجية وتقييمها:

تمثل عملية تقييم الاستراتيجية العملية الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتضطلع هذه العملية بنشاطين أو مهمتين أساسيتين، هما تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ إن لزم الأمر، وتكمن أهمية هذه العملية كونها تهدف إلى التأكد من أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تتوافق مع بعضها بعضا بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، وتقوم عملية المتابعة الاستراتيجية على أساس مقارنة النتائج التي تحققت فعلا نتيجة تطبيق الاستراتيجية التي تم اعتمادها، والأهداف أو النتائج التي كانت المنظمة قد خططت لتحقيقها عندما قامت بصياغة استراتيجياتها المختلفة، أي أن الرقابة الاستراتيجية هي التي تبين مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (جرادات ودره ، 2014 : 274).

لذا يتفق معظم الاستراتيجيين على أن تقييم الاستراتيجية ضروري لصالح المنظمة، فالتقييم في الوقت الصحيح قد ينه الإدارة إلى مشاكل فعلية - أو محتملة - قبل أن يصبح الموقف حرجا (العارف، 2009).

وقد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين إما وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، ومن الأغراض المهمة لتقديم الأداء توفير البيانات لإجراء تحليل الانحرافات، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية، وقابلية تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي (ماهر، 2007: 471).

مفهوم الرقابة والتقييم:

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود

للانحرافات والأخطاء ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة (ياسين، 2010: 189).

أما التقييم فهو عملية منظمة لجمع معلومات عن حدث أو عملية، وذلك لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتوقع أن تتخذ قرارات لتحسين الأداء في تلك الإدارة (جرادات والدرة، 2010: 275).

خطوات المتابعة والرقابة: (ماهر، 2007)

1. تحديد المعايير التي على أساسها ستتم الرقابة، وتوجد هذه المعايير في الخطة ذاتها. والخطة السليمة هي التي تضع معدلات واضحة ومفهومة ويسهل قياسها.
2. قياس ما تم تنفيذه. ويتم القياس هنا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلاً، والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة.
3. مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ. إن توفير بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعرف إلى أي انحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو في التكاليف أو في غيرها.
4. التعرف إلى طبيعة الانحراف وأسبابها. لا يعد الانحراف طبيعياً إذا كان حجمه كبيراً، أو متكرراً أو عن قصد. وهنا يجب البحث عن أساليب ذلك، وهل هي خارجية عن إدارة وسيطرة الوحدات التنفيذية.

5. علاج الانحرافات، في الحالات العاجلة قد يكون الحل تعيين المزيد من الموظفين أو وقتاً إضافياً للدوام الرسمي، أما في الحالات التي تحتاج إلى علاج جذري فقد يتضمن ذلك

تغييرات أساسية في الهيكل التنظيمي، العلاقات والاختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسات العربية والأجنبية:

قدم كارتر (Carter،1990) دراسة بعنوان: " تحديد الاحتياجات التدريبية لمراقبي التعليم في أمريكا وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على الاحتياجات التدريبية المستقبلية لمراقبي التعليم في ولاية واشنطن، حيث تكونت عينة الدراسة من (200) مراقباً تعليمياً، وقد طلب الباحث منهم من خلال مقابلاتهم تحديد أهم الاحتياجات التدريبية التي يشعرون أنهم بحاجة إليها، وقد انحصرت في ثلاث مهارات أساسية، وقد دلت النتائج على أن أكثر المهارات أهمية هي المتعلقة بمستوى المعرفة، ثم المهارات الفنية المتعلقة بإنجاز العمل والمهارة الخاصة بالشؤون المالية.

وقد بينت دراسة تاوسير (Tausere1991) بعنوان : "دراسة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في فيجي" هدفت إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادة التربوية من وجهة نظر المديرين .ودلت النتائج على حاجة المديرين إلى المزيد من التدريب على القيادة، وأن مديري المدارس يفضلون برامج التدريب أثناء الخدمة، وأخذ مواد في الجامعات لتطوير مهارات القيادة.

أجرى الشبول (2005) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، وإلى تعرّف المُعيقَات التي تحُول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية والحلول الممكنة لمعالجتها. وتكون مجتمع الدراسة من (158) موظفًا من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (2003/2004)، فقد تم تطوير أنموذج

مقترح للإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتم تطبيق هذا النموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (43) موظفًا من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وأظهرت النتائج أن (30.4%) يرون أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد. فيما رأى (5.1 %) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات استراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل. وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية في الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة؛ عالية، ومتوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الاستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها صياغة الأهداف الاستراتيجية (3.48)، التخطيط (3.48)، التنفيذ (3.50)، الرقابة (3.32)، والتقييم (3.18).

إن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الوزارة كانت معوقات مالية بنسبة مئوية بلغت (17.07 %) يليها معوقات إدارية وفنية ونسبة كل منهما (10.97 %).
إن أهم الحلول التي يمكن أن تذلل المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الوزارة كانت حلولاً مالية بنسبة مئوية بلغت (14.60%) يليها حلول إدارية (13.27%)، فنية (9.73%).

وأجرى عساف (2005) دراسة في غزة هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف على هذا النمط، وقدرته على الإصلاح في ظل التغيير الكمي والنوعي في البيئة، كما هدفت إلى الإجابة عن السؤال الآتي:

هل هناك اختلاف بين مديري مدارس محافظة غزة في درجة ممارساتهم الإدارية في ضوء معايير

الإدارة الاستراتيجية باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة؟

واستخدم منهج الوصف التحليلي في وصف الظاهرة، وموضوع الدراسة وتحليل بياناتها،

وبيان العلاقة ومكوناتها .

وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم

(128) في العام الدراسي (2004/2005) .

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات

هي مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة الاستراتيجية، اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة

الاستراتيجية، ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية، ، وتم التأكد من صدقها وثباتها بحساب

معاملات ارتباط بيرسون، واستخدام طريق التجزئة النصفية.

كما أجرت الحوراني (2007) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات

التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي

والعشرين، وكذلك هدفت إلى معرفة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين المتغيرات الأكثر شيوعاً

في هذا المجال. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين ممن هم بوظيفة مدير تربية

وتعليم البالغ عددهم (36) مديراً من العام الدراسي (2007/2006)، ورؤساء الأقسام البالغ عددهم

(723) رئيساً ومديري المدارس ومديراتها البالغ عددهم (6631) مديراً من التعليم الحكومي

والخاص واختيرت عينة عشوائية من مديري المدارس ومديراتها بلغ عددها (940) مديراً ومديرة،

أي ما نسبته (89%) من مجموع المديرين. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من

(75) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي صياغة الأهداف التربوية، والتخطيط المستقبلي، وتنمية

الموارد البشرية، والمتابعة والتقييم، وتمّ التأكد من صدقها وثباتها واستعمال تدرّج ثلاثي لتقدير درجتي توفر وأهمية الاحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين.

وأظهرت النتائج حاجة القيادات الماسة إلى إتقان مهارات التقنية التكنولوجية الحديثة وأهمية الاحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية.

وأجرى شحادة (2008) دراسة في غزة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل ، الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. كما قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (83) فقرة تم التأكد من صدقها، ثم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (30) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم. كما قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتي تكونت من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (214) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم. حيث أظهرت الدراسة ممارسة مديري التربية لعمليات تصميم وتنفيذ ومهارات وتقويم ورقابة الاستراتيجية بدرجة متفاوتة. كما أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل ، الجنس ، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وفي الأردن أجرت عودة (2010) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المدارس الأساسية في محافظة مادبا.

وقد تم بناء أداتين، الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين، والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتمّ التأكد من صدقهما وثباتهما.

وأظهرت الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، باستثناء العلاقات بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي" وكفايات التقويم"، و"كفايات إدارة الوقت والاجتماعات وبين مجال "المعلم والزملاء" و" الكفايات الذاتية" و"الكفايات الإنسانية".

وأجرت السليمانى (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطور المنظمات التعليمية ولاسيما دور رياض الأطفال (صانعة الأجيال) وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (65) مديرة حسب إحصائية إدارة التعليم (1431 / 1432). وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - السيطرة والتقييم) كانت بدرجة عالية. كما وأظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

اهتمت الدراسات السابقة بموضوع الإدارة الاستراتيجية فجاءت بعض الدراسات متناولة دور الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات والمؤسسات التعليمية مثل: (السليمانى 2012)، و(ماشوش 2010)، و(السليطين 2006)، وجاء البعض الآخر متناولاً واقع الإدارة الاستراتيجية للتطوير في وزارة التربية والتعليم في الأردن كدراسة (الشبول 2005)، ودراسة (عساف 2005) و(شحادة 2008) في غزة، ودراسة أخرى تناولت الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية كدراسة (الحوارنى 2007)، وتناولت دراسة أخرى الكفايات الإدارية للمديرين وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين كدراسة (عودة 2010).

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع الإدارة الاستراتيجية واتفقت بشكل أكبر مع دراسة (السليمانى 2012).

كما واتفقت مع معظم الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي كما في دراسات (ماشوش 2010)، و(السليمانى 2012)، و(الحوارنى 2007)، و(عساف 2005)، و(شحادة 2008).

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن هذه الدراسة تهدف إلى تعرّف درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمان.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد واختيار عينة الدراسة وبناء أداة الدراسة وعرض الإطار النظري وتفسير النتائج وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة في جمع المعلومات مع التحقق من صدقها وثباتها وكذلك الطرق والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والإجراءات التي ستتخذ لتحقيق هدف الدراسة.

وفيما يأتي عرض لذلك:

منهج البحث المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين للمرحلة الأساسية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (36113) خمسة و ثلاثون ألف ومئة و ثلاثة عشر معلماً ومعلمة بواقع (9743) معلماً و(26370) معلمة حسب السجلات الرسمية لوزارة التربية والتعليم الأردنية⁽¹⁾.

(1) التقرير الإحصائي للعام الدراسي 2013/2012، إدارة التخطيط والبحث التربوي، قسم إدارة نظام المعلومات التربوية (MIS).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك عن طريق جمع الاستبانات من ما يقارب (40) مدرسة ثانوية وأساسية ذكور وإناث تم اختيارها عشوائياً من (7) مديريات على مستوى محافظة العاصمة عمان إذ بلغ عددها (312) معلماً ومعلمة.

والجدول (1) يبين توزيعها حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1)

النسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
26.9	84	ذكر	الجنس
73.1	228	انثى	
	312	المجموع	
32.1	100	اقل من 5 سنوات	الخبرة
35.9	112	من 5-اقل من 10 سنوات	
32.1	100	من 10 سنوات فأكثر	
	312	المجموع	
85.3	266	بكالوريوس	المؤهل العلمي
14.7	46	دراسات عليا	
100.0	312	المجموع	

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لاستقصاء درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس، بالرجوع إلى بعض المراجع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية مثل (ابن حبتور، 2004) واستخلاص الأفكار منها وصياغتها على شكل فقرات. وقد تكونت عدد الفقرات في صورتها الأولية من (32) عبارة.

صدق الأداة:

تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأولية المبينة في الملحق (1) على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة التربوية والإلكترونية عددهم (10) عشرة محكمين "الملحق (2) وتم قبول الفقرات التي أيدها (80%) من المحكمين، وتمّ تعديل الفقرات التي حصلت على (60%) أو (70%) من المحكمين، وحذفت الفقرات وعددها خمسة والتي حصلت على أقل من ذلك، وأضيفت سبع فقرات، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتألف من (34) فقرة كما هي موضحة في الملحق رقم (3).

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (30) عن طريق (t-test) وبلغت النسبة (0.93)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة وهي:

1. الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، عشر سنوات فأقل، أكثر من عشر سنوات).
3. المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

ب- المتغير التابع، وهو:

درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمان .

إجراءات الدراسة:

تم اتخاذ الإجراءات الآتية لتحقيق هدف الدراسة بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

- 1- إعداد الاستبانة لجمع المعلومات.
- 2- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم، "الملحق رقم (4).
- 3- تم توزيع الاستبانات على معلمي المرحلة الأساسية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان شخصياً.
- 4- تم جمع الاستبانات وتحليلها إحصائياً.
- 5- تم التوصل إلى النتائج التي تجيب على أسئلة الدراسة.
- 6- تفسير النتائج وكتابة التوصيات الخاصة بها.
- 7- كتابة التقرير النهائي للرسالة وتنظيمها وفق متطلبات الجامعة.

المعالجات الإحصائية:

1- لتحليل إجابة أفراد العينة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين، بالنسبة لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. واستخدم تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة.

2- المعيار الإحصائي:

تم اعتماد توزيع ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) وهي تمثل رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة من 1.00 - 2.33

متوسطة من 2.34 - 3.67

كبيرة من 3.68 - 5.00

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$= \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

إلى نهاية كل فئة. ومن ثم إضافة الجواب (1.33)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها

على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما درجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية من وجهة

نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة

العاصمة عمّان، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بدرجة امتلاك كفايات الإدارة

الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يعمل المدير على زيادة الاهتمام بالبعد الأخلاقي	4.56	.728	1	كبيرة
2	يعطي المدير رؤى واضحة للعاملين عن أهداف المدرسة	4.48	.730	2	كبيرة
1	يقوم المدير بصياغة رؤية المدرسة بشكل واضح	4.47	.773	3	كبيرة
10	يعمل المدير على تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة	4.43	.819	4	كبيرة
25	يتصدى المدير للظروف الطارئة باقتدار	4.43	.791	4	كبيرة
6	لدى المدير المقدرة على اختيار المهمات	4.42	.786	6	كبيرة
5	لدى المدير المقدرة على تحديد الأولويات	4.40	.869	7	كبيرة
18	يمارس المدير القيادة الإدارية الكفؤة في المدرسة	4.40	.919	7	كبيرة
20	لدى المدير المقدرة على رفع دافعية الإحساس بالمسؤولية لدى فريق العمل	4.40	.836	7	كبيرة
8	يعمل المدير على زيادة فاعلية عمليات	4.39	.766	10	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	الرقابة				
13	يعمل المدير على إقامة علاقات إنسانية بين أفراد المؤسسة	4.38	.877	11	كبيرة
27	يشجع المدير العاملين على مناقشة القضايا التي تخدم الصالح العام للمدرسة	4.38	.855	11	كبيرة
31	يملك المدير مهارة إدارة الوقت بشكل فاعل	4.36	.911	13	كبيرة
3	يوضح المدير التوجه الاستراتيجي في المدرسة	4.35	.831	14	كبيرة
4	يعمل المدير على توضيح العلاقة بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها	4.34	.833	15	كبيرة
26	يعد المدير العاملين شركاء في المدرسة	4.32	.910	16	كبيرة
11	يلتزم المدير بمعايير موضوعية للحكم على كفاءة الإدارة	4.31	.846	17	كبيرة
12	يعمل المدير على توضيح ونشر ثقافة مدرسية مميزة	4.31	.887	17	كبيرة
15	يحدد المدير عناصر القوة والضعف في المدرسة	4.30	.813	19	كبيرة
17	يسعى المدير إلى زيادة قدرة المدرسة على التعامل مع المجتمع بكفاية	4.30	.878	19	كبيرة
28	يضع المدير برنامجا تقييميا شاملا للعمليات الإدارية	4.29	.889	21	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يعمل المدير على زيادة فاعلية عمليات التنسيق	4.28	.846	22	كبيرة
14	يؤمن المدير بتفويض الصلاحيات لأعضاء المؤسسة	4.28	.894	22	كبيرة
29	يعمل المدير على تعزيز روح الانفتاح بين العاملين	4.26	.850	24	كبيرة
16	يعمل المدير على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة بكفاءة	4.23	.876	25	كبيرة
22	يتقبل المدير الانتقادات البناءة من العاملين	4.20	.967	26	كبيرة
23	يعمل المدير على جعل المؤسسة التعليمية مركزا لتطوير المجتمع المحلي	4.19	.942	27	كبيرة
9	يعمل المدير على إيجاد نظام إداري استراتيجي قائم على منهج علمي	4.18	.913	28	كبيرة
21	يعمل المدير على توليد روح الابتكار لدى العاملين	4.15	1.010	29	كبيرة
32	صلاحية اتخاذ القرار مركزة حول شخص المدير	4.12	1.085	30	كبيرة
24	يخطط المدير لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي	4.10	.961	31	كبيرة
33	وجود البيئة التي تتصف بالتغيير المستمر	4.04	1.052	32	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	في المدرسة				
30	يشرك المدير العاملين في دورات تدريبية في تكنولوجيا التعليم	3.96	1.080	33	كبيرة
34	عدم وضوح الأهداف والرؤى للمدرسة لدى العاملين	3.11	1.475	34	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.27	.604		كبيرة

يبين الجدول (2) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.11 - 4.56)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يعمل المدير على زيادة الاهتمام بالبعد الأخلاقي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.56)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصها "يعطي المدير رؤى واضحة للعاملين عن أهداف المدرسة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.48). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) ونصها "يقوم المدير بصياغة رؤية المدرسة بشكل واضح" وبمتوسط حسابي بلغ (4.47). اما بالنسبة لأدنى ثلاث فقرات فقد جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "وجود البيئة التي تتصف بالتغيير المستمر في المدرسة" بالمرتبة الثانية والثلاثون وبمتوسط حسابي بلغ (4.04). وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (30) ونصها " يشرك المدير العاملين في دورات تدريبية في تكنولوجيا التعليم" بمتوسط حسابي بلغ (3.96). وجاءت الفقرة رقم (34) ونصها "عدم وضوح الأهداف والرؤى للمدرسة لدى العاملين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11). وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل توجد فروق في درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، لكل من متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الاحادي للخبرة، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة امتلاك مديري

المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	84	4.01	.730	-4.722	310	.000
انثى	228	4.36	.522			

يتبين من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس

حيث بلغت قيمة ت (4.722) وبدلالة احصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الاناث.

ثانيا: المؤهل العلمي

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة امتلاك

مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	266	4.31	.578	3.170	310	.002
دراسات عليا	46	4.01	.691			

يتبين من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل

العلمي حيث بلغت قيمة ت (3.170) وبدلالة احصائية بلغت (0.002)، وجاءت الفروق لصالح

البكالوريوس.

ثالثا: الخبرة

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات

الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	100	4.36	.521
من 5-أقل من 10 سنوات	112	4.28	.602
من 10 سنوات فأكثر	100	4.16	.670
المجموع	312	4.27	.604

يبين الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (6).

الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.174	2	1.087	3.015	.052
داخل المجموعات	111.417	309	.361		
الكلي	113.591	311			

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تعزى للخبرة إذ بلغت قيمة ف (3.015) وبدلالة إحصائية بلغت (0.052)، ولبيان الفروق الزوجية

الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe)

كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة

من 10 سنوات فأكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	
			4.36	أقل من 5 سنوات
		.08	4.28	من 5-أقل من 10 سنوات
	.12	*.21	4.16	من 10 سنوات فأكثر

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة أقل

من 5 سنوات و10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) الخبرة	(I) الخبرة
Upper Bound	Lower Bound					
.29	-.12	.605	.083	.08	من 5 أقل من 10 سنوات	
.42	.00	.053	.085	.21	من 10 سنوات فأكثر	
.12	-.29	.605	.083	-.08	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات
.33	-.08	.324	.083	.12	من 10 سنوات فأكثر	من 5 أقل من 10 سنوات
.00	-.42	.053	.085	-.21	أقل من 5 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
.08	-.33	.324	.083	-.12	من 5 أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ درجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، حيث حصلت جميع فقرات هذه المجال على درجات عالية ما عدا الفقرة المتعلقة " بعدم وضوح الأهداف والرؤى للمدرسة لدى العاملين"، والتي حصلت على مستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين، وهذا يعني ارتفاع مستوى الدافعية لدى المديرين وعمق انتمائهم وشعورهم بمسئوليتهم تجاه أدوارهم وما ينتظر منهم.

ولابد من الإشارة إلى الفقرة المتعلقة " بعدم وضوح الأهداف والرؤى للمدرسة لدى العاملين " حيث حصلت على درجة متوسطة مما يفسر بأنّ بعض المديرين ليس لديهم الوعي الكافي بأهمية بيان الرؤية، والرسالة لدى العاملين في المؤسسة التعليمية.

أمّا الفقرات التي حصلت على أعلى درجات فقد كانت "أن المدير يعمل على زيادة الاهتمام بالبعد الأخلاقي"، كما "يعمل المدير على تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة"،

و"يتصدى المدير للظروف الطارئة باقتدار"، و"لدى المدير المقدرة على اختيار المهمات"، و"لدى المدير المقدرة على تحديد الأولويات"، و"يمارس المدير القيادة الإدارية الكفوة في المدرسة"، و"لدى المدير المقدرة على رفع دافعية الإحساس بالمسؤولية لدى فريق العمل"، و"يعمل المدير على زيادة فاعلية عمليات الرقابة" و"يوضح المدير التوجه الاستراتيجي في المدرسة"، يفسر الباحث هذه النتائج الايجابية والعالية لما يوفره العمل الإداري للمديرين من فرص للتدريب، والنمو، والتجديد، وتطوير الأداء، ومن فرص لحضور مؤتمرات وندوات تتعلق بمجال عملهم، والذي يعمل على تطوير وصقل مهاراتهم في مجال الإدارة الاستراتيجية التربوية الحديثة، كما قد يعزى ذلك إلى وجود خطط واستراتيجيات من قبل وزارة التربية والتعليم في الأردن للنمو المهني للمديرين في تنمية مهاراتهم، وصقل خبراتهم، وتمكينهم من الحصول على كل ما يمكن أن يستجد في مجال عملهم من أجل تطوير أدائهم في المدرسة. كما بينت النتائج "أن المدير يعمل على إقامة علاقات إنسانية بين أفراد المؤسسة" وهذا يدل على الوعي الثقافي والاجتماعي الذي يتمتع به المديرون.

كما أظهرت النتائج أنّ "المدير يشجع العاملين على مناقشة القضايا التي تخدم الصالح العام للمدرسة" وهذه النتيجة تبين إيمان المديرين بأهمية إشراك المعلمين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات. كما تبين "امتلاك المدير مهارة إدارة الوقت بشكل فاعل" وهذا قد يعود إلى التدريب الجيد للمديرين على استراتيجيات إدارة الوقت. كما أظهرت النتائج مدى اهتمام المديرين بالمعلمين حيث حصلت الفقرات التالية على درجات مرتفعة "يعد المدير العاملين شركاء في المدرسة"، و "يؤمن المدير بتفويض الصلاحيات لأعضاء المؤسسة"، و "يتقبل المدير الانتقادات البناءة من العاملين"، و "يعمل المدير على توليد روح الابتكار لدى العاملين" ويفسر الباحث هذه النتيجة العالية المتعلقة بإشراك المعلمين وتفويض الصلاحيات لهم إلى ثقة مديري المدارس بشكل كامل بقدرات المعلمين،

وإيمانهم بأهمية إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث لا يعتبرونها من اختصاص المدير وحده، كما تبعت هذه النتائج على التفاؤل، وتعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية الحديثة للمديرين، التي تدعو إلى استبدال الدور الإداري التقليدي التسييري الروتيني لمدير المدرسة، بالدور القيادي الديمقراطي التطويري الفاعل، الذي يقوم على انتهاج سياسة الباب المفتوح مع المعلمين، ويستند إلى إشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، ويؤمن بضرورة احترام آرائهم وتقدير مشاعرهم، وتثمين جهودهم، وإشاعة روح المحبة والتعاون والمساواة والعدالة والانسجام والتكامل بينهم.

كما حصلت الفقرات التي جاءت في الترتيب الأخير أيضاً على درجات عالية وهي: "وجود البيئة التي تتصف بالتغيير المستمر في المدرسة"، و"يشرك المدير العاملين في دورات تدريبية في تكنولوجيا التعليم" وذلك يعود إلى إيمان المديرين بأهمية خضوع المعلمين للدورات التدريبية في تكنولوجيا التعليم من أجل تطوير مهاراتهم وتحسينها، وهذا هو الهدف الأساسي من العملية التعليمية، توفير كادر تعليمي مؤهل لنجاح العملية التعليمية.

وقد تعزى هذه النتائج الإيجابية جميعها إلى توجهات وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية نحو تدريب المديرين في المجالات الإدارية المختلفة، والتركيز على ممارسة الديمقراطية في التعليم، وتوفير مناخ إيجابي يحقق التعلم والتعليم المناسبين، وقد يكون ذلك أثر من آثار التدريب المقصود للمديرين، للتحويل من الأنماط السلطوية المتمركزة إلى الأنماط الديمقراطية الحرة المتمثلة في المشاركة ودعم المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحرازي، 2011)، والتي بينت نتائجها أن اتجاهات

القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة نحو مزايا الإدارة الاستراتيجية كانت إيجابية وقوية.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السليمانى, 2012), والتي بينت نتائجها أن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - السيطرة والتقييم) كانت بدرجة عالية وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سليطين, 2006), والتي بينت نتائجها قلة عدد مديري المنظمات الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.

كما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عودة, 2010), والتي بينت نتائجها أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مَأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

كما يبين الجدول رقم (3) اعتماداً على الانحرافات المعيارية أن هناك تبايناً في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة في الفقرات رقم (21, 32, 33, 30, 34), وان هناك تباعدًا في إجابات أفراد عينة الدراسة في الفقرات رقم (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق في درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية وقد تبين:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمات يتقبلن التوجيه من المدراء أكثر من تقبله من قبل الذكور، كما قد يعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى النظرة الإيجابية للإناث في الحكم على المدراء أكثر منها لدى الذكور.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عودة، 2010)، والتي بينت نتائجها وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير الجنس.

- أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية

($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس، وقد يعود السبب إلى أن عدد المعلمين عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس أكثر من حملة درجة الدكتوراه حيث بلغ عدد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس 294 معلمًا، أما المعلمين حملة درجة الدكتوراه فقد بلغ عددهم 23 معلمًا، لذلك فمن الطبيعي أن تكون النتائج لصالح العينة الأكثر عددًا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عودة، 2010)، والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، وهنا يرى الباحث أن المعلمين على اختلاف

خبراتهم يتفوقون في وجهات نظرهم حول درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها مدير المدرسة على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المدرسة المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي، والوضع المأمول.
2. المتابعة والتقييم المستمر للجهود المبذولة في المؤسسات التعليمية، للتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتجنب الأخطاء التي يتم ارتكابها.
3. تقليل الأعباء الإدارية والفنية والخدمية الملقاة على عاتق مديري المدارس.
4. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها.
5. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة، وإكسابهم المهارات اللازمة لاحتزافها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمدراء أنفسهم وللمعلمين، وتعميق ولائهم التنظيمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على النحو الأمثل.

6. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس الثانوية.

7. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بدراسة مشاكل المستقبل ومحاولة التنبؤ بها، وهذا يتطلب أساليب متطورة من التفكير الاستراتيجي العلمي المنظم للتعامل معها في المستقبل.

المراجع:

أولاً _ المراجع العربية

- ابن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور، (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر محمد سعود ودرة، عبد الباري إبراهيم، (2014)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان دهش ورشيد، صالح عبد الرضا، (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي، (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحوراني، سناء عبد الكريم إبراهيم، (2007)، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في عمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الخفاجي، نعمة عباس، (2004)، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- سليطين، سوما علي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.
- السليمان، حنان عبد الرحمن، (2012)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الاطفال من وجهة نظر مديرات رياض الاطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- شاويش، مصطفى نجيب (1993)، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، إريد، دار الفرقان.
- الشبول، منذر قاسم محمد، (2005)، واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الاردن وبناء أنموذج لتطويرها، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شحادة، حاتم عبد الله، (2008)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

- الشواورة، فيصل محمود، (2011)، مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الطيطي، خضر مصباح إسماعيل، (2013)، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009). الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، عمان: عالم الكتب الحديث، إريد: جدارا للكتاب العالمي.
- العارف، نادية، (2009)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- عايش، أحمد جميل، (2009). إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد، (2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- عطوي، جودت عزت، (2014). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عودة، هديل محمد، (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

الشرق الأوسط, عمان، الأردن.

- ماشوش، لميس، (2010). دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح أداء المنظمات في دولة الكويت - دراسة ميدانية على شركة زين للاتصالات المتنقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- ماهر، أحمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ناطورية، علاء الدين - تعريب - ديفيد هاريسون، (2009). الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب، (2010). الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانياً _ المراجع الأجنبية

- Carter, G. (1990). **The American School Superintendent: Leading in an Age Pressure(1st. Ed)**. San Francisco: Jossey- Bass.
- Gica ,Oana Adriana,(2011).**Strategic Management** Process In Small And Medium Sized Enterprises . Ph.D. Thesis , BABES-BOLYA University CLUJ-NAPOCA .
- Hoejmosse ,Stefan Ulstrup,(2010) . **Strategic Management** And The Role Of Business Strategy In Responsible Purchasing And Supply . Ph.D. Thesis , University of Bath .
- Okpara, J. O. Squillace. M. Erondy, E. A , (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States.**Women in Management Review**, Vol. 20, No. 3, pp. 177-190.
- Tausere, P. (1991). Managers Training Needs and Preferred Training Strategies. **Journal of Management**, Vol. (20), No. (105), p. 46- 59.

مراجع الانترنت :

ar.wikipedia.org/wiki -

www.ektab.com -

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتورالمحترم

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمّان " .

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

ولهذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانة لقياس درجة امتلاك الإدارة الاستراتيجية، علماً بأن أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال أرجو تحكيم فقرات الاستبانة المرفقة وإبداء رأيكم فيها من حيث:

* مدى انتماء الفقرات لأهداف الدراسة.

* مدى ملائمة الفقرات.

* أي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من إضافة أو تعديل أو حذف.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث : محمود أحمد الباز

القسم الأول : المعلومات الديمغرافية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : بكالوريوس دراسات عليا
- القسم الثاني : استبانة الإدارة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
1	يقوم بصياغة رؤية المدرسة بشكل واضح					
2	يوضح التوجه الاستراتيجي في المنظمة					
3	يسعى المدير إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المجتمع بكفاية					
4	لديه القدرة على اختيار المهمات وتحديد الأولويات					
5	يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات					
6	يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة عمليات التنسيق والرقابة					
7	يدرس السوق لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات التي تعيق نجاح المنظمة					
8	يعمل على إيجاد نظام إداري استراتيجي قائم على منهج علمي					
9	يعمل على تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة					
10	يلتزم بمعايير موضوعية للحكم على كفاءة الإدارة					
11	يعمل المدير على توضيح ونشر ثقافة مدرسية مميزة					
12	يعمل على إقامة علاقات إنسانية بين أفراد المؤسسة					
13	يؤمن بتفويض الصلاحيات لأعضاء المؤسسة					
14	يوضح الإدارة الاستراتيجية ويبين طرق تنفيذها					
15	يحدد عناصر القوة والضعف في المدرسة					
16	يعمل على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة بكفاءة					
17	يمارس القيادة الإدارية الكفوة والديناميكية في المدرسة					
18	يعمل على توضيح الصلة بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها					
19	يعمل على زيادة الاهتمام بالبعد الأخلاقي					
20	لديه القدرة على الهام فريق العمل الإحساس بالمسؤولية					
21	يعمل على خلق روح الابتكار لدى العاملين					
22	يتقبل الانتقادات البناءة من العاملين					
23	يعمل على جعل المؤسسة التعليمية مركزاً لتطوير المجتمع المحلي					

					يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي	24
					يتصدى للظروف الطارئة باقتدار	25
					يعتبر العاملين شركاء في المدرسة	26
					يعطي المدير رؤى واضحة للعاملين عن أهداف المدرسة	27
					يشجع العاملين على مناقشة القضايا التي تخدم الصالح العام للمدرسة	28
					يضع برنامج تقييمي شامل للعمليات الإدارية	29
					يعمل على تعزيز روح الانفتاح بين العاملين	30
					يشرك العاملين في دورات تدريبية في تكنولوجيا التعليم	31
					يمتلك مهارة إدارة الوقت بشكل فاعل ومثمر	32

ملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

ت	الاسم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	إدارة تربية	الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	إدارة تربية	الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	إدارة تربية	الشرق الأوسط
4	الدكتور طلال أبو عمارة	إدارة تربية	الشرق الأوسط
5	الدكتور محمد القداح	إدارة تربية	الشرق الأوسط
6	الدكتورة خالدة شتات	إدارة تربية	الشرق الأوسط
7	الدكتور زكريا أبو الضبعات	العلوم التربوية	الزيتونة
8	الدكتور جمال الخالدي	العلوم التربوية	الزيتونة
9	الدكتورة منال الحسن	العلوم التربوية	الزيتونة
10	الدكتور محمد زهران	العلوم التربوية	الزيتونة

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

المعلم الفاضل: يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمّان " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

ولهذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانة لقياس درجة امتلاك المديرين للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمّان ، علما بأن أبدال الإجابة هي : دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا .

ونظرا لأهمية الإدارة الاستراتيجية في الواقع الإداري المعاصر ولما له من أثر في الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية أرجو قراءة الاستبانة المرفقة بتأني والإجابة على فقراتها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختياركم .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

اسم المدرسة

الباحث : محمود أحمد الباز

القسم الأول : البيانات الشخصية :

أرجو تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يتطابق مع حالتك :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : بكالوريوس دراسات عليا

القسم الثاني : استبانة الإدارة الاستراتيجية :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يقوم المدير بصياغة رؤية المدرسة بشكل واضح					
2	يعطي المدير رؤى واضحة للعاملين عن أهداف المدرسة					
3	يوضح المدير التوجه الاستراتيجي في المدرسة					
4	يعمل المدير على توضيح العلاقة بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها					
5	لدى المدير المقدررة على تحديد الأولويات					
6	لدى المدير المقدررة على اختيار المهمات					
7	يعمل المدير على زيادة فاعلية عمليات التنسيق					
8	يعمل المدير على زيادة فاعلية عمليات الرقابة					
9	يعمل المدير على إيجاد نظام إداري استراتيجي قائم على منهج علمي					
10	يعمل المدير على تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة					
11	يلتزم المدير بمعايير موضوعية للحكم على كفاءة الإدارة					
12	يعمل المدير على توضيح ونشر ثقافة مدرسية مميزة					
13	يعمل المدير على إقامة علاقات إنسانية بين أفراد المؤسسة					
14	يؤمن المدير بتفويض الصلاحيات لأعضاء المؤسسة					
15	يحدد المدير عناصر القوة والضعف في المدرسة					
16	يعمل المدير على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة بكفاءة					
17	يسعى المدير إلى زيادة قدرة المدرسة على التعامل مع المجتمع بكفاية					

					يمارس المدير القيادة الإدارية الكفوة في المدرسة	18
					يعمل المدير على زيادة الاهتمام بالأخلاقي	19
					لدى المدير القدرة على رفع دافعية الإحساس بالمسؤولية لدى فريق العمل	20
					يعمل المدير على توليد روح الابتكار لدى العاملين	21
					يتقبل المدير الانتقادات البناءة من العاملين	22
					يعمل المدير على جعل المؤسسة التعليمية مركزا لتطوير المجتمع المحلي	23
					يخطط المدير لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي	24
					يتصدى المدير للظروف الطارئة باقتدار	25
					يعد المدير العاملين شركاء في المدرسة	26
					يشجع المدير العاملين على مناقشة القضايا التي تخدم الصالح العام للمدرسة	27
					يضع المدير برنامجا تقييميا شاملا للعمليات الإدارية	28
					يعمل المدير على تعزيز روح الانفتاح بين العاملين	29
					يشرك المدير العاملين في دورات تدريبية في تكنولوجيا التعليم	30
					يمتلك المدير مهارة إدارة الوقت بشكل فاعل	31
					صلاحية اتخاذ القرار مركزة حول شخص المدير	32
					وجود البيئة التي تتصف بالتغيير المستمر في المدرسة	33
					عدم وضوح الأهداف والرؤى للمدرسة لدى العاملين	34

ملحق (4)

خطاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم



الرقم ٥٨٢٤٧/١٠/٣

التاريخ ١١ صفر ١٤٣٧

الموافق ٢٠١٥/١١/٢٣

السيد مدير إدارة التعليم الخ
السيد مدير التربية والتعليم لنواء قصبية عمان/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء الجامعة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء سحاب/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء القويسمة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء ماركا/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء وادي السير/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء ناعور/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لنواء الموقر
السيد مدير التربية والتعليم لنواء الجيزة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛

فأرجو العلم بأن الطالب محمود أحمد الباز يقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الأساسية في إدارتكم/ مديرينكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

محمد الدصحات
مدير إدارة التخطيط
بالتوكالة

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي بالوكالة
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٣) صفحات