

## واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية\*

\*عماد أمين سعيد الحديدي

### الملخص:

هدفت الدراسة: التعرف إلى الأطر الفكرية والنظرية للإدارة الاستراتيجية والتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن إمكانية متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة، ووضع توصيات ومقترحات إجرائية يمكن الاستفادة منها من تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة، والتي قسمها إلى أربعة محاور هي: ممارسة اتخاذ القرار، ممارسة الاتصال والتواصل، ممارسة تفويض السلطة، ممارسة العلاقات الإنسانية، وزعت على (52) فقرة بواقع (13) فقرة لكل محور، واشتملت عينة الدراسة على (120) معلم /ة ممن يعملون في المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة للعام الدراسي (2012-2013)، حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية، ويمثل حجم العينة (15.7%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (765) معلما ومعلمة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: احتل محور ممارسة اتخاذ القرار المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.71%) ثم تلاه محور الاتصال والتواصل بوزن نسبي (78.07%) ثم محور ممارسة تفويض السلطة بوزن نسبي (78.00%) وأخيرا جاء محور ممارسة العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (77.73%)

### Abstract :

The study aims to identify the theoretical and intellectual frameworks of the strategic management, and to identify the reality of administrative practices of the secondary school principals at the Directorate of West Gaza in the light of the strategic requirements from the viewpoint of teachers, males and females. It aims also to explore the possibility of applying the requirements of the strategic management in developing the administrative practices of the

principles of secondary schools at the West Gaza Directorate, and to develop procedural recommendations and suggestions that could be benefited from in the application of the strategic management requirements and in validating the administrative practices among secondary school principals at West Gaza Directorate.

The researcher used the descriptive methodology along with questionnaires that have been divided into four axes: practice of making decision, practice of communication, practice of delegation of power and practice of human relations. The questioners have been distributed to 52 clauses, as there were 13 clauses specified for each axis. The study population includes 120 teachers, males and females, working at secondary schools belonging to the Directorate of West Gaza for the academic year(2012-2013), whereas the population have been intentionally chosen. It accounts for 15.7% of the original study population whose number stood at 765 teachers, males and females.

The study conclusions came as follows: The axis of practice of making decision has been ranked first with a relative weight of 78.71%, the axis of practice of communication came next with relative weight of 78.7%, at the third rank came the practice of delegation of power with relative weight of 78% and came last the practice of human rights with relative weight of 77.73%.

#### المقدمة:

تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا كانت قيادتها ناجحة وفعالة<sup>(1)</sup>. فالقيادة المدرسية هي "حلقة الوصل بين المعلمين والعاملين، وبين خطط المدرسة، وتصوراتها المستقبلية، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية فيها، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القدرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها"<sup>(2)</sup>.

ويتوقف نجاح القيادة المدرسية على "ما تمتلكه من كفاءات ومهارات قيادية، وما تقوم به من ممارسات إدارية، تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، وحيث إن الكفاءات القيادية والممارسات الإدارية تعتبر من المقومات الأساسية التي تمكن القيادة المدرسية من متابعة المتغيرات المتسارعة في

تعتبر المدرسة اللجنة الأولى في البناء التربوي التعليمي، فهي المؤسسة التربوية الرسمية التي يتلقى فيها الطالب التعليم الأكاديمي، والسلوكي، والأخلاقي، والقيمي، أي هي المسؤولة عن إعداد الأجيال وتأهيلهم للاندماج بالمجتمع، ليكونوا عناصر فاعلة، ومؤثرة، وذات شأن، لذا يقع على كاهل إدارتها المدرسية الكثير من الأعباء الفنية والإدارية، التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التربوية.

كما أن الإدارة المدرسية هي العامل الأساسي "الذي يساهم في تحقيق أهداف المدرسة، بفاعلية وكفاءة عن طريق تنسيق العوامل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من إمكانات مادية وبشرية في إطار عام من الوظائف والممارسات الإدارية، ولا يمكن لأي مدرسة أن

الفعال الذي يعكس التوجهات للقرارات المستقبلية التي تضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على مستوى المؤسسة"<sup>(6)</sup>.

ويرى الشبول أنه: "لما كانت الإدارة التربوية إحدى ميادين الإدارة وأداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوفرة، وإيماننا بأهمية الإدارة التربوية فإنه يمكن إعداد القادة التربويين وتأهيلهم وإبراز دور المؤسسة التربوية من خلال إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، ولابد من اعتماد مدخل الإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات التعليمية بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل ويعمل على بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومميزة"<sup>(7)</sup>.

ولقد تطرق بعض الباحثين إلى هذا الأسلوب الإداري الحديث، فتوصلت دراسة (حنان السليمان، 2012م)<sup>(8)</sup> إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين أوساط مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية، ودراسة (زكريا إبراهيم، 2011)<sup>(9)</sup> التي وضعت تصورا مستقبليا لدور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية، ودراسة (طلال الشريف، 2010)<sup>(10)</sup> التي أوصت ضرورة تبني تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي السعودية وجامعاتها الناشئة، وأوصت دراسة (هاني وهبة، 2008م)<sup>(11)</sup> بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي الفلسطيني، وأوصت دراسة (كرمة الغزالي، 2000م)<sup>(12)</sup> بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا الأردنية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ودعت دراسة (رجب العويسي، 2003)<sup>(13)</sup> إلى الأخذ بنمط الإدارة الاستراتيجية من منطلق أن التغير والتحول الذي

البيئة الاقتصادية، والتقنية، والتنافسية المحيطة بالمدرسة، والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق والحوال المناسبة التي تضمن التكيف الملائم بين المدرسة والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>(3)</sup>.

ولم تعد الإدارة المدرسية، مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييرا روتينيا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصص التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، "بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع"<sup>(4)</sup>.

كما أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى "رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلا زاهرا، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في القلوب والعقول والسلوك والأداء اليومي في المدرسة"<sup>(5)</sup>.

لذا تسعى الإدارة المدرسية الناجحة في انتهاز الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأساليب الحديثة، أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

و تعد الإدارة الاستراتيجية "إدارة القرن الواحد والعشرين، حيث تبنت كثير من المؤسسات استراتيجيات للنهوض بمستوى أعمالها، كما و تقدم الإدارة الاستراتيجية كثيرا من البدائل والحلول لمواجهة الأزمات ومظاهر الخلل في المؤسسات، بالإضافة إلى تقديم مفاتيح الاختيار

### مشكلة الدراسة وأسسها

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية؟

ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأطر النظرية والفكرية للإدارة الاستراتيجية؟
2. ما واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. كيف يمكن الاستفادة من متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة؟
4. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية التي يمكن الاستفادة منها من تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة.

فروض الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq @$ ) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية:

- أ. لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- ب. لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).
- ت. لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية.

كما أكدت العديد من الدراسات المحلية، أن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية له الأثر الإيجابي على العملية التعليمية والتربوية، فلقد أوصت دراسة (سامية سكيك، 2008م)<sup>(14)</sup> بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، وأن تعقد الدورات التدريبية الدورية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأن تزود المدارس الثانوية بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، بينما أوصت دراسة (مازن نور الدين، 2008م)<sup>(15)</sup> بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بالتدريب المركز والفعال لمديري المدارس وخاصة المديرين الجدد فيما يخص التخطيط الاستراتيجي، وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية، كما أوصت دراسة (محمود عساف، 2005م)<sup>(16)</sup> بحاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمنشأ طبيعي واعتيادي داخل المدرسة.

وهكذا نجد أن ممارسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتنا التربوية بصورة عامة وبمدراسنا بصورة خاصة أصبح مطلباً ملحا ليوافق التطور العلمي والتكنولوجي من ناحية، وليساهم في حل كثير من المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مدراء المدارس على مدار يومهم الدراسي من ناحية ثانية.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة، لتدرس واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى الأطر الفكرية والنظرية للإدارة الاستراتيجية
2. التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
3. الكشف عن إمكانية متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة.
4. وضع توصيات ومقترحات إجرائية يمكن الاستفادة منها من تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.
5. قد تفيد الدراسة كلا من:
  - أ- لجنة التربية في المجلس التشريعي في متابعة عمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
  - ب- ذوي الاختصاص في كل من مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
  - ج- لمديري ومديريات المدارس عامة ومدراء ومديرات المدارس الثانوية خاصة.
  - د- الباحثين والمهتمين والدارسين في مجال التربية والتعليم.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحد الموضوعي: تناولت الدراسة واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية، والمتمثلة بالممارسات التالية: (اتخاذ القرار، الاتصال الإداري، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. الحد المؤسسي: مدارس المرحلة الثانوية.
3. الحد البشري: معلمو ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم ( 765 ) معلما ومعلمة<sup>(17)</sup>.
4. الحد المكاني: مديرية غرب غزة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
5. الحد الزمني: العام الدراسي 2012م/2013م.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. الحاجة إلى تشخيص جوانب القوة في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية من أجل تدعيمها وتعزيزها، وكذلك تشخيص جوانب الضعف فيها من أجل معالجتها، وتداركها عن طريق التغذية الراجعة.
2. حاجة المؤسسات التربوية الفلسطينية عامة والمدارس الثانوية خاصة لتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية.
3. حاجة مدير المدرسة وخاصة مدراء المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي نظرا للأعباء الملقاة

## مصطلحات الدراسة

## الدراسات السابقة والتعليق عليها

حصل الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1. تناولت دراسة (شادي البناء، 2012م)<sup>(20)</sup> التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (405) معلماً ومعلمة، بنسبة (10.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (4048) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة بلغ (64.2%).

2. وتناولت دراسة (كمال المصري، 2011م)<sup>(21)</sup> درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (110) مدير ومديرة بنسبة (82.1%) من مجتمع الدراسة المكون من (134) مديراً ومديرة. وأسفرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بلغت (82.18%)، وجاءت ثقافة التعاطف الإنساني بالمرتبة الأولى على أنماط الثقافة التنظيمية الأخرى.

3. هدفت دراسة (رنا الكردي، 2010)<sup>(22)</sup> إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (1190) عاملاً وعينة الدراسة من (417) عاملاً، بنسبة (35%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق

1. الممارسات الإدارية: تعرف الممارسات الإدارية بأنها: "النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية"<sup>(18)</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها "مجموعة المهام والمسؤوليات والواجبات والأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية من أجل تسيير عمل مدرسته وتطويرها والارتقاء بها بما يخدم ويحقق أهدافها المرجوة".

2. الإدارة الاستراتيجية: ويعرفها ياسين بأنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"<sup>(19)</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة من العمليات الديناميكية والمعدة بطريقة يراعي فيها مدراء المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة، دراسة الماضي، وقراءة الحاضر، لاستشراف المستقبل، والتي يسعون من خلالها لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، عبر استغلالهم لمواردها المادية والبشرية بطريقة فاعلة، وبيان مدى قدرتهم على مواجهة التحديات، والمتغيرات البيئية المتوقعة، في ضوء المسح البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة، وإعداد خطط استراتيجية، وبرامج مرنة، وطموحة، تمكن المدرسة من الارتقاء، والتطوير، بغية الوصول لمستوى ومستقبل أفضل.

التخطيط الاستراتيجي متوسطة.

4. هدفت دراسة ديفيفو<sup>23</sup> (Defifo, 2008) تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه عميد الكلية في عملية التغير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق، والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، وتمثلت عينة الدراسة بمؤسستي (أوكنيا وكوبر) الأمريكيتين، وقام باختيارهما من بين (4004) مؤسسة تعليم عالٍ في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وخلصت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين العميد ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين. وأن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي، والبيروقراطي، والزميل، والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

5. هدفت دراسة (سامية سكيك، 2008م)<sup>24</sup> تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (110) مدير ومديرة بنسبة (94%) من مجتمع البحث المكون من (117) مديرا ومديرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الوزن النسبي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت كالتالي: صياغة الرسالة (88.69%)، صياغة الرؤية (85.62%)، تحليل البيئة الداخلية (83.62%)،

وتحليل البيئة الخارجية (79.65%).

6. هدفت دراسة (مازن نور الدين، 2008)<sup>25</sup> إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكون مجتمع البحث من (161) مديرا ومديرة، وعينة الدراسة من (122) مديرا ومديرة، بنسبة (75.8%) من مجتمع الدراسة.

وبينت النتائج أن درجة التأييد لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، عالية جدا.

7. هدفت دراسة (حاتم شحادة، 2008)<sup>26</sup> إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (214) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، بنسبة (82.2%) من مجتمع البحث.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون عمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة (67.36%) ويمارسون مهارات تنفيذ الاستراتيجية بدرجة (65.89%) بينما يمارسون مهارات التقويم والرقابة بدرجة (66.44%).

8. هدفت دراسة ديفيز<sup>27</sup> (Davies, 2007) إلى التأكيد أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والبحث المكتبي، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع المحلي، وربط المدرسة بالأسرة، وتوفير التعليم المبني على



كما أشارت الدراسة إلى أهمية دور القائد في تعزيز ودعم عمليات التحول والتغيير المدرسي.

### التعليق على الدراسات السابقة

1. اتفقت معظم الدراسات في تناولها موضوع الممارسات الإدارية التي تمارسها الإدارة المدرسية الثانوية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، كما اتفقت مع معظم الدراسات التي تطالب بضرورة نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية وتبنيها ممارستها، في الإدارة المدرسية الثانوية، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

2. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ديفيفو<sup>(30)</sup> (Defifo, 2008) التي استخدمت منهج دراسة الحالة، والمقابلات كأداة للدراسة، ودراسة ديفيز<sup>(31)</sup> (Davies, 2007) التي استخدمت البحث المكتبي، ودراسة كنيستون وآخرين<sup>(32)</sup> (Knutson et al., 2005) التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

3. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري متكامل، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية.

4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة، المنهجية والإطار النظري للدراسة.

استخدام التكنولوجيا لكل طالب، وبناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

9. هدفت دراسة (محمود عساف، 2005)<sup>(28)</sup> إلى رصد واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وتعرف مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف هذا النمط وقدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (128) مديراً ومديرة.

وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها، إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82.8%)، في حين أظهرت النتائج أن واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية كان بنسبة (84.4%).

10. هدفت دراسة كنيستون وآخرين إلى<sup>(29)</sup> (Knutson et al., 2005) تعرف العلاقة بين ثقافة المدرسة وبين الاهتمامات الاجتماعية لقائد المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والمقابلة، حيث أجريت مقابلات مع (70) مديراً (219) معلماً.

توصلت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين الاهتمامات الاجتماعية للقائد وبين تجديد الثقافة المدرسية، فكلما كان القائد يتميز بالحس الجماعي والمرونة العقلية والانفتاح على الآخرين، كلما أدى ذلك إلى نشر ثقافة العمل بروح الفريق، وتطبيق آليات متنوعة تساهم في تحسين الأداء المدرسي، فضلاً عن إتاحة مناخ مدرسي مفعم بالصدقة والثقة والعلاقات الإنسانية التي تساعد على إنجاز المهام،



## خطوات الدراسة

سارت الدراسة في ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: الإطار النظري: ويتمثل في الأطر النظرية والفكرية للإدارة الاستراتيجية، والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية التي ستتناولها الدراسة والمتمثلة بكل من (اتخاذ القرار، والاتصال والتواصل، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية)

المحور الثاني: الإطار العملي: ويتضمن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

المحور الثالث: الاستفادة من مدخل الإدارة للاستراتيجية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة.

وأخيرا التوصيات والمقترحات الإجرائية التي يمكن الاستفادة منها من تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة.

وسوف يعرض الباحث للمحاور السابقة بشيء من التفاصيل على النحو التالي:

## أولا: الأطر النظرية والفكرية للإدارة

### الاستراتيجية

وتمثلت فيما يأتي:

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية: تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية، فتعرف بأنه<sup>(29)</sup>: "مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المؤسسة"، تعرف أيضا بأنها<sup>(30)</sup>: "تصور الرؤى

المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

2. أهداف الإدارة الاستراتيجية: تهدف الدراسة الاستراتيجية إلى ما يلي:

أ. تهيئة المؤسسة داخليا وخارجيا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.<sup>(31)</sup>  
ب. اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة فعاليات المؤسسة داخليا وخارجيا.

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

د. التركيز على البيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

ز. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

ح. تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.<sup>(32)</sup>

3. أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة: وتوضح أهمية الإدارة الاستراتيجية في أنها:

أ. تسمح الإدارة الاستراتيجية للمدرسة أن تكون مبادرة على نحو أكثر من أنها مستجيبة، أي في موقف نشط ومتميز ومن ثم تتحكم نسبيا في

مستقبلها.<sup>(33)</sup>

ب. تساعد الإدارة الاستراتيجية المدرسة على وضع استراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر نظاماً وموضوعية للاختيار الاستراتيجي.

ج. تساعد الإدارة الاستراتيجية المدرسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة.

د. يزيد استخدام هذا النمط من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف

والاستراتيجيات وبرامج العمل.<sup>(34)</sup>

هـ. يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب، والسيطرة على النشاطات، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.

4. عمليات (مكونات) الإدارة الاستراتيجية

Component of Strategic Management:

الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتداخلة والمتكاملة، يمكن اعتبارها مكونات النموذج التالي: (صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد غايات وأهداف واستراتيجيات وسياسات المدرسة، التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)، البدائل الاستراتيجية، الاختيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة وتقويم الاستراتيجية).

أ. صياغة رؤية ورسالة المدرسة: تعتبر صياغة رؤية ورسالة المدرسة الخطوة الأولى في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتبنى على: <sup>(35)</sup> الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائلها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، والرؤية تتضمن عادة أكثر المعاني والآفاق اتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل.

الرؤية الاستراتيجية Vision

تعرف بأنها: <sup>(36)</sup> المسار المستقبلي للمدرسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها.

أما رسالة المؤسسة Mission:

فتعتبر الغرض الذي من أجله وجدت المدرسة وتجب عن الأسئلة التالية: لماذا وجدت المدرسة؟، وما طبيعة عملها؟ ومن الفئة المستهدفة؟ وما القيم التي تحكم عمل المدرسة؟، هذا ويتم تلخيص الرسالة في عبارة أو جملة.

وتعرف الرسالة Mission بأنها:

تلك الخصائص الفريدة في المدرسة والتي تميزها عن غيرها من المدارس المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمدرسة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المدرسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر أيضاً عن مفهوم الذات للمدرسة، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المدرسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به <sup>(37)</sup>.

ومما سبق نجد فرقا واضحا بين الرؤية والرسالة، فالرؤية هي طموحات وتطلعات المؤسسة وآمالها في المستقبل التي تصبو لتحقيقها، وتصاغ بدقة وعناية وغالبا ما تكون كلماتها قليلة ومعدودة، وتتصف بعموميات التوجهات التي تحتويها، أما الرسالة فهي جملة تتضمن غايات وأهدافا عامة، وتعبر عن مبرر وجود المدرسة، وتحدد مجال ونطاق عملها، وتصاغ بالاعتماد على الرؤية، لذلك فالرؤية إيمان، والرسالة عمل، الرؤية حلم، والرسالة غرض، الرؤية نور، والرسالة بوصلة.

لذلك فالمدرسة بأمس الحاجة إلى رؤية واضحة، رؤية تنير بصيرتها، ورسالة تحدد مسارها، وتحافظ على هويتها وقيمتها وأخلاقيها الدينية والوطنية.

ب. تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات الاستراتيجية:

Strategic Goals and Strategic Objectives

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمدرسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المدارس المماثلة، "إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المدرسة، لذلك كان من الضروري أن تكون الغاية واضحة بحيث تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم المعلمين والعاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة"<sup>(38)</sup>.

والغايات: ما هي إلا "أهداف عامة شاملة ترمي المدرسة إلى تحقيقها على المدى البعيد وهي تتسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة"<sup>(39)</sup>.

بينما تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها: "الرغبة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وتصنف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة"<sup>(40)</sup>.

الاستراتيجيات: هي مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي توضع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، والتي تعمل على خلق التفاعل بين المدرسة وظروفها الداخلية والخارجية، وقد أشار (شاندلر Chandler) أن الاستراتيجية تعمل على تحديد المدرسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبنى أدوار

عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيقها (الأغراض والغايات)<sup>(41)</sup>.

السياسات: تستمد السياسات من الاستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتداء به بواسطة الإدارة والمعلمين عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية<sup>(42)</sup>.

لذلك يجب على المدرسة أن تراعي عند وضع الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات الاستراتيجية حاجات المجتمع المحلي الحالية، والمستقبلية، كما تأخذ بالاعتبار الزيادة الطبيعية في أعداد الطلبة، والتطور المعرفي والتكنولوجي الذي يشهده العصر.

أهداف الاستراتيجية للمدرسة: تتحدد الأهداف على النحو التالي:<sup>(43)</sup>

1. تساعد على تعريف المدرسة بالبيئة التي تعمل بها.
2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
3. تساعد مدير المدرسة في تحديد السلطات والمسؤوليات للمعلمين والعاملين بالمدرسة، وتحديد أدوارهم ومراكزهم في الهيكل التنظيمي للمدرسة.
4. تساعد على تحديد معايير لتقييم الأداء التنظيمي.
5. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والمعلمين والعاملين في المدرسة.

العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الاستراتيجية الكلية للمدرسة:<sup>(44)</sup>

- علاقة التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمدرسة.
- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمدرسة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المدرسة والبيئة.
- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمدرسة.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة:  
تساعد دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها<sup>(47)</sup>  
- وضع الأهداف وتعديلها وفق نتائج تلك الدراسات.  
- بيان الموارد المتاحة، وكيفية الاستفادة منها.  
- تحديد نطاق ومجال الأنشطة التي تقوم بها المدرسة، وبيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء أكانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.  
- تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المدرسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية.

#### تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

#### Analysis of the Internal Environment :

الهدف الرئيسي لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة:<sup>(48)</sup>  
هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكانياتها المتاحة.

وتتكون البيئة الداخلية للمدرسة من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المتغيرات ما يلي:<sup>(49)</sup>

- مستوى الكفاءة المهنية للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المدرسة.
- مدى توافر نظم إدارية فعالة في المدرسة، ومدى فعالية الهيكل التنظيمي، ومدى توافر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بعمليات المدرسة والتي من خلالها يمكن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف فيها.
- مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المدرسة، حيث تتألف ثقافتها من مجموعة

- علاقة السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد المدرسة.

- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات.

ج. التحليل البيئي للمدرسة (الداخلي والخارجي):  
ينقسم التحليل البيئي للمدرسة إلى قسمين رئيسيين هما:

#### تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

#### Analysis of the External Environment:

يتوقف نجاح المدرسة إلى حد كبير:<sup>(45)</sup> على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، ويتمثل ذلك في تحديد طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير والتي من المرجح أن تؤثر في العملية التربوية التعليمية، وكذلك تحليل اتجاهات أفراد المجتمع التربوي التي تعتبر خطوة مهمة لدراسة البدائل الوقتية لما يتوقع من الظروف والأحداث المستقبلية في البيئة التربوية، وتمييز التوقعات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والسكانية والاقتصادية والسياسية التي تعتبر مهمة في دراسة التغيرات المرتبطة والتي ربما يكون لها نتائج إيجابية على مستقبل المدرسة، كذلك فإن نظام المنافسة عامل مهم في فحص البيئة الخارجية للمدرسة وتساعد على تقييم الحاجات المالية لها، وتسلب الضوء على الحاجات المستقبلية.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية للمدرسة ما يلي:<sup>(46)</sup>

1. تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة والتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المدرسة.
2. التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والمتغيرات التي تطرأ في تلك القوى مستقبلا.
3. تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار.

الأهداف التي ستعمل المدرسة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح للمدرسة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الاستراتيجية التي يمكنها الاختيار من بينها<sup>(51)</sup>.

على أن نأخذ بعين الاعتبار أن أي خطة استراتيجية يمكن تحسينها، ولكن من الأسهل إلى التنفيذ أن نسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلاً من أن نبدأ في خطة جديدة، وأن تقوم القيادة الإدارية للمؤسسة باختيار أفضل الاستراتيجيات وخاصة تلك التي تتلاءم مع ظروفها من بين البدائل الاستراتيجية التي تتوصل إليها<sup>(52)</sup>.

وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة توافر عدد كاف من البدائل الاستراتيجية الملائمة لظروف المدرسة، بحيث تكون مراعية لأهدافها، ومعززة لجوانب القوة فيها، ومعالجة لجوانب الضعف، كما لا بد أن تشمل على بدائل يمكن أن تستثمر الفرص، وأخرى تتجنب المخاطر والتهديدات.

هـ. الاختيار الاستراتيجي: Strategic Choice

يقصد بالاختيار الاستراتيجي: <sup>(53)</sup> "العملية التي تتضمن تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية وتقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاعها ويحقق أهدافها.

ويرى البعض أن اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين قائمة الاستراتيجيات البديلة المطروحة للحل، يتطلب مراعاة العوامل المؤثرة التالية:<sup>(54)</sup>

- مقدار الوقت متاح لإجراء عملية الاختيار، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.
- مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل استراتيجية.
- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل

الفلسفات والأفكار والمبادئ والقيم التي تنشرها الإدارة بين العاملين لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.

وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة يوفر قاعدة بيانات ومعلومات غنية وثرية بكل ما يلزم لعملية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وخاصة تلك المتعلقة بالبيانات العديدة عن العاملين والمعلمين والطلبة، بجانب المعلومات التي توضح أساليب القيادة والإدارة، ومعلومات عن العمليات الإدارية، والإجراءات التشغيلية، وبرامج التعليم، ومعدلات الالتحاق السنوي للطلبة، ومعدلات الرسوب، حيث يتم تحليل هذه المعلومات وربطها بالمعلومات التي تم الحصول عليها من تحليل البيئة الخارجية، والاستفادة منها عند إعداد الخطط الاستراتيجية، وعند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة:<sup>(50)</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة.
- إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات التربوية.

• بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة.

• تحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة.

• تحقيق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والمخاطر) بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

د. البدائل الاستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المؤسسة، وبيان رسالتها، ووضع

- وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
  - ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية.
  - ز. الرقابة وتقييم الاستراتيجية:
- Strategic Evaluation and Control
- تعتبر عملية الرقابة:<sup>(58)</sup> هي المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مدى المطابقة بينهما، وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيراً اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات.
- وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها:<sup>(59)</sup> عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المؤسسة، ويقوم بها المدراء الاستراتيجيون، بهدف تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المؤسسة في أحسن الحالات.
- شروط الرقابة الاستراتيجية للمدرسة الناجحة:
- وتتمثل فيما يلي:<sup>(60)</sup>
1. اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن المدرسة.
  2. يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الاستراتيجي.
  3. يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).
  4. يجب أن يزود متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
  5. أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس.
  6. مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المباشر.

الاستراتيجي.

هذا والاختيار الاستراتيجي لابد أن يكون منسجماً مع إمكانيات المؤسسة الداخلية من حيث القوة والضعف، وعلاقاتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وتحليل تلك العناصر والمتغيرات، باستخدام أحد أساليب التحليل مثل مصفوفة (swot)، وهي اختصار للكلمات التالية: (Strengths) وتعني القوة، (Weaknes - Opportunities) وتعني الضعف، (Threats) وتعني التهديدات.

و. تنفيذ الاستراتيجية:

### Strategic Implementation

- ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية:<sup>(55)</sup> العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية الموضوعية إلى إجراءات عمل، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وحفزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة، ووضع نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي.
- ويقصد بها أيضاً:<sup>(56)</sup> المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات، والإجراءات.
- القواعد الرئيسة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمدرسة بنجاح وفعالية: ومنها ما يلي:<sup>(57)</sup>
- التزام مدير المدرسة بالإدارة الاستراتيجية.
  - مدى ملائمة التنظيم الحالي للمدرسة مع الاستراتيجية.
  - إعداد خطط استراتيجية جديرة بالثقة
  - إعداد تخصيصات واقعية للموارد.
  - توافق الاستراتيجية مع ثقافة المدرسة.
  - إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية.

الجميع منه، والتي يمكن أن يعتبرها مدير المدرسة كصعوبات وعوامل تواجه في اتخاذ القرارات المدرسية<sup>(64)</sup>

استراتيجية عملية اتخاذ القرار المدرسي: تتكون استراتيجية عملية اتخاذ القرار المدرسي من المراحل التالية:<sup>(64)</sup>

أ. التعرف على المشكلة وفهمها وتحديد أبعادها على نحو تام.

ب. تحليل المشكلة ووضع المعايير التي يتم على أساسها تقويم حل المشكلة.

ت. جمع المعلومات والبيانات والتي تشمل (نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بالمسألة والاستفادة من أخطاء الماضي وتجنب الوقوع فيها).

ث. المفاضلة بين بدائل الحلول واختيار أنسبها في ضوء المعايير الموضوعية.

ج. تطبيق الحل إذا استقر عليه الرأي ووضعه موضع التنفيذ ويكون ذلك ببرمجة الحل وتوجيه الأنشطة المتضمنة وتقويم العمليات والنتائج، والاستفادة من هذا التقويم في التحسين والتطوير للحل من خلال التغذية الراجعة.

2. الاتصال الإداري المدرسي: يعرف الاتصال الإداري المدرسي بأنه:<sup>(65)</sup> "النشاط الإنساني الذي ينتج عنه تبادل الأفكار والأحاسيس والخبرات والاتجاهات والمعلومات والمهارات بين طرفين أو أكثر، بهدف تحقيق التفاهم والتفاعل بين أطراف العملية التعليمية، وصولاً إلى تحقيق ما رسم لهذا النشاط من أهداف"، ويعرف أيضاً بأنه:<sup>(66)</sup> "تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد، في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين، مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

7. استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى.  
8. أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات.

## ثانياً: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية

يعتبر مدير المدرسة العضو الفعال للقيادة الإدارية بالمدرسة، لذا فعليه تقع الأعباء الإدارية والفنية كافة، ومن أجل نجاحه في إدارة مدرسته، لا بد أن يمتلك الكفايات والمهارات الإدارية التي تؤهله من القيام بواجباته، بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الكفايات والمهارات، الممارسات الإدارية التالية:

1. اتخاذ القرار المدرسي: يعرف اتخاذ القرار المدرسي بأنه:<sup>(61)</sup> "أهم المهام التي يواجهها مدير المدرسة وهي عبارة عن عملية ذهنية معقدة تتطلب منه أكبر قدر من الإبداع الشخصي لاختيار بديل من ضمن بدائل مطروحة وتحليل البيانات والمعلومات كافة لاستخلاص القرار المناسب لمواجهة المواقف الإدارية داخل المدرسة" ويعرف أيضاً بأنه:<sup>(62)</sup> "عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف تصدر بهدف حل مشكلة معينة في ضوء عدة بدائل مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة"

أهمية اتخاذ القرار المدرسي: تعتبر عملية اتخاذ القرار المدرسي قلب العمل الإداري ومحور العملية الإدارية، لأنها تشمل الجوانب الإدارية والفنية في المدرسة كافة، وتبنى عليها نجاح المدرسة أو فشلها، إذ يتفق الباحثون في مجال الإدارة المدرسية على<sup>(63)</sup> "أهمية دور مدير المدرسة في عملية اتخاذ القرارات، لما لهذا الدور من أهمية في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، خاصة وأن مدير المدرسة يتعامل مع الإنسان أكثر مما يتعامل مع المصادر المادية، وهذا يلقي على مدير المدرسة مهاماً ومسؤوليات لها أهميتها في تحقيق ما يتوقعه



على العمل، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

3. تفويض السلطة: (68) يلعب مبدأ تفويض السلطة دوراً رئيساً في نجاح مدير المدرسة في أداء مهامه، وهذا المبدأ لا يعد هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة تنظيمية يرجى من ورائها تنفيذ الفعاليات والأنشطة المنوطة بالإدارة المدرسية بكفاءة عالية.

وتعرف عملية تفويض السلطة بأنها: (69) "قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة، فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو طريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين"، وتعرف أيضاً بأن: (70) "يقوم مدير المدرسة بمنح بعض مهامه إلى عضو من أعضاء الجهاز التنظيمي الإداري في مدرسته ويعطي في ذات الوقت سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على الوجه المرضي".

فوائد التفويض: يحقق التفويض العديد من الفوائد نذكر منها ما يلي: (71)

أ. تخفيف ضغط العمل عن المديرين ويوفر لديهم الوقت الكافي للتخطيط والإشراف والرقابة.

ب. تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يجعل من الممكن الاعتماد عليهم في الأعمال الإدارية العليا في المستقبل.

ج. ينمي تفويض السلطة اهتمام المرؤوسين بأعمالهم، ويرفع روحهم المعنوية، حيث تصبح لديهم سلطة اتخاذ القرارات بشأن بعض الأعمال التي يقومون بها.

ث. د. إن تفويض السلطة يجنب المؤسسة إلى حد كبير توقف العمل أو تعطيله في حالة غياب المدير لأي

أهمية الاتصال المدرسي: للاتصال الإداري أهمية بالغة كونه يدخل في مختلف النشاطات الإدارية ومنها: (67)

• عملية تحديد أهداف المدرسة: حيث تعمل المدرسة على الإحاطة بالأهداف العامة للدولة وسياساتها، ومعرفة العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وأن التأثير في العملية التربوية لتحديد أهدافها بدقة وإطلاع العاملين عليها، وهذا بدوره يبرز أهمية الاتصال مع شرائح مختلفة من أفراد المجتمع.

• اختيار مدخلات العملية التعليمية: حيث إن عملية اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية للمدرسة تتطلب مهارات خاصة للاتصالات بالجهات المختصة لاختيار عاملين للوظائف كافة واختيار التقنيات المناسبة والاشتراك في تطوير المناهج.

• القيام بالمهام والوظائف الفنية والإدارية: فجميع الوظائف الإدارية والمهام والمسؤوليات تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل المديرين، بهدف تنظيم العمل الإداري الداخلي للمدرسة.

• مخرجات العملية التعليمية: وقياس كفاءتها، حيث تحتاج هذه العملية إلى التعرف إلى المستوى الأدائي للمعلم، ومستوى الطلاب وتحصيلهم ونسب التسرب والرسوب، والتعرف إلى المشكلات والمعوقات التي ظهرت خلال العملية التربوية.

ومما سبق نجد أن عملية الاتصال الإداري المدرسي تمثل إحدى الدعائم الأساسية للإدارة المدرسية، وهي حجر الزاوية التي تعتمد عليه المدرسة لنجاحها وتحقيق أهدافها، وهي كذلك إحدى العناصر الرئيسية في التفاعل الإنساني، وتزداد أهميتها داخل المدرسة كونها مؤسسة اجتماعية يتم فيها التواصل بشكل مستمر، لذلك على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات الاتصال الإداري الفعال، حتى يستطيع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع جميع المعلمين والعاملين بالمدرسة، والتأثير في سلوكهم، وحفزهم

• تعريف كل معلم وفني وإداري بعلمه ومهامه وواجباته.

• توفير الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين و الإداريين والطلاب.

• الإخلاص للمدرسة وتدعيم تقاليدها والولاء لها للأشخاص.

دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية: حدد دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية بين موظفيه بالعديد من النقاط منها:

• أن يوفر الأجواء الهادئة المريحة للمعلمين بعيدا عن القلق والتوتر والصراعات.<sup>(76)</sup>

• احترام مشاعر وأحاسيس الرؤساء والزملاء والمعلمين.

• مشاركة المعلمين والزملاء والرؤساء وذوي العلاقات الوثيقة مع المدرسة في مناسبات الأفراح والأتراح والمناسبات الاجتماعية المتنوعة.

• مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين واعتبار كل منهم شخصية فردية له قدراته الخاصة.<sup>(77)</sup>

• حسن المعاملة والتواضع، فذلك يأسر قلب المعلم، ويحفزه للعمل التلقائي المنتج.

• الإصغاء بتركيز لما يقوله المعلمون والفهم العميق لما يطرح من أفكار.<sup>(78)</sup>

• التسامح وتقبل الأعداء والاعتراف بالخطأ.

• توجيه الأفراد إلى النشاطات التي تتلاءم مع رغباتهم وقدراتهم.

سبب.

كما يسهم التفويض<sup>(72)</sup> في رفع كفاءة عملية الاتصال في المؤسسة، ويعمل على تحسين مستوى العلاقات الإنسانية، وهو أمر حيوي لإنجاز العمل، وكلما زاد تفويض السلطة زادت فرصة الممارسة الديمقراطية، والمشاركة داخل المؤسسة، وهو يؤدي بدوره إلى تطوير العملية الإدارية، ويسهم في الحد من المشكلات الإدارية.

4. العلاقات الإنسانية: تعرف العلاقات الإنسانية بأنها:<sup>(73)</sup> "تلك الجهود التي تبذل من أجل إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية واقتصاد حيث إن توفير العوامل المادية للإنتاج لا يتحقق ما لم يتوفر مناخ صالح لقيام علاقات عمل سليمة وروح معنوية ما لم نعط اهتماما مماثلا للإنسان".

وتعرف العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بأنها:<sup>(74)</sup> "الأسلوب الذي يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله، لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه، وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر".

الأهداف التي تحققه العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:<sup>(75)</sup>

• تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير وأُسرة المدرسة.

• تشجيع ومساعدة المعلمين والإداريين والطلاب على الابتكار والتجديد.

• إيجاد روح الود والألفة بين المدير وجميع أسرة المدرسة.

• تدريب أعضاء أسرة المدرسة على القيادة.

• توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة وخال من التوتر والقلق.

## المحور الثاني: الطريقة والإجراءات

ويشمل ما يلي:

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة والبالغ عددهم (765) معلما ومعلمة، وفقا لإحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي (2012-2013).

## عينة الدراسة

أ. العينة الاستطلاعية: اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) معلما من مجتمع الدراسة بالمدارس الثانوية لمديرية غرب غزة للعام الدراسي 2012/2013م، من خارج عينة الدراسة الأصلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بغرض تقنين أداة الدراسة للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

ب. العينة الأصلية: اشتملت عينة الدراسة على (120) معلما ممن يعملون بالمدارس الثانوية بمديرية غرب غزة، للعام الدراسي 2012/2013م، بعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية، وذلك لسهولة الوصول إليها، ولعلاقة الباحث الطيبة مع مدراء المدارس في مديرية غرب غزة مما يضمن التعامل مع الاستبانة بصورة جدية، ولكسب الوقت حيث عاد الباحث من السفر لإجراء الدراسة الميدانية ثم السفر، واسترجع الباحث (110) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (14.38%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (765) معلما ومعلمة (79)، والجدول (1) يوضح ذلك:

## جدول (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	47.27
	أنثى	58	52.73
المؤهل	بكالوريوس فأقل	56	50.91
	أعلى من بكالوريوس	54	49.09
الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	27.27
	من 5-10 سنوات	47	42.73
	من 10 سنوات فأكثر	33	30.00
	المجموع	110	100

الملاحظ من جدول (1) أن عدد الذكور قريبا جدا من عدد الإناث وهذا يعود إلى تقارب عدد مدارس المرحلة الثانوية في مديرية غرب غزة، إذ يبلغ عدد مدارس الذكور (12) مدرسة بينما عدد مدارس الإناث (13) مدرسة، وبالتالي أعداد الهيئات التدريسية متقاربة والزيادة لصالح مدارس الإناث لأنها تزيد على مدارس الذكور بمدرسة واحدة.

ويلاحظ أيضا أن عدد أصحاب المؤهلات العليا مرتفع ويقارب (50%) من عدد الفئة المستهدفة، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها: طبيعة الشعب الفلسطيني المتعلم وحبه للعلم، وطبيعة المرحلة الثانوية التي لا يثبت بتدريسها إلا أصحاب الكفاءة العالية والمتابعين لكل تطور في موادهم وتخصصاتهم، ونظرة التربية والتعليم لمدرس المرحلة الثانوية بأنه المميز والمؤهل لتصدر المناصب الفنية والإشرافية، والإدارية. ويلاحظ أيضا أن نسبة أصحاب السنوات ما بين (5-10) سنوات مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى استنكاف الكثير من معلمي سلك التعليم عام 2007م، مما أدى إلى تعيين الكثير ممن هم على دور التوظيف السنوي الذي تعقده الوزارة في نهاية كل عام دراسي.

## منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه الأكثر ملاءمة لموضوعها.

أداة الدراسة : أعد الباحث استبانة لاستطلاع آراء معلمي المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة، حول الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، حيث تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة مثل دراسة (المغاري، 2009)، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور وهي: (اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) وبلغت عدد الفقرات (52) فقرة موزعين (13) فقرة لكل محور، وتم وضع معيار لكل فقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة قليلة جداً، موافق بدرجة قليلة جداً، موافق بدرجة قليلة جداً، موافق بدرجة قليلة جداً).

موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً)

## صدق الاستبانة

1. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرفتين ثم على مجموعة من الخبراء في المجال الأكاديمي للإدارة التربوية والتربية، ومديري عامين بالوزارة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية.

2. صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، للمقياس بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون، كما في الجدول التالي:

## الجدول ( 2 )

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.608××	19	0.645××	37	0.783××
2	0.434×	20	0.719××	38	0.556××
3	0.670××	21	0.396×	39	0.651××
4	0.654××	22	0.545××	40	0.767××
5	0.551××	23	0.605××	41	0.683××
6	0.692××	24	0.601××	42	0.680××
7	0.653××	25	0.653××	43	0.711××
8	0.628××	26	0.592××	44	0.728××
9	0.688××	27	0.720××	45	0.472××
10	0.695××	28	0.587××	46	0.576××
11	0.583××	29	0.729××	47	0.656××
12	0.544××	30	0.644××	48	0.558××
13	0.579××	31	0.781××	49	0.713××
14	0.459×	32	0.684××	50	0.822××
15	0.733××	33	0.707××	51	0.779××

0.792××	52	0.525××	34	0.635××	16
		0.616××	35	0.532××	17
		0.730××	36	0.627××	18

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (3) يوضح ذلك.

يتضح من جدول (3) السابق أن جميع المعاملات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

يتضح من جدول (2) السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمعاملات الأخرى،

### جدول (3)

مصنوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المحور	المجموع	المجال الأول:	المجال الثاني:	المجال الثالث:	المجال الرابع:
المحور الأول:	0.867	1			
المحور الثاني:	0.887	0.772	1		
المحور الثالث:	0.853	0.661	0.609	1	
المحور الرابع:	0.887	0.647	0.753	0.669	1

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

### جدول (4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المحور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المحور الأول:	×13	0.864	0.869
المحور الثاني:	×13	0.759	0.765
المحور الثالث:	×13	0.914	0.931
المحور الرابع:	×13	0.883	0.897
المجموع	52	0.777	0.874

• تم استخدام معامل جيثمان لأن النصفين غير متساويين.

### ثبات الاستبانة

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية: تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وجاءت قيم معاملات الثبات على المحاور الأربعة على النحو التالي:

### نتائج الدراسة ومناقشتها

للتأكد من صحة فروض الدراسة نعرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي: تضمنت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: "ما واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

يتضح من جدول (6) السابق: أن أعلى فقرتين في المحور، هما الفقرة (1) التي نصت على "يشعر بالمشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار سريع" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.73%)، والفقرة (2) والتي نصت على "لديه الاستعداد لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.64%)، ويعزو الباحث ذلك، ومن خلال خبرته كمعلم مرحلة ثانوية لمدة (10) سنوات خلت، إلى طبيعة المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية والتي أصبحت روتينية لديه، يكتسبها من خلال الممارسات اليومية، حيث أغلب المشاكل تنحصر في (المراهقة، الزي والدوام المدرسي، التدخين لدى الطلاب، والمكياج لدى الطالبات) بالإضافة إلى تلك المتعلقة بالعملية التعليمية، كما يعزو الباحث استعداد المدير للمواجهة، للأساليب الإدارية التي يتبعها أغلب المدراء من مركزية العمل الإداري، والتي تفرض عليه المواجهة بل التفرد في المواجهة.

وأن أدنى فقرتين في المحور هما، الفقرة (9) والتي نصت على "يختار البديل المناسب بموضوعية لاتخاذ القرار" احتلت المرتبة الثانية عشرة بوزن نسبي

يتضح من جدول (4) السابق أن معامل الثبات الكلي تراوحت ما بين (-0.765 - 0.931) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب- طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت قيم معاملات الثبات على المحاور الأربعة على النحو التالي:

#### الجدول (5)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول:	13	0.915
المحور الثاني:	13	0.897
المحور الثالث:	13	0.947
المحور الرابع:	13	0.943
المجموع	52	0.972

يتضح من جدول (5) السابق أن معامل الثبات الكلي تراوحت ما بين (0.897-0.972) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### إجراءات الدراسة

وقد تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تصميم أداة الدراسة وتطبيقها على العينة الاستطلاعية لمحاكاة صدقها وثباتها.
2. إجراء التعديلات اللازمة على الأداة وإخراجها في الصورة النهائية.
3. تحديد عينة الدراسة نوعها وحجمها.
4. تطبيق الأداة على العينة من خلال توزيعها بطريقة مباشرة.
5. جمع البيانات وتفريغها من أجل تحليلها إحصائياً والوصول إلى النتائج.
6. تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات

قدره (74.91%)، والفقرة (8) التي نصت على "يشرك الرؤوسين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.18%)، وجاءت هذه النتيجة كدليل واقعي يؤكد ما ذهب إليه الباحث في تفسير النتيجتين السابقتين، حيث نجد أن اختيار البديل المناسب يشكل معضلة لدى مدير المدرسة كونه صاحب الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرار، مع مشاركة ضعيفة من قبل المعلمين، تضعه في موضع لا يحسد عليه، وخاصة في عملية التوازن بين المصالح الذاتية والمدرسية والمجتمعية، مما يجعله يتردد في الاختيار، بجانب طبيعة المدراء المنغلقة على مشاكلهم الداخلية، خوفاً من أن يشار إليهم أو إلى مدارسهم إشارات سلبية فتراهم يشددون في اجتماعاتهم مع هيئاتهم المدرسية بعدم نقل ما يدور داخل المدرسة إلى خارجها، الأمر الذي يقلل فرص تبادل الخبرات، والاطلاع على تجارب جديدة، فتتخسر بدائل المدير على خبرته،

#### جدول (6)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الأول وكذلك ترتيبها (ن-110)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يشعر بالمشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار سريع	4.236	0.663	1
2	لديه الاستعداد لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار	4.182	0.623	2
3	يقوم بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضع القرار	4.118	0.674	3
4	يشجع الرؤوسين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	3.982	0.813	4
5	يفكر في حلول متعددة عند مواجهة مشكلة واتخاذ القرار لحلها	3.936	0.781	6
6	يتقبل الحلول المقترحة من الآخرين لحل المشكلة المطروحة	3.873	0.825	9
7	يضع معايير لتقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية	3.800	0.764	10
8	يشرك الرؤوسين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار	3.709	0.850	13
9	يختار البديل المناسب بموضوعية لاتخاذ القرار	3.745	0.771	12
10	يراعي درجة تأثير البديل المقترح على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	3.791	0.814	11
11	يضع خطة لتنفيذ القرار المناسب	3.909	0.873	7
12	يقوم بتقويم تطبيق القرار	3.909	0.924	8
13	ترتبط قراراته التي اتخذها بأهداف مدرسته خاصة والتعليم عامة	3.973	0.818	5
	الدرجة الكلية	51.164	7.108	



## ب. ممارسة الاتصال والتواصل

## جدول (7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني وكذلك ترتيبها (ن-110)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوفر وسائل الاتصال الحديثة والإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة لسير العمل	4.055	0.866	1
2	يملك القدرة على إقناع الآخرين بفكرته بأسلوب مقنع وممتع	3.964	0.898	4
3	يشارك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة بأبنائهم	3.964	0.908	5
4	تتميز اتصالاته الإدارية بالسهولة والمرونة والموضوعية	3.782	0.759	11
5	يواجه مشكلات العمل مع المرؤوسين بكل صراحة وانفتاح وشفافية	3.727	0.800	13
6	يحرص على الاستماع لمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها	3.773	0.895	12
7	يوظف وسائل اتصال فعالة مع المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة	3.836	0.894	10
8	يتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	3.845	0.804	9
9	يقوم بإجراء اجتماعات ولقاءات دورية مع المرؤوسين لعرض القرارات والتعليمات التي تصل إليه	3.855	0.833	8
10	يستخدم البريد الإلكتروني الداخلي في الاتصال والتواصل مع الرؤساء والمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل	3.927	0.965	7
11	يؤمن بأن توفر التكنولوجيا الحديثة بالمدرسة يساعد في تسريع الاتصال والتواصل والعمل على حل المشكلات	3.945	0.876	6
12	يحرص على مقابلة المرؤوسين ذات العلاقة لحل مشكلاتهم التي تواجههم.	4.045	0.771	2
13	يحرص على تطوير وتحديث وسائل الاتصال المختلفة بالمدرسة	4.027	0.829	3
	الدرجة الكلية	50.745	7.516	

تعزيز علاقاتهم مع المجتمع المحلي، وخاصة في انتقاء مجالس الآباء، بجانب المؤسسات الخيرية والداعمة للشعب الفلسطيني نظرا للحالة الأمنية والعسكرية التي يتعرض لها قطاع التعليم بصورة مباشرة من الاحتلال الإسرائيلي، أما في حرص المدرء على مقابلة المرؤوسين وذات العلاقة لحل مشاكلهم فهذه أيضا تنصب في سياسات المدرء بحل مشاكلهم داخل أسوار مدارسهم فتراهم يحرصون كل الحرص على تضيق وحصر المشكلة في أضيق حدودها خوفا من أن تصل لمديرية التربية والتعليم أو للمدارس المنافسة.

وأن أدنى فقرتين في المحور هما، الفقرة (6) التي نصت على "يحرص على الاستماع لمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها" احتلت المرتبة الثانية

يتضح من جدول (7) السابق: أن أعلى فقرتين في المحور هما، الفقرة (1) والتي نصت على "يوفر وسائل الاتصال الحديثة والإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة لسير العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.09%)، والفقرة (12) التي نصت على "يحرص على مقابلة المرؤوسين ذات العلاقة لحل مشكلاتهم التي تواجههم" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.91%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام كل مدير بمدرسته وسمعتها ومكانتها بين المدارس المنافسة، لذلك يعمل على توفير وسائل الاتصال الحديثة، من المجتمع المحلي أو من المؤسسات الداعمة، وهذا ليس بغريب على المجتمع الفلسطيني المحب للعلم والتعليم، فترى المدرء يستغلون هذه الايجابية في

والتكليف وإلا لن ينجز العمل وستتصف مدرسته بالتقصير. وأن أدنى فقرتين في المحور هما: الفقرة (13) والتي نصت على "يحرص على تنمية قدرات المرؤوسين الإدارية والفنية والعلمية من خلال إلحاقهم بالدورات التخصصية داخل وخارج المدرسة، تمهيدا لتفويضهم بالمهام المناسبة" احتلت المرتبة الثالثة عشرة بوزن نسبي قدره (76.73%)، والفقرة (11) والتي نصت على "يبتعد عن البيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين ويؤمن بتطبيق الديمقراطية" احتلت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (75.09%)، وجاءت الفقرة (12) والتي نصت على "يستخدم وسائل رقابية تتميز بالوضوح لجميع المرؤوسين بالمدرسة" احتلت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بوزن نسبي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كثرة الأعباء الإدارية وكثرة الدورات الفنية والإدارية تجعل المدير في حيرة من أمره لذلك تراه مرة يقدم العمل على الدورات، ومرة يقدم الدورات على العمل، إلا أن المعلم لا يقدر ذلك فهو يعتبر الدورات فرصة للخروج من العمل وقضاء بعض المصالح الشخصية، أو قمع من المدير إذا لم يسمح له بالخروج، ولا يعي موقف المدير إلا إذا أصبح مديرا وهذا ما لمس الباحث من خلال مقابلاته مع بعض المدرء الجدد عندما كان يعمل مشرفا تربويا، حيث كانت كلمتهم (الله يساعد المدير كم كنا نظلمه)، أما موضوع البيروقراطية والرقابة والمتابعة فهو أمر يحتاج إلى حكمة قيادية للتعامل مع الفروق الفردية للمعلمين، وهذا واقعي مع طبيعة البشر التي تميل إلى الحرية، وكره الرقابة والمتابعة، ولكن هذا أيضا لا يتماشى مع طبيعة العمل الإداري القائم على الالتزام والإنجاز، كما أن طبيعة القائد الناجح هو الذي يمزج بين الأساليب القيادية المختلفة تبعا للموقف التربوي.

أما الدرجة الكلية للمحور فحصلت على وزن نسبي

عشرة بوزن نسبي قدره (75.45%)، والفقرة (5) والتي نصت على "يواجه مشكلات العمل مع المرؤوسين بكل صراحة وانفتاح وشفافية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.55%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدرء ليس بأيديهم العصا السحرية التي يمكن أن تحل كل المشكلات التي تواجههم، فهناك مشكلات على مستوى المديرية أو الوزارة وخاصة تلك المتعلقة بالرواتب والمكافآت والحوافز، والمعلمون لا يتفهمون ذلك ولا يفرغون شحناتهم إلا بالمدير الذي لا يملك إلا الاستماع والوعود والتسويق الأمر الذي لا يرضي كثيرا من المعلمين، كما أن ضغط العمل تجعل درجات استعداد المدرء متفاوتة في قدرتهم على حضور ذهن المستمر وتقبل النقد أو الشكوى، أما الدرجة الكلية للمحور حصلت على وزن نسبي (78.07%)، وهي درجة إيجابية أيضا تعزز ما ذهب إليه الباحث من الالتفاف الشعبي والخيري حول التعليم بصورة عامة والمدرسة بصورة خاصة بجانب حرص المدرء على رفع مكانة مدارسهم على جميع المستويات، وحسن استغلالهم للفرص المتاحة.

### ج. ممارسة تفويض السلطة

يتضح من جدول (8) السابق: أن أعلى فقرتين في المحور هما: الفقرة (1) والتي نصت على "يبتعد عن تطبيق نظام المركزية والتحكم والسيطرة في العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.00%)، والفقرة (2) والتي نصت على "يؤمن بأن تفويضا للسلطة وسيلة لإعداد صف ثان من القيادات الإدارية المستقبلية" احتلت المرتبة الأولى مكررا بنفس الوزن النسبي، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل الإداري الذي يشهده التعليم الفلسطيني حاليا، من توجهه إلى إثقال الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدرء من كثرة التقارير، والخطط، والدورات واللجان الخارجية، الأمر الذي يفرض على المدير التفويض

(78.00%)، فهي بصورة عامة ايجابية، وواقعية مع الميدان التربوي الذي يفرض على المدراء ايجاد صف قيادي بجانبهم يشاطرهم أعباء وهموم العمل ويحمل معهم أمانة المدرسة والأجيال.

والمهنية، لذلك يحرص المدير على احترامه وتقديره ورفع مكانته حتى يغريه بالبقاء في المدرسة، كما أن التعامل الصعب مع طلاب المرحلة الثانوية، يتطلب طاقما تدريسيا متكاتفا ومتماسكا، نظرا لطبيعة

## جدول (8)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث وكذلك ترتيبها (ن-110)

م	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يبتعد عن تطبيق نظام المركزية والتحكم والسيطرة في العمل	4.000	0.958	1
2	يؤمن بأن تفويضا للسلطة وسيلة لإعداد صف ثان من القيادات الإدارية المستقبلية	4.000	0.919	1
3	يعلم بأن تفويضا السلطة يعزز العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين	3.955	0.828	5
4	يبادر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للمرؤوسين كل حسب قدرته وكفاءته الإدارية والفنية والعلمية.	3.927	0.798	7
5	يشارك المرؤوسين عند إجراء عمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة	3.845	0.880	10
6	يراعي تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات المنوطة بالمرؤوسين	3.864	0.818	9
7	يتابع أداء المرؤوسين المفوضين ويقدم التغذية الراجعة لهم كلما اقتضت الضرورة	3.964	0.741	3
8	يعتبر إنجاز العمل معيارا لأداء المرؤوسين المكلفين والمفوضين	3.936	0.681	6
9	يحرص على توزيع العمل بين المرؤوسين متوخيا القدرات والعدالة والشفافية	3.909	0.863	8
10	يطور العمل الإداري من خلال تفويض بعض السلطات بما يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة	3.955	0.850	4
11	يبتعد عن البيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين ويؤمن بتطبيق الديمقراطية	3.755	0.859	11
12	يستخدم وسائل رقابية تتميز بالوضوح لجميع المرؤوسين بالمدرسة	3.755	0.880	11
13	يحرص على تنمية قدرات المرؤوسين الإدارية والفنية والعلمية من خلال إلحاقهم بالدورات التخصصية داخل وخارج المدرسة، تمهيدا لتفويضهم بالمهام المناسبة.	3.836	0.862	13
	الدرجة الكلية	50.700	7.942	

## د. ممارسة العلاقات الإنسانية

الطالب المراهق ذي الأمزجة المختلفة، وهذا لا يتأتى إلا إذا كسب المدير حب واحترام الهيئة التدريسية. وأن أدنى فقرتين في المحور هما: الفقرة (10) والتي نصت على "يعتمد سياسة الثواب والعقاب لتسيير العمل بالمدرسة" احتلت المرتبة الثانية عشرة بوزن نسبي قدره (74.73%)، والفقرة (5) والتي نصت على "يقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للمرؤوسين المبدعين والمجتهدين بصفة مستمرة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.55%)، ويعزو الباحث ذلك إلى السياسة

يتضح من جدول (9) السابق: أن أعلى فقرتين في المحور هما: الفقرة (1) والتي نصت على "يعطي الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم البناءة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.73%)، والفقرة (3) والتي نصت على "يبتعد عن إهانة الآخرين ولا يتكبر عليهم ولا ينظر إليهم بنظرات ناقدة مباغته" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.00%)، يعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المعلم في المدارس الثانوية الذي يتميز بالكفاءة

المشكلات الطلابية، ولحرص المدير على بقاء معظم المعلمين المتميزين بمدرسته.

الإجابة عن فروض الدراسة: للتأكد من صحة الفروض نعرض نتائج الدراسة الميدانية تبعا لترتيب المتغيرات التي جاءت على النحو التالي:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (10) يوضح ذلك.

#### جدول (9)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها (ن -110)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
1	0.772	4.136	يعطي الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم البناءة	1
8	0.832	3.882	يبتعد عن تصيد أخطاء الآخرين ويقوم بعملية التوجيه والإرشاد بدلا من ذلك	2
2	0.754	4.000	يبتعد عن إهانة الآخرين ولا يتكبر عليهم ولا ينظر اليهم بنظرات ناقدة مباغلة	3
4	0.727	3.945	يحرص على العلاقات الطيبة مع المرؤوسين بما يضمن حسن سير العمل	4
13	0.976	3.727	يقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للمرؤوسين المبدعين والمجتهدين بصفة مستمرة	5
10	0.826	3.818	يشارك المرؤوسين أفراحهم وأتراحهم وجميع المناسبات الخاصة بهم	6
6	0.796	3.909	يعتمد أسلوب حل المشكلات الخاصة بالمرؤوسين بعيدا عن القنوات الرسمية ما لم تتعارض مع سير العمل بصورة مباشرة.	7
7	0.761	3.909	يسعى إلى احترام وتقدير المرؤوسين بعيدا عن موقع المسؤولية	8
11	0.780	3.755	يساعد المرؤوسين في حل مشكلاتهم التي يواجهونها	9
12	0.915	3.736	يعتمد سياسة الثواب والعقاب لتسيير العمل بالمدرسة	10
5	0.814	3.918	يحرص على العمل بروح الفريق الواحد بالمدرسة	11
3	0.828	3.955	يدعم ويساعد المرؤوسين على تطبيق أفكارهم الابداعية	12
9	0.883	3.836	يعطي الفرصة للنقد البناء ويتقبل الرأي والرأي الآخر	13
	7.555	50.527	الدرجة الكلية	

جدول (10)  
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجالات		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	ذكر	52	49.731	7.983	2.030	0.045	دالة عند 0.05
	أنثى	58	52.448	6.003			
الاتصال والتواصل	ذكر	52	48.346	8.373	3.312	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	58	52.897	5.943			
تفويض السلطة	ذكر	52	48.212	9.348	3.245	0.002	دالة عند 0.01
	أنثى	58	52.931	5.632			
العلاقات الإنسانية	ذكر	52	50.038	9.295	0.641	0.523	غير دالة إحصائية
	انثى	58	50.966	5.607			
الدرجة الكلية	ذكر	52	196.327	30.060	2.767	0.007	دالة عند 0.01
	أنثى	58	209.241	17.989			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المعلمة التي تحرص على أن يكون عملها مميزاً، وتحرص على إرضاء المديرية، وكذلك المديرية تحرص على مشاركة المعلمات في إدارة المدرسة حتى لا ترحل أعباء ومشاكل مدرستها للبيت كما يفعل المدرء.

ب.توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (11) يوضح ذلك:

يتضح من جدول (10) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في المحور الرابع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك لما تعيشه المدرسة الثانوية من حالة احترام وتقدير بين الزملاء وبين المدير/ة حيث تحرص قيادة المدرسة على كسب المعلمين والمعلمات نحوها لكي تستطيع القيام بواجباتها الإدارية التي لا تنقطع بل في ازدياد لذلك تحرص القيادة على عدم التفريق بينهم، والتعامل معهم وتوزيع المهام بالتساوي بقدر المستطاع، هذا من جانب ومن جانب آخر أن معلمي المرحلة الثانوية من أمهر المعلمين وأكثرهم كفاءة لذلك تحرص قيادة المدرسة على التمسك بهم من خلال إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي وإقامة علاقات إنسانية جيدة وخاصة في الأتراح والأفراح مما ينعكس إيجابيا على نظرة المعلمين نحو القيادة المدرسة.

جدول (11)  
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بكالوريوس فأقل	56	49.554	7.729	2.476	0.015	دالة عند 0.05
	أعلى من بكالوريوس	54	52.833	6.027			
الاتصال والتواصل	بكالوريوس فأقل	56	48.929	8.248	2.653	0.009	دالة عند 0.01
	أعلى من بكالوريوس	54	52.630	6.202			
تفويض السلطة	بكالوريوس فأقل	56	47.964	9.021	3.913	0.000	دالة عند 0.01
	أعلى من بكالوريوس	54	53.537	5.400			
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	56	49.375	8.894	1.642	0.104	غير دالة إحصائية
	أعلى من بكالوريوس	54	51.722	5.695			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	56	195.821	28.970	3.235	0.002	دالة عند 0.01
	أعلى من بكالوريوس	54	210.722	17.823			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

ويعزو الباحث ذلك إلى التطور الفكري والمهني لدى أصحاب المؤهلات العليا، بالإضافة إلى حرصهم بتطوير قدراتهم الإدارية والفنية تمهيدا إلى تأهيلهم ليدخلوا في المنافسات والمسابقات للوظائف الإدارية والفنية العليا.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام

يتضح من جدول (11) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المجال الرابع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعزز ما ذهب إليه الباحث في تعليقه على محور العلاقات الإنسانية. كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس) ولقد كانت الفروق لصالح الأعلى من بكالوريوس،

الوظيفي، ولا توجد فوارق كبيرة بينهم، كون أغلب المتقدمين في سن الخدمة مستكفين عن العمل نظرا للتباينات السياسية التي لحقت بالمجتمع الفلسطيني إثر الانتخابات التشريعية الفلسطينية عام 2006م، وللانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة عام 2007م، حيث استنكف المئات من المعلمين المتقدمين في السن خوفا على معاشهم بعد التقاعد.

أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

يتضح من جدول (12) السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المعلمين متقاربون في السن

#### جدول (12)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بين المجموعات	86.387	2	43.194	0.853	0.429	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	5420.667	107	50.660			
	المجموع	5507.055	109				
	بين المجموعات	206.999	2	103.500	1.861	0.160	غير دالة إحصائية
الاتصال والتواصل	داخل المجموعات	5949.873	107	55.606			
	المجموع	6156.873	109				
	بين المجموعات	303.740	2	151.870	2.473	0.089	غير دالة إحصائية
تفويض السلطة	داخل المجموعات	6571.360	107	61.415			
	المجموع	6875.100	109				
	بين المجموعات	150.085	2	75.043	1.323	0.271	غير دالة إحصائية
العلاقات الإنسانية	داخل المجموعات	6071.333	107	56.741			
	المجموع	6221.418	109				
	بين المجموعات	1266.436	2	633.218	0.999	0.372	غير دالة إحصائية
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	67834.519	107	633.967			
	المجموع	69100.955	109				
	بين المجموعات						

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 109) عند مستوى دلالة (0.01) = 4.82

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 109) عند مستوى دلالة (0.05) = 3.09



القوة لتدعيمها وتعزيزها ونقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها، وتوظيف البرامج الإلكترونية بالمدسة وخاصة البريد الإلكتروني وبرنامج الإدارة المدرسية، والاستفادة من قواعد البيانات الإلكترونية بالمدسة، والاستفادة من المرشد الاجتماعي بالمدسة، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة في المدسة، وتوفير التدريب المناسب للمعلمين و العاملين بالمدسة، والاستفادة من المصاريف التشغيلية والتبرعات المادية من المجتمع المحلي في توفير احتياجات المدسة من الأجهزة والأدوات اللازمة لتنفيذ خطط ومشاريع المدسة، والاستفادة من جهود المعلمين والعاملين بالمدسة، والاستفادة من الخدمات المقدمة من المجتمع المحلي في توفير احتياجات المدسة.

- تحليل البيئة الخارجية للمدسة : أن يراعى في تحليل البيئة الخارجية للمدسة، القوى المؤثرة في البيئة الخارجية للمدسة، وما تعكسه تلك القوى من فرص يمكن استغلالها، وتهديدات يمكن تجنبها أو تقليل الآثار الناجمة عنها، وتحديد نطاق ومجال الأنشطة التي تقوم بها المدسة، وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتفاعل معها المدسة، من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة في المجتمع المحلي وأيهما يحظى بالأولوية، والاستفادة من التطور التكنولوجي والمعرفي، ومراعاة التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتم في خارج نطاق المدسة، والاستفادة من تطور الفكر التربوي، وتفعيل أولياء الأمور وخاصة مجالس أولياء الأمور والاستفادة من مقترحاتهم وتخصصاتهم بما يرفع كفاءة المدسة، وتحديد المشكلات المتوقعة في ضوء التغيرات التي قد تحدث داخليا وخارجيا، والتشبيك مع المؤسسات والجمعيات التربوية العاملة في المجتمع والاستفادة من خدماتها، وأنشطتها.

المحور الثالث: الاستفادة من مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة.

في ضوء أهداف الدراسة والتأصيل النظري لمدخل الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية، فإن الدراسة ترى أنه على مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة لتطوير ممارساتهم الإدارية في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية مراعاة ما يلي:

- رؤية ورسالة المدسة: أن يراعى في الرؤية والرسالة الأخذ بخصائص المرحلة العمرية لطلبة المدسة، والمبرر الرئيس لوجود المدسة الثانوية، والأهداف والغايات التي تسعى المدسة لتحقيقها، وإمكانية تحويل الرسالة إلى مجموعة من الاستراتيجيات، وتحقيق التكامل بين أجزاء المدسة ومجتمعها المحلي، والوضوح والدقة في تحديد مجالات رسالة المدسة، وتعكس طبيعة أنشطة المدسة وآليات تنفيذها وأساليب تقويمها.

- أهداف واستراتيجيات المدسة : أن يراعى في هذه الأهداف والاستراتيجيات، ملائمة الأهداف مع الغايات العامة للمدسة، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي، وأن تكون الأهداف مقبولة من قبل المعلمين والعاملين في المدسة، وأن تتسم الأهداف بالمرونة، وقابلية التعديل، وتتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية للمدسة، وأن تكون الأهداف واضحة ومفهومة، وأن يشارك المعلمون والعاملون بالمدسة في وضع الأهداف، وأن تثير الأهداف الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز، وأن تكون الأهداف قابلة للتحقق ومتسقة مع قدرات وإمكانات المدسة، وإمكانية تكييف الأهداف مع المتغيرات البيئية الخارجية العالمية.

- تحليل البيئة الداخلية للمدسة: أن يراعى في تحليل البيئة الداخلية للمدسة، إبراز نقاط

بالمدرسة، ووجود خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية، وتحديث وتبسيط أساليب تنفيذ الاستراتيجية.

- الرقابة وتقييم الاستراتيجية: أن يراعى فيها: أن تكون العناصر التي تخضع للرقابة والتقييم محددة وقابلة للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات، والتركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو التي تعبر عن مفصل أساسية في عملية التنفيذ، ووجود معايير واضحة في الرقابة والتقييم لمقارنة الأداء الفعلي بها، ومقارنة النتائج بالأهداف على أن تتسم هذه العملية بالدقة والشمول، وأن يتناسب نظام الرقابة والتقييم مع البديل الاستراتيجي، وتزويد متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ومراعاة التوقيت السليم في نظام الرقابة والتقييم، والتزام مدير المدرسة بعقد اجتماعات مع المعلمين والعاملين بالمدرسة لمتابعة سير العمل والوقوف على درجة تقدمه، وربط عملية الرقابة والتقييم بمراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ، وإجراء عملية الرقابة والتقييم بشكل مرحلي ومستمر لمتابعة سلبيات العمل، والاهتمام بتقييم أداء المعلمين ومسؤولي اللجان المختلفة، وأن تتم عملية التقييم بالطريقتين التقييم الداخلي والتقييم الخارجي، لإشراك أكثر من طرف في عملية التقييم، وتوفير الموازنة الكافية لعملية التقييم.

- تحديد البدائل الاستراتيجية: أن يراعى في الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، واستثمار تلاقي الفرص ونقاط القوة الداخلية للمدرسة، وتجنب التهديدات والمخاطر والمعوقات ونقاط الضعف الداخلية للمدرسة، والقيم الشخصية والنظم الإدارية السائدة لدى مدير المدرسة، والمعلمين العاملين فيها، وإتاحة الفرصة للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير مناخ تنظيمي يعزز العلاقة ما بين المدير والمعلمين في المدرسة.

- اختيار الاستراتيجية: أن يراعى فيها: خبرة المعلمين والعاملين في المدرسة، ومقدار الوقت المتاح للاختيار، والسرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل، ومركز وسمعة المدرسة في المجتمع المحلي، والموارد المادية والبشرية والمالية، وإمكانات المدرسة من حيث القوة والضعف، وعلاقات المدرسة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، ومستوى المخاطر الذي يمكن قبوله، وطبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الاستراتيجي، وطبيعة طلبة المدرسة ومستواهم الاجتماعي والاقتصادي، وطبيعة المجتمع المحلي وثقافته، وتفعيل المبادئ والأسس التي يجب إتباعها عند اختيار الاستراتيجية.

- تنفيذ الاستراتيجية: أن يراعى فيها: التزام مدير المدرسة بتنفيذ الاستراتيجية، ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للمدرسة مع الاستراتيجية المعدة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، وتوافق الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية للمدرسة، وربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية.

- وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، وأن تكون الخطط الاستراتيجية جديرة بثقة المعلمين والعاملين في المدرسة، والاستفادة من التطور التكنولوجي في تنفيذ الاستراتيجية، وتوزيع الأدوار بموضوعية وحسب الكفاءة على المعلمين والعاملين

## توصيات واقتراحات الدراسة

## المراجع

1. محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 5.
  2. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص 166، 165.
  3. غالب عبد المعطي الفريجات: الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، دائرة المطبوعات والنشر، عمان، الأردن، 2000م، ص 19.
  4. أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، دار المعارف الحديثة، القاهرة، 2002م، ص 24.
  5. محمود عبد المجيد عساف: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م، ص 18.
  6. محمد صبري محمود الوحوش: أثر قوى البيئة على عمليات الإدارة الاستراتيجية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2006م، ص 2.
  7. منذر قاسم محمد الشبول: واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2005م، ص 2.
  8. حنان بنت عبد الرحمن السليمان: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في ادارات رياض الاطفال، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433هـ (2012م).
  9. زكريا سالم سليمان إبراهيم: دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية بما يلي:
- إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات.
  - عقد دورات للمعلمين والعاملين في المدرسة في مواضيع صناعة واتخاذ القرار.
  - الاستماع لشكوى المعلمين والعاملين في المدرسة والعمل على إيجاد حلول لها.
  - تنمية قدرات المعلمين والعاملين في المدرسة الإدارية والفنية والعلمية تمهيدا لتفويضهم بالمهام التي تناسب تلك القدرات.
  - تفعيل وسائل التكنولوجيا في عملية الاتصال والتواصل ما بين الإدارة والمؤوسين.
  - ابتعاد مدير المدرسة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية في التعامل مع المعلمين والعاملين.
  - تطبيق أسلوب الإدارة الديمقراطية في المدارس.
  - توظيف المدير للإدارة الاستراتيجية في العمل وخاصة التحليل البيئي لمعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.
  - تميز الوسائل الرقابية في المدارس بالوضوح والشفافية والموضوعية والعدالة.
  - اعتماد سياسات واضحة المعالم للثواب والعقاب في المدارس.
  - وضع نظام خاص بالحوافز والمكافآت للمعلمين والعاملين في المدارس.
  - تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمؤوسين وبين المؤوسين أنفسهم.
  - توفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار والتطوير.

19. سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 15.
20. شادي إبراهيم محمد البنا: درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م، ص (س،ش).
21. كمال مصطفى أحمد المصري: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م، ص (ك،ل).
22. رنا داود درويش الكردي: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2010م، ص (ل،م).
23. Defifo, Sharon, Beth. "The strategic planning process: An Analysis At Two small Colleges". A Docorate Dissertation. University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company.(2008).
24. سامية إسماعيل هاشم سكيك: مرجع سابق، ص (ل،م).
25. مازن نور الدين: مرجع سابق، ص (ك،ل).
26. حاتم عبد الله شحادة: واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2011م.
10. طلال بن عبد الله حسين الشريف: أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة خلال الفترة من عام 1430-1423هـ، المرجع السابق.
11. هاني عبد الكريم وهبة: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
12. كرمه ماجد عباس الغزالي: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2000م.
13. رجب بن على العويس: الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري.
- 2003 www.moe.gov.om\moe\bulletin\02.htm.
14. سامية إسماعيل هاشم سكيك: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص (ل،م).
15. مازن نور الدين: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص (ك،ل).
16. محمود عبد المجيد رشيد عساف: مرجع سابق، ص 13.
17. وزارة التربية والتعليم العالي: إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي، غزة، فلسطين، 2013م.
18. جودت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان، 2004م، ص 9.

- ط1، الدار الجامعية، 2003م، ص31.
37. باسم شمس الدين: الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، 2003م، ص56.
38. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية (مداخلها وعملياتها المعاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000م، ص30.
39. سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص45.
40. المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص87.
41. عبد العزيز صالح ابن حبتور: مرجع سابق، ص89.
42. عبد الحميد المغربي: الإدارة الاستراتيجية. لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص89.
43. ثابت إدريس وجمال المرسي : الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص123.
44. جلال العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003م، ص118.
45. عبد الحميد المغربي: مرجع سابق، ص21.
46. ثابت إدريس وجمال الدين المرسي : الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص45.
47. زكريا الدوري: الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص58.
48. سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص57.
49. رجب بن علي العويسي: التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة، 2003م، ص10، [www.moe.gov.om/moe/bulletin/04](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04).
- (27) Davies , bent : " from school development plans to astrategic planning framework (www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf)، (2007).
28. محمود عبد المجيد رشيد عساف ، مرجع سابق، ص ص 12-13.
- ((29)Knutson and Others: "The Connection Between School Culture and Leadership Sociatial Interest in Learning Organizations", The Journal of Individual Psychology, Vol. (61), No. (1), 2005, P P. 25-36.
- (30) Defifo, Sharon. Beth. "The strategic planning process: An Analysis At Two small Colleges". A Docorate Dissertation. University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company.(2008).
- (31 )Davies , bent : " from school development plans to astrategic planning framework" (www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf)، (2007).
- (32)Knutson and Others: "The Connection Between School Culture and Leadership Sociatial Interest in Learning Organizations", The Journal of Individual Psychology, Vol. (61), No. (1), 2005, P P. 25-36.
- (33) Pearce II.JA. Robenson. Jr., R.B. Strategic Management: Formulation, implementation and control. McGraw Hill C o.Inc. 2005.
34. عبد الحميد المغربي: الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص35.
35. محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية" ، ط1، الدار الجامعية، 2001م، ص ص 7-8.
36. نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولة،

64. توماس هيلين و دافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990م، ص396.
65. نادرة بسيسو: تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2003م، ص122.
66. محمود عساف: مرجع سابق، ص36.
67. عبد الله مسعود الجهني: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2010م، ص34.
68. ربحي عليان وعبد الحافظ سلامة: إدارة مراكز مصادر التعلم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص180.
69. حارث عبود: الاتصال الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009م، ص31.
70. جودت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص90.
71. حسن حسان ومحمد العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2010م، ص116.
72. زينب علي الجبر: الإدارة المدرسية الحديثة. من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الامارات المتحدة، 2002م، ص138.
73. هادي ربيع: المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006م، ص31.
74. يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية. مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005م، ص233.
50. زكريا الدوري: مرجع سابق، ص84.
51. عبد الحميد المغربي: مرجع سابق، ص109.
52. أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام. دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 2، صص 74-37، 2002م، ص58.
53. حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد 6، صص 210-159، 2002م، ص178.
54. عبد الحميد المغربي: مرجع سابق، ص131.
55. المرجع السابق.
56. هايدي وطمبسون: 2003م، ص256.
57. علي ميا وآخرون: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد(1)، 2007م.
58. حسن مختار حسين: مرجع سابق، ص191.
59. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ص222.
60. ثابت ادريس وجمال المرسي: مرجع سابق، ص364.
61. محمد نبيل مرسي: الإدارة الاستراتيجية. تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص352.
62. ثابت ادريس وجمال المرسي: مرجع سابق، ص430.
63. سوما علي سلاطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007م، ص89.

75. جودت عطوي: مرجع سابق، ص148.
76. فاروق فليه والسيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005م، ص321.
77. نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص23.
78. سليم عودة الزبون ومحمد سلمي الزبون وسليمان ذياب موسى: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية قي الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد3، جامعة دمشق، سوريا، 2010م، ص660.
79. محمد أبو كشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006م، ص160.
80. سهى صليوه: الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص308-306.
81. عمر مساد: الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص96.
82. رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص60.
83. وزارة التربية والتعليم العالي: إحصائيات غير منشورة، الإدارة العامة للشؤون الإدارية، 2013م.