

واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين

د. مجدي راشد جيوسي

د. ربيع شفيق عطير

كلية العلوم والآداب - جامعة فلسطين التقنية
وزارة التربية والتعليم العالي - مديرية تربية وتعليم
طولكرم - فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين أثناء الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤ م)، بلغت عينة الدراسة (٢٢٢) موظفاً وموظفةً بنسبة (٣٠٪) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٨٧٦) رئيس قسم وموظف من مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية. استخدم الباحثان استبياناً لقياس واقع الإدارة الإستراتيجية وتكونت من (٤٤) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات يقيس كل مجال مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها. وللتعرف على نتائج الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية: اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي، وحساب التكرارات لواقع الإدارة الإستراتيجية، وبينت الدراسة عدة نتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في واقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير الأقسام، ومتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. بينما توجد فروق في واقع تلك الإدارة بين المحافظات، وأوصى الباحثان بضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات الاقتصادية والسياسية الطارئة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.

المقدمة

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، ومن هذه المنظمات المؤسسات التعليمية. الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية

المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الاستراتيجية العالمية. وحين ضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي يقف فيه، ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات، فبدون بوصلة تبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم.

ويعتبر النهوض بالمؤسسات التعليمية نقطة البداية الصحيحة لأي تطور أو تقدم تشده الأمم الساعية إلى التقدم، والتغيير أمر حتمي تفرضه ظروف متسارعة في التغير تشمل جميع مجالات الحياة، ومن أهم مجالات التغيير الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، ومن إنتاج كثيف العمالة إلى إنتاج كثيف المعرفة، ومن الإنتاج النمطي إلى إنتاج مفصل (بهاء الدين، ٢٠٠٠).

ومن المداخل الجديدة التي لها دور في التغيير في المؤسسات التربوية مدخل الإدارة الاستراتيجية، فتمتيز مهامها بوضع الخطط الشاملة، وتحديد الأهداف العامة، وبناء الاستراتيجيات العملية ومتابعة تنفيذها ومن أهم التوجّهات التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية توجّهات الإدارة الاستراتيجية وضع خطط عامة لإحداث مؤسسة لتقييم التربية والتعليم النظام التربوي مستقلة تماماً عن وزارة التربية (حجازي، ٢٠٠٥).

وأكدت الكثير من الدراسات أن استخدام هذا الأسلوب الإداري سيعمل على تطوير الإدارات التعليمية. ومن هذه الدراسات دراسة (عساف، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى ضرورة تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية لما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري، ودراسة (الدهدار، ٢٠٠٦)؛ في ضوء أهمية الإدارة التعليمية عامة وإدارة مديريات التربية والتعليم خاصة، ودورها الفاعل في تطوير القطاع التعليمي برمته لارتباطها وتوسطها بين الإدارة العليا

الممثلة في وزارة التربية والتعليم العالي، وفي الإدارة الدنيا الإدارات المدرسية، وفي ضوء الدراسات السابقة التي أظهرت دور الإدارة الاستراتيجية الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره تنبع أهمية دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وذلك من أجل تعرّف الواقع وتقويمه وتقديم اقتراحات ورؤى قد تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية في المديريات التعليمية في فلسطين؛ وخاصة أن نتيجة البحث والتقصي أظهرت أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم. ومن هنا كان من الضروري دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

ويعرف (Wright & Goodwin, 1998) الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية حكيمة، متعددة الأحداث، تستند إلى دمج الحدس الخالص، (البصيرة والإبداع) مع التحليل المسهب". أما ويلز فيعرف الإدارة الاستراتيجية "أنها مدخل نظمي لتعريف وصنع التغيرات الهامة، وقياس أداء المنظمة نحو رؤيتها" (Wells, 1998). أما كيري تومنين فيوضح الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة تساؤلات؛ هي (Tuominen, 2000): في أي شيء ينبغي أن يكون أداؤنا أفضل؟ وإلى أي حد يكون أفضل؟ وكيف نؤديه بصورة أفضل؟ وكيف ندير ونقود التغيير؟ من هذه التساؤلات أيضاً يتبين لنا أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالجانبين النظري والتطبيقي، وهنا يظهر الفارق الحقيقي بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

يتبين للباحثين من خلال التعريفات السابقة أنها جميعاً تركز للوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من العمليات تصاغ وتطبق بطريقة استراتيجية، وأن الإدارة الاستراتيجية تهتم بدرجة كبيرة بعدة مهام هي: تحديد أهداف المؤسسة ووضع سياسة استراتيجية لها من خلال صياغة رسالة المؤسسة، وإعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وإدارة تنفيذ الخطة

الاستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج، والقيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تحديد ما تم تنفيذه من رسالة المؤسسة وأهدافها، وإدخال التعديلات المناسبة في كل مجال من مجالات الإدارة الاستراتيجية حتى تصل المؤسسة إلى غاياتها.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل: التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث إن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية، مما يتطلب تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية وتخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة بحيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة (الدوري، ٢٠٠٥). وهناك فوائد ناتجة عن استخدام الإدارة الاستراتيجية: (الرويتع، ٢٠٠٥). فهي تعتمد على وضوح الرؤية من خلال مراحل متتابعة، مما يقضي على الغموض، ويقلل من الأزمات المحتملة، عن طريق تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها، ويقوي الثقة بالنفس، ويعمل على فتح آفاق جديدة، وأفكار حديثة كانت غائبة عن فريق التخطيط، وخصوصاً فيما لو تحققت خطواته ومراحله يشعر الإنسان بالإنجاز، وخصوصاً في حال نجاح الخطة، فالإنجاز حافز أساسي لاستمرار النجاح على أسس علمية وحكيمة. يعمل التخطيط على اكتشاف الأخطاء؛ مما يشعر الإنسان بضرورة التفكير العميق في أهمية الحياة وأدواتها الكثيرة للوصول إلى نتائج أفضل، وبأقل التكاليف الممكنة. ويعمل التخطيط على توسيع مدارك الفكر، من خلال تنظيم الأفكار، واستخدام الأساليب والوسائل الممكنة، والاختيار بين البدائل وغيرها. ويضيف (الحسيني، ٢٠٠٠) في هذا المجال بأنه يزيد استخدام هذا النمط من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال

إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل ويزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب، والسيطرة على النشاطات وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف. وفي ضوء هذه الفوائد والمبررات تبرز ضرورة تطبيق هذا النمط الإداري والذي يساعد المنظمة في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية، وتفهم أفضل للاستراتيجيات وإنتاجية أفضل من الجيل الواعي.

وهناك نماذج في الإدارة الاستراتيجية التي تمثل وجهات نظر متعددة. ومن هذه النماذج (الحسيني، ٢٠٠٠): نموذج (Wheelen and Hunger) الذي اشتمل على مكونات التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، وعملية صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية، ونموذج (Justin and Charles) الذي يشتمل على عدة عناصر؛ منها تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل للمنظمة، وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية، وتحديد مدى قدرتها على إنجاز الأهداف التنظيمية. ونموذج (Sharplin) حيث يشتمل على عدة مكونات؛ منها تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وصياغة الأهداف، وصياغة الاستراتيجية. ويتضح من خلال عرض النماذج السابقة أن الإدارة الاستراتيجية تأتي في مراحل ثلاث تتمثل في: مرحلة الصياغة، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقويم والرقابة. ومن هنا يتضح أن العمليات الأساسية للإدارة الاستراتيجية تتكون من:

أولاً - التحليل البيئي للبيئة (الداخلية والخارجية):

تحليل البيئة الخارجية؛ يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية والتعرف على العوامل المؤثرة وكذلك التعرف على الكثير من الأبعاد منها تحديد الأهداف، وبيان الموارد المتاحة، وعلاقة التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل مع المؤسسة؛ (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢).

تحليل البيئة الداخلية؛ يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية

على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف، وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية :

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢).

ثانياً - صياغة الاستراتيجية:

تشمل مرحلة صياغة الاستراتيجية التي تعني بالتخطيط طويل المدى ورسالة المؤسسة، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، ويتم من خلالها تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب انجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف الأخرى لها؛ (ياسين، ٢٠٠٢).

ثالثاً - الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف الاستراتيجية ترجمة عملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة، وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود أو التهديدات المحتملة

رابعاً - الاستراتيجيات:

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها. وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار (أبو بكر، ٢٠٠٠).

خامساً - السياسات:

تعتبر السياسة أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢).

ومن أهم معوقات الإدارة الاستراتيجية عدم التزام الإدارة العليا وعدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى اتباع طرائق وأساليب لا تتوافق مع المؤسسة، ومقاومة التغيير من العاملين أو من الإدارات وتوقع نتائج فورية، وليست على المدى البعيد جميعها معوقات تحد من نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؛ (التتري، ٢٠٠٧) (www.alqadusa.com). وهناك العديد من المعوقات التي تم تحديدها وتواجهها الإدارة الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ وهي:

فثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه وضع الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي (العارف، ٢٠٠٢)، ومن عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية توافر التفكير الاستراتيجي بحيث تتوافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث لا يتم اقتصار التفكير الاستراتيجي على ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية بغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة (يونس، ٢٠٠٢) وتوافر التنظيم الإداري السليم: وهو التنظيم القادر على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية، وتوافر نظام الحوافز فيجب أن يكون هناك ارتباط بين نظام الحوافز مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافآت الأداء المرغوب فيه (القطامين، ٢٠٠٢). وتوافر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوافراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث إنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية.

مشكلة الدراسة

إن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي (الحسيني، ٢٠٠٠).

فبالإضافة لما ذكر من تغيرات عالمية في شتى المجالات والتي تستدعي الاهتمام بالتغيير واستخدام أساليب إدارية مختلفة فإن التعليم الفلسطيني بحاجة أكثر من غيره من الأنظمة التعليمية في البلدان العربية لمثل هذه الأساليب الإدارية، حيث إن هذا القطاع واجه الكثير من التدمير وما زال يواجه من قبل حكومة الاحتلال. ونتيجة للظروف الخاصة التي يواجهها المجتمع الفلسطيني فهناك الكثير من السلبيات يواجهها النظام التربوي. منها: المركزية من قبل وزارة التربية والتعليم مع مديرياتها، وتدني التواصل بين المديريات

التعليمية وإهمال الجانب التنموي وإدارة الموارد البشرية، وإهمال جانب الشراكة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (عطير، ٢٠٠٩). وأكدت على ذلك دراسة (رمضان، ٢٠٠١) والتي أظهرت قصور في الأداء المهني للمديرية التعليمية منها ضعف الكفاءة باستخدام التكنولوجيا والتجهيزات الإدارية اللازمة، وقلة الاهتمام بالدورات الإدارية للموظفين الإداريين، وبعض الحاجات التدريبية عن الأساليب العالمية الجديدة والمبتكرة. ففي ضوء أهمية مديرية التربية والتعليم ودورها وفعاليتها في تطوير المدارس ومن أجل دراسة الواقع وتقديم مقترحات ورؤى قد تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية في فلسطين، وخاصة أن نتيجة البحث والنقصي بينت أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم، فمن هنا رأى الباحثان ضرورة دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

وفي ضوء ما سبق ذكره تم بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١ - تناولت موضوعاً ارتبط بشريحة قلما تناولها الباحثون بالدراسة، وهم رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم.
- ٢ - حاجة المؤسسة التربوية لهذا النمط من الإدارة لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ٣ - قد تفيد كلا من:
 - أ - لجنة التربية في المجلس التشريعي في متابعة عمل الوزارة.
 - ب - ذوي الاختصاص في وزارة التربية والتعليم.

ت - مديري التربية والتعليم.

ث - المهتمين من الدارسين.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

١ - التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

٢ - التعرف إلى أثر متغيرات (المديرية، الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

فرضيات الدراسة

تتناول هذه الدراسة الفرضيات الصفية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة

الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التعريفات الاصطلاحية

الإدارة الاستراتيجية: عملية عقلانية وحسنية للتصور الإنساني، وهي أيضاً ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة من خلال إدارة، وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، ٢٠٠٢). وعرفت كذلك بأنها عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل (حريم، ٢٠٠٣).

ويعرفها الباحث بأنها: اتجاه حديث في الإدارة يسعى إلى تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقييم، وتمكن المديرية من تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

محافظات شمال الضفة الغربية: مدن فلسطينية تقع شمال غرب الضفة الغربية تقع بالقرب من السهل الساحلي.

حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بما يأتي:

محددات بشرية: اقتصر الدراسة على رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

محددات مكانية: أجريت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

محددات زمانية: إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤م).

محددات موضوعية: استخدمت أدوات القياس التي أعدها الباحث لغاية الدراسة واستخراج صدقها وثباتها، وتعمم نتائج الدراسة بحدود صدق وثبات الأدوات المستخدمة.

الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الإدارة الاستراتيجية في تطوير العمل الإداري والارتقاء بالمؤسسات المختلفة، فقد أجريت العديد من الدراسات في إطار تعرف مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات عموماً والإدارات التعليمية على وجه الخصوص ومن أبرز تلك الدراسات :

دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (١١٧) مدير مدرسة ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات: صياغة رسالة المدرسة - صياغة رؤية المدرسة - تحليل البيئة الداخلية كانت عالية جداً، أما درجة ممارسته لمهارة تحليل البيئة الخارجية فقد كانت عالية كما دلت أيضاً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرؤية وتحليل البيئة الخارجية تعزى

لمتغير الجنس، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية.

وهدف دراسة وهبي (٢٠٠٨) إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ويبلغ عددهم (٨٨) رئيس قسم، واستخدم استبانة مكونة من أربعة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية حصلت على المرتبة الأولى أما التقييم والرقابة حصلت على المرتبة الأخيرة، وحصل اهتمام الجامعات بالموارد المادية والبيئة الخارجية على مرتبة فوق المتوسط، وكانت أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وزيادة الاهتمام بآليات التنفيذ، وتعميق اتجاهات العاملين في الجامعات نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

وبينت دراسة (الهلالى ومصطفى، ٢٠٠٨) التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمما استبانة مكونة من سبعة محاور يغطي كل منها مجموعة من المفردات تمثل العناصر والمتطلبات الأساسية لاستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية، طبقها على عينة مكونة (٢٩٤) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة المنصورة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، درجة التوافر لصالح درجة الأهمية في جميع مفردات محاور الدراسة، وهي الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة، وتطبيق الاستراتيجية، ومحو التقويم.

لكن دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) بينت واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة والتعرف إلى سبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم أداتين للدراسة هما : استبانة موجهة لعينة الدراسة التي تكونت من (١٥٠) مديراً ومديرة، ومقابلة شخصية لمجموعة من عشرة مسئولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث، وبعض المديرين على مشروع التطوير المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ونسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة نحو التخطيط الاستراتيجي، ونسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس التخطيط المدرسي بصورة صحيحة وجيدة ونسبة متوسطة من المستجيبين أكدت وجود صعوبات تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مثل كثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة، عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

وأكدت دراسة ديفيز (Davies, 2011) أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، حيث عرضت نموذجاً جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في : إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح وربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي، توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهر الفرق بين التخطيط التقليدي، والتخطيط الاستراتيجي، الذي يتميز بأنه يجمع الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات استراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة، كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

وبين (عيداروس، ٢٠٠٥) طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، من حيث مفهومها، وخطواتها ومبرراتها، وكذلك التعرف إلى مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف إلى الواقع الراهن لإدارة مؤسسات التعليم العام في مصر، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، ولقد اتبع فيها المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة المحاور التالية: وصف التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمكونات والنماذج والمقومات، وصف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من حيث مفهومها وسماتها واستراتيجياتها وآليات تطبيقها بنجاح، وتحليل ذلك وفق رؤية المدرسة، وصف واقع إدارة مؤسسات التعليم العام بمصر من خلال القوانين واللوائح، وبناء تصور مستقبلي نحو تطبيق بنية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام بمصر من خلال تبني الإدارة المرتكزة إلى المدرسة.

ووصفت دراسة (عساف، ٢٠٠٥) واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (١٢٨) ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة اشتملت على (٦٥) فقرة موزعة على (٣) مجالات هي: (مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة - اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الاستراتيجية - ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن وجود فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

وتوصلت جونسون (Johnson, 2004) إلى فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره، لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على هيئة من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة، واعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية، وأظهرت الدراسة أن مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي، حيث تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في المنطقة التعليمية، كما أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

وبينت دراسة (Hambright & Diamantes, 2004) الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج التحليلي، حيث قام بتحليل المحتوى لعينة الدراسة المتمثلة في (٦٦) كتاباً، (٢٩) مقالاً صحفياً، (٢٨) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، (٦) رسائل دكتوراه، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة، وعدم مشاركة بعض الأفراد في عملة التخطيط الاستراتيجي، والبيروقراطية والتغير.

دراسة (العويسي، ٢٠٠٣) هدفت الدراسة التعرف إلى عناصر الإدارة الاستراتيجية، وتوضيح العلاقة بين الرؤية الإدارية الاستراتيجية والفاعلية في العمل داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، واستخدم فيها المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة عدة محاور، منها: بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية، توضيح عناصرها من خلال تحديد الوضع المستقبلي الذي نرغب أن تكون عليه المدارس، وتحديد مجالات الأنشطة اللازمة، وأظهرت

الدراسة أن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أداؤها، ولذلك لابد أن يأخذ المدير بزمام المبادرة، وأن يمتلك المهارات التحليلية لتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، وأن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وأهمها الإدارة الاستراتيجية في العمل المدرسي.

ووضحت دراسة موكسلي (Moxley, 2003) الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، ومعرفة مدى فعالية هذه العملية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت في دراستها على استطلاع ميداني لآراء عينة تكونت من (١٨٠) مراقباً من مراقبي المدارس في ست ولايات أمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (٨٤,٥٪) من المدارس لديها خطط استراتيجية وما نسبته (٨٩,١٪) من المراقبين يوافقون على أن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى استثمار مصادر المناطق بكفاءة أكبر وما نسبته (٤,٠) من المراقبين يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي عملية مفيدة وقيمة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات مجموعة من الأغراض والأهداف، فبعضها تناول واقع التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) وبعضها تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية مثل دراسة (وهبة، ٢٠٠٨)، ومنها ما تناول موضوع تنمية مهارات المديرين في التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) واتفقت جميع الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت معظم الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، باستثناء دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) التي استخدمت المقابلة كأداة ثانية إلى جانب الاستبانة، واختلفت هذه الدراسات فيما بينها في اختيارها لمجتمع الدراسات بعضها اختار مديري المدارس كمجتمع وعينة للدراسة مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨)، ودراسة

(عساف، ٢٠٠٥)، وبعضها اختار الجامعات كمجتمع وعينة للدراسة مثل دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦). واستفاد الباحث من هذه الدراسات في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها وفقراتها، مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) ودراسة (وهبة، ٢٠٠٨) ودراسة (عساف، ٢٠٠٥) وغيرها وكذلك تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة والتعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع الممارسات الإدارية لموظفي ورؤساء الأقسام الإداريين، في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وهذا لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، كما تعد الأولى في محافظات شمال الضفة الغربية التي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية، فهي تصف واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم التابعة للمحافظات الشمالية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤، والبالغ عددهم (٨٧٦) رئيس قسم وموظف إداري بواقع (٥٧٣) ذكراً، و (٣٠٣) أنثى، و (٧٤٠) موظف إداري و (١٣٦) رئيس قسم، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٪ من الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (٢٢٢) موظفاً حيث تم إجراء التحليل على (٢١٨) ومن ١٠٠٪ من مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام وعددهم (١٣٦) حيث تم إجراء التحليل الإحصائي على (١٣٠) والجدول رقم (١) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المديرية	نابلس	٥٤	٪١٥,٥
	جنوب نابلس	٣٩	٪١١,٢
	جنين	٣٥	٪١٠,١
	طولكرم	٣٥	٪١٠,١
	طوباس	٣٩	٪١١,٢
	قباطية	٣٦	٪١٠,٣
	قلقيلية	٦٣	٪١٨,١
	سلفيت	٤٧	٪١٣,٥
	المجموع	٣٤٨	٪١٠٠
الجنس	ذكور	٢٠٣	٪٥٨
	إناث	١٤٥	٪٤٢
	المجموع	٣٤٨	٪١٠٠
طبيعة العمل	رئيس قسم	١٣٠	٣٧,٣٧
	موظف إداري	٢١٨	٦٢,٦٣
	المجموع	٣٤٨	٪١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٤٠	٪١١,٥
	بكالوريوس	٢٠٩	٪٦٠,١
	ماجستير فأعلى	٩٩	٪٢٧,١٤
	المجموع	٣٤٨	٪١٠٠
سنوات الخدمة	١-٥ سنوات	٤٢	٪١٢,١
	٦-١٠ سنوات	٨٧	٪٢٥,٠
	١١-١٥ سنة	٨٢	٪٢٣,٦
	١٦ سنة فأكثر	١٣٧	٪٣٩,٤
	المجموع	٣٤٨	٪١٠٠

أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء أداة الدراسة لقياس واقع الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي وإلى الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين تمثلت في المديرية، والجنس، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. أما الجزء الثاني فقد تكون من خمسة مجالات وهي مجال البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، ومجال التقييم والرقابة الاستراتيجية حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (٦٩) فقرة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة وهم من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد أن تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر. أما فيما يتعلق بالثبات فقد تأكد الباحث من ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢)

معامل كرونباخ ألفا لفقرات استبانة الإدارة الاستراتيجية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
١	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	١٣	٠,٨٤
٢	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	٨	٠,٩١
٣	تكوين الاستراتيجية	٨	٠,٩١
٤	تنفيذ الاستراتيجية	٩	٠,٩٢
٥	التقييم والرقابة الاستراتيجية	٦	٠,٩٤
	الاستبانة الكلية	٤٤	٠,٩٧

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الإدارة الاستراتيجية تراوح بين (٠,٩١) و(٠,٩٤)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لاستبانة الإدارة الاستراتيجية الكلية (٠,٩٧) واعتبرت هذه القيمة عالية كدلالة على ثبات الأداة.

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاختبار وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قام الباحثان بالتنسيق مع وزارة التربية وذلك لأخذ الإذن والسماح له بتطبيق الدراسة. وقد قاما بتطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٣ / ٢٠١٤)، وتابع الباحثان عملية جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسوب وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثان طرقتاً إحصائية وصفية وتحليلية، وتمثلت الطرق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات للمتغيرات وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (ت) (t-test) وتحليل التباين الأحادي (Anova) و(LSD) لقياس الفروق البعدية.

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم. وإلى تحديد أثر متغيرات كل من المديرية، الجنس، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أولاً - النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصه:

ما واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة حيث نتائج الجداول أرقام (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) تبين ذلك.

ومن أجل تفسير النتائج تم تحديد واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين من خلال المتوسطات الحسابية للاستجابات؛ فقد تم حساب المدى للمقياس الخماسي ($5 - 1 = 4$)، ثم قسم المدى على عدد الفئات، وذلك لتحديد طول الفئة ($4 / 5 = 0.8$)، وبذلك فقد كانت الفئة الأولى ($1 + 0.8 = 1.8$)، ثم يضاف (0.8) لكل فئة كما يأتي (أبو دلال، ٢٠١٠):

- ١ - متوسط حسابي ($1.8 - 1$)، أو نسبة مئوية (اقل من ٣٦ %) يدل على درجة قليلة جداً.
- ٢ - متوسط حسابي ($1.81 - 2.6$)، أو نسبة مئوية ($36.1 - 52$ %) يدل على درجة قليلة.
- ٣ - متوسط حسابي ($2.61 - 3.4$)، أو نسبة مئوية ($52.1 - 68$ %) يدل على درجة متوسطة.
- ٤ - متوسط حسابي ($3.41 - 4.2$)، أو نسبة مئوية ($68.1 - 84$ %) يدل على درجة كبيرة.
- ٥ - متوسط حسابي ($4.21 - 5$)، أو نسبة مئوية (أكثر من ٨٤ %) يدل على درجة كبيرة جداً.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال البيئة الخارجية

الدرجة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
كبيرة	٧٧,٥٩	٣,٨٨	تراعي مديرية التربية والتعليم بناء علاقات إيجابية مع بعض المؤسسات التربوية المتقدمة تقنياً.	١١	١
كبيرة	٧٧,٥٩	٣,٨٨	تراعي مديرية التربية والتعليم التجمعات السكانية.	٩	٢
كبيرة	٧٤,٦٦	٣,٧٣	تستفيد مديرية التربية والتعليم من الفرص المتاحة لتطور المديرية.	١٢	٣
كبيرة	٧٤,٠٨	٣,٧٠	تتعامل مديرية التربية والتعليم بشكل فعال مع التحديات التي تواجه المديرية.	١٣	٤
كبيرة	٧٣,٣٣	٣,٦٧	تراعي مديرية التربية والتعليم التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية التي ترتبط بالتعليم.	١٠	٥
كبيرة	٧٢,٩٣	٣,٦٥	تحدد مديرية التربية والتعليم استراتيجية للمديرية تجاه المجتمع.	١	٦
كبيرة	٧٢,٥٣	٣,٦٣	تراعي مديرية التربية والتعليم القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي للمديرية.	٧	٧
كبيرة	٧١,٧٨	٣,٥٩	تراعي مديرية التربية والتعليم ثقافة المجتمع في عملية التحليل البيئي.	٥	٨
كبيرة	٧١,٢١	٣,٥٦	تحدد مديرية التربية والتعليم نوعية المستفيدين من المديرية.	٢	٩
كبيرة	٧١,١٥	٣,٥٦	تحدد مديرية التربية والتعليم مدى تأثير القيم على المديرية.	٣	١٠
كبيرة	٦٨,٦٢	٣,٤٣	تراعي مديرية التربية والتعليم النظم السياسية في عملية التحليل البيئي.	٤	١١
متوسطة	٦٧,٨٧	٣,٣٩	تراعي مديرية التربية والتعليم النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	٦	١٢
متوسطة	٦٣,٣٩	٣,١٧	تراعي مديرية التربية والتعليم معدلات البطالة في عملية التحليل البيئي للمديرية.	٨	١٣
كبيرة	٠,٧٢	٣,٦٠	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول رقم (٣) أن الدرجة كانت (كبيرة) على الفقرات أرقام (١١، ٩، ١٢، ١٣، ١٠، ١، ٧، ٥، ٢، ٣، ٤) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (١، ٦٨ - ٨٤٪)

أما الفقرتان (٦، ٨) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (١، ٥٢ - ٦٨٪)، وهي التي تتحدث عن مراعاة مديريات التربية والتعليم للنظم الاقتصادية ومعدلات البطالة في التحليل البيئي للمديريات، ويعزو الباحثان سبب عدم وصول هذه العبارات إلى المستوى المطلوب إلى محدودية الموارد المالية التي تتلقاها المديريات التعليمية وتشكل عائقاً في تنفيذ الكثير من البرامج وكذلك كثرة الموظفين الإداريين والذين تم تعيينهم من خلال اعتبارات مختلفة دون الحاجة إليهم مما سبب إشكالية في التعامل مع هذه الفئات والتداخل في الصلاحيات الموكلة لهم.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال البيئة الداخلية

الدرجة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
كبيرة	٧٤,٤٨	٣,٧٢	تراعي مديرية التربية والتعليم الهيكل التنظيمي الداخلي للمديرية.	١٤	١
كبيرة	٧٤,٢٥	٣,٧١	تحدد مديرية التربية والتعليم الموارد البشرية اللازمة.	١٦	٢
كبيرة	٧٣,٣٩	٣,٦٧	تحدد مديرية التربية والتعليم أدوات تقديم الخدمة.	١٥	٣
كبيرة	٧٣,١٠	٣,٦٦	تراعي مديرية التربية والتعليم النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	١٧	٤
كبيرة	٧١,٠٩	٣,٥٥	تراعي مديرية التربية والتعليم الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	١٨	٥
كبيرة	٧٠,٦٩	٣,٥٣	تهتم مديرية التربية والتعليم بالثقافة التنظيمية للمديرية.	١٩	٦

تابع/ جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال البيئة الداخلية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الدرجة
٧	٢٠	تحدد مديرية التربية والتعليم نقاط القوة في البيئة الداخلية.	٣,٤٤	٦٨,٧٤	كبيرة
٨	٢١	تحدد مديرية التربية والتعليم نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	٣,٣٦	٦٧,١٨	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٥٨	٠,٧١	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٤) أن الدرجة كانت (كبيرة) على الفقرات (١٤، ١٦، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٦٨,١ - ٨٤%) وكانت متوسطة على الفقرة (٢١) حيث بلغت نسبتها المئوية (٦٧,١٨)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى تحديد المديريات التعليمية وبشكل واضح للهيكل التنظيمي والموارد البشرية والمادية لعناصر الهيكل التنظيمي والعمل على دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، إلا أن المديريات تقوم بمعالجة نقاط الضعف ضمن الإمكانيات المادية المتاحة ولهذا حصلت الفقرة (٢١) على درجة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية (٦٧,١٨%).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال تكوين الاستراتيجية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الدرجة
١	٢٦	تحدد مديرية التربية والتعليم أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	٣,٦٣	٧٢,٦٠	كبيرة
٢	٢٢	يتم وضع رؤية واضحة للمديرية.	٣,٦٢	٧٢,٤٠	كبيرة
٣	٢٤	يتم تحديد أهداف المديرية بوضوح.	٣,٥٩	٧١,٨٠	كبيرة
٤	٢٣	يتم تحديد رسالة المديرية بوضوح.	٣,٥٧	٧١,٤٠	كبيرة
٥	٢٥	تحدد مديرية التربية والتعليم مجال العمل المستقبلي للمديرية.	٣,٥٥	٧١,٠٠	كبيرة

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال تكوين الاستراتيجية

الدرجة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
كبيرة	٦٨,٨٠	٣,٤٤	تسير مديرية التربية والتعليم وفق سياسة واضحة يتم وضعها.	٢٨	٦
متوسطة	٦٧,٦٠	٣,٣٨	تضع مديرية التربية والتعليم بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.	٢٩	٧
متوسطة	٦٣,٠٠	٣,١٥	تشرك مديرية التربية والتعليم جميع العاملين في إعداد استراتيجية المديرية.	٢٧	٨
كبيرة	٦٩%	٣,٤٩	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الدرجة كانت (مرتفعة) على الفقرات (٢٦، ٢٢، ٢٤، ٢٣، ٢٥، ٢٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٧٠ - ٧٩,٩%)

أما الفقرتان (٢٧، ٢٩) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (٦٠ - ٦٩,٩%)، وهي الفقرات التي تتحدث عن وضع بدائل استراتيجية في عملية تكوين الاستراتيجية وإشراك العاملين في إعداد الاستراتيجية، ويعزو الباحث سبب عدم وصول هذه العبارات إلى المستوى المطلوب إلى أن معظم القوانين والتشريعات المحددة التي تقوم وزارة التربية والتعليم بسنها يتم التعامل معها بشكل مطلق دون اللجوء إلى آراء الموظفين والعاملين في المديرية التعليمية.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية

الدرجة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
كبيرة	٧٠,٨٠	٣,٥٤	تراعي مديرية التربية والتعليم الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة.	٣٣	١

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الدرجة
٢	٣٠	تراعي مديرية التربية والتعليم خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية إعداد الاستراتيجية.	٣,٥٣	٧٠,٦٠	كبيرة
٣	٣٤	تزود مديرية التربية الدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	٣,٥٢	٧٠,٤٠	كبيرة
٤	٣٦	تعتمد مديرية التربية والتعليم مبدأ المشاركة بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل.	٣,٥١	٧٠,٢٠	كبيرة
٥	٣٧	تراعي مديرية التربية والتعليم الوقت المحدد للخطوة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	٣,٥١	٧٠,٢٠	كبيرة
٦	٣٢	تراعي مديرية التربية والتعليم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطوة.	٣,٥٠	٧٠,٠٠	كبيرة
٧	٣١	تشرك مديرية التربية والتعليم الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطوة.	٣,٤٩	٦٩,٨٠	كبيرة
٨	٣٨	تضع مديرية التربية والتعليم آليات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.	٣,٤٨	٦٩,٦٠	كبيرة
٩	٣٥	تعتمد مديرية التربية والتعليم منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.	٣,٤١	٦٨,٢٠	كبيرة
		الدرجة الكلية	٣,٤٩	٦٩%	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن الدرجة كانت (كبيرة) على جميع الفقرات حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٦٨,١ - ٨٤٪)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى استخدام المديريات التعليمية للوسائل الإلكترونية التي تساعد في توفير قاعدة بيانات للمساهمة في تنفيذ المهام من خلال أساليب الرقابة التي تراقب تنفيذ الخطط وتطويرها.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية

الدرجة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
كبيرة	٦٨,٣٩	٣,٤٢	تستخدم مديرية التربية والتعليم مؤشرات واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي.	٤٠	١
كبيرة	٦٨,٢٨	٣,٤١	تستخدم مديرية التربية والتعليم مؤشرات واضحة للحكم على إعداد الاستراتيجية.	٤١	٢
كبيرة	٦٨,٢٨	٣,٤١	تعمل مديرية التربية والتعليم على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).	٤٤	٣
كبيرة	٦٨,٢٨	٣,٤١	تعمل مديرية التربية والتعليم بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث بالبيئة والتكيف معها.	٤٣	٤
متوسطة	٦٧,٥٣	٣,٣٨	تستخدم مديرية التربية والتعليم مؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية.	٤٢	٥
متوسطة	٦٦,٢٦	٣,٣١	تقيم مديرية التربية والتعليم الأداء وفق نظام شفاف.	٣٩	٦
متوسطة	٠,٦٧	٣,٣٩	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الدرجة كانت (كبيرة) على الفقرات (٤٠، ٤١، ٤٤، ٤٣) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (١، ٦٨ - ٨٤٪)، وكانت متوسطة على الفقرات (٤٢، ٣٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (١، ٥٢ - ٦٨٪) وتحدث هذه الفقرات عن استخدام المديرية التعليمية على مؤشرات واضحة في الحكم على تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء وفق نظام شفاف، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى ضعف الأساليب المستخدمة بعملية التقويم وإلى تأثير العلاقات الشخصية على الرقابة والتقويم مما يؤدي إلى الغموض في الحكم على تنفيذ الاستراتيجية.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في
مديرية التربية والتعليم

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الدرجة
١	١	البيئة الخارجية	٣,٦٠	٠,٧٢	كبيرة
٢	٢	البيئة الداخلية	٣,٥٨	٠,٧١	كبيرة
٣	٣	تكوين الاستراتيجية	٣,٤٩	٠,٦٩	كبيرة
٤	٤	تنفيذ الاستراتيجية	٣,٤٩	٠,٦٩	كبيرة
٥	٥	التقييم والرقابة الاستراتيجية	٣,٣٩	٠,٦٧	متوسطة
		الأداة الكلية	٣,٥١	٠,٧٠	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٨) أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية كان كبيراً على المجالات الأول والثاني والثالث والرابع حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (٦٠ - ٦٩,٩٪) وكان متوسطاً على المجال الخامس وهي التقييم والرقابة الاستراتيجية، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى قلة البرامج التقويمية التي تعتمد على الشفافية والعدالة في التعامل مع الخطط التربوية حيث إن العلاقات الشخصية والتنظيمية لها دور في التقييم للأفراد العاملين. أما الدرجة الكلية فقد حصلت على مستوى تطبيق مرتفع حيث حصلت على نسبة مئوية (٧٠٪)، ويعود السبب في ذلك إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتعرف على المتغيرات المختلفة وتوقع الأزمات المفاجئة والتعامل معها والتعرف على نقاط القوة والضعف من خلال أسلوب علمي واضح.

ثانياً - التحقق من صحة الفروض:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية. لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لواقع الإدارة

الاستراتيجية تعزى لمتغير المديرية. ويبين الجدول رقم (٩) والجدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المديرية

المجالات		نابلس	جنوب نابلس	جنين	طولكرم	طوباس	قباطية	قلقيلية	سلفيت	المجموع
البيئة الخارجية	العدد	٥٤	٣٩	٣٥	٣٥	٣٩	٣٦	٦٣	٤٧	٣٤٨
	المتوسط الحسابي	٣,٤٩	٣,٣٣	٣,٢٩	٣,٥٧	٣,٥٤	٣,٩٦	٣,٧٨	٣,٧٣	٣,٦٠
البيئة الداخلية	العدد	٥٤	٣٩	٣٥	٣٥	٣٩	٣٦	٦٣	٤٧	٣٤٨
	المتوسط الحسابي	٣,٥٥	٣,٣٧	٣,٣٢	٣,٤٠	٣,٣٨	٣,٩٢	٣,٨٣	٣,٦٦	٣,٥٨
تكوين الاستراتيجية	العدد	٥٤	٣٩	٣٥	٣٥	٣٩	٣٦	٦٣	٤٧	٣٤٨
	المتوسط الحسابي	٣,٤٨	٣,٢٠	٣,٣٩	٣,٣٦	٣,٣٣	٣,٩٧	٣,٨٥	٣,٤٦	٣,٥٣
تنفيذ الاستراتيجية	العدد	٥٤	٣٩	٣٥	٣٥	٣٩	٣٦	٦٣	٤٧	٣٤٨
	المتوسط الحسابي	٣,٤٦	٣,٢٢	٣,٢٠	٣,٣٧	٣,٥٠	٣,٨١	٣,٨٠	٣,٥٦	٣,٥١
التقييم والرقابة الاستراتيجية	العدد	٥٤	٣٩	٣٥	٣٥	٣٩	٣٦	٦٣	٤٧	٣٤٨
	المتوسط الحسابي	٣,٢١	٣,١٣	٣,٢١	٣,٠٩	٣,١٢	٣,٧٩	٣,٨٢	٣,٤٩	٣,٢٩
الدرجة الكلية	العدد	٥٤	٣٩	٣٥	٣٥	٣٩	٣٦	٦٣	٤٧	٣٤٨
	المتوسط الحسابي	٣,٤٤	٣,٢٥	٣,٢٨	٣,٣٦	٣,٣٨	٣,٨٩	٣,٨٢	٣,٥٨	٣,٥٢

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع الإدارة الاستراتيجية في
مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠,٠٠	٥,٩٨	٢,٠٣	٧	١٤,٢٢	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		٠,٣٤	٣٤٠	١١٥,٥٠	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٢٩,٧٢	المجموع	
٠,٠٠	١,٥٠	٢,١٧	٧	١٥,٢٠	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		٠,٤٢	٣٤٠	١٤٤,٩٤	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٦٠,١٤	المجموع	
٠,٠٠	٦,١٦	٠,٠٣	٧	٢١,٢٤	بين المجموعات	تكوين الاستراتيجية
		٠,٤٩	٣٤٠	١٦٧,٣٦	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٨٨,٦٠	المجموع	
٠,٠٠	٤,٨٧	٢,٣١	٧	١٦,٢٠	بين المجموعات	تنفيذ الاستراتيجية
		٠,٤٧	٣٤٠	١٦١,٤٨	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٧٧,٦٨	المجموع	
٠,٠٠	٦,٣٢	٤,١١	٧	٢٨,٨٣	بين المجموعات	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		٠,٦٥	٣٤٠	٢٢١,٣١	داخل المجموعات	
			٣٤٧	٢٥٠,١٤	المجموع	
٠,٠٠	٦,٥٨	٢,٤٨	٧	١٧,٤٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٣٧	٣٤٠	١٢٨,٣٩	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٤٥,٨٠	المجموع	

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن الفروق في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم التي تعزى لمتغير المديرية كانت دالة إحصائياً، فهي

أقل من (٠,٠٥%) أي نرفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك اختلافاً بين المديرين في التعامل مع الأمور الإدارية والاستراتيجية وكل مديرية تحدد سياسة خاصة بها للتعامل مع الأمور الإدارية، وللتعرف على اتجاه الدلالة الإحصائية في متغير المديرية، قام الباحثان بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١)
نتائج اختبار (LSD) لمتغير المديرية

J							
(I - J) الاستبانة الكلية							
I	نابلس	جنوب نابلس	جنين	طولكرم	طوباس	قباطية	قلقيلية
نابلس						-٠,٤٤	-٠,٣٧
جنوب نابلس						-٠,٦٥	-٠,٥٦
جنين						-٠,٦٠	-٠,٥٣
طولكرم						-٠,٥٢	-٠,٤٥
طوباس						-٠,٥١	-٠,٤٣
سلفيت							

يشير الجدول رقم (١١) إلى وجود دلالة إحصائية بين نابلس وقباطية وقلقيلية وسلفيت لصالح قباطية وقلقيلية وسلفيت، وبين جنوب نابلس وقباطية وقلقيلية وسلفيت لصالح قباطية وقلقيلية وسلفيت، وبين جنين وطولكرم وقباطية وقلقيلية وسلفيت لصالح طولكرم وقباطية وقلقيلية وسلفيت، وبين طولكرم وقباطية وقلقيلية لصالح قباطية وقلقيلية، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن المديرين الصغيرة يكون عندها القدرة على الإدارة والمتابعة والتدقيق والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي عكس المديرين كبيرة العدد.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لواقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس. ويبين الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق لواقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
البيئة الخارجية	ذكر	٢٠٣	٣,٥٩	٠,٦٢	٣٤٤	٠,٤٠-	٠,٢٤
	أنثى	١٤٣	٣,٦١	٠,٦٠			
البيئة الداخلية	ذكر	٢٠٣	٣,٦١	٠,٧٠	٣٤٤	١,٠٣	٠,٢٣
	أنثى	١٤٣	٣,٥٣	٠,٦٥			
تكوين الاستراتيجية	ذكر	٢٠٣	٣,٥٣	٠,٧٦	٣٤٤	٠,٢٨	٠,١٤
	أنثى	١٤٣	٣,٥١	٠,٦٩			
تنفيذ الاستراتيجية	ذكر	٢٠٣	٣,٥٤	٠,٧١	٣٤٤	١,٠٧	٠,٩٣
	أنثى	١٤٣	٣,٤٦	٠,٧١			
التقييم والرقابة الاستراتيجية	ذكر	٢٠٣	٣,٤٣	٠,٨٦	٣٤٤	١,١١	٠,٢٤
	أنثى	١٤٣	٣,٣٢	٠,٨٢			
الدرجة الكلية	ذكر	٢٠٣	٣,٥٤	٠,٦٥	٣٤٤	٠,٧٣	٠,٣٨
	أنثى	١٤٣	٣,٤٩	٠,٦٣			

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن الفروق لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس كانت غير دالة إحصائياً على جميع المجالات، أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع الأمور الإدارية من تخطيط استراتيجي ورقابه وتقييم وتنفيذ من مهام الموظف سواء كان ذكراً أو أنثى ويتم

تدريب جميع العاملين للتعامل مع الأمور الإدارية بغض النظر عن الجنس وذلك بسبب إلمام عينة الدراسة من الجنسين بموضوع الإدارة الاستراتيجية قد يكون متفاوتاً وبالتالي كان فهمهم لمعايير الإدارة الاستراتيجية فهماً موحداً، وعليه لم تظهر فروق في استجاباتهم تعزى لهذا المتغير، وأن العلاقة بين أفراد عينة الدراسة هي علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس، وبالتالي فهم متساوون في مدى إلمامهم بأدائه، وإطلاعهم على ممارساته الإدارية، وأن كل فرد من أفراد العينة قد يكتسب ثقة مديره بقدر نشاطه وإخلاصه في العمل وإنجازه لمهامه، وهذا ما يحدد مدى مشاركة رؤوساء الأقسام والموظفين الإداريين في اتخاذ القرار بغض النظر عن جنسه فهو من الطبيعي أن لا تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (عساف، ٢٠٠٥).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير طبيعة العمل.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير التخصص. ويبين الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
البيئة الخارجية	رئيس قسم	١٣٠	٣,٦٢	٠,٥٩	٣٤٥	٠,٣٥	٠,٨٠
	موظف	٢١٨	٣,٥٩	٠,٣٩			
البيئة الداخلية	رئيس قسم	١٣٠	٣,٦٥	٠,٦١	٣٤٥	١,٣٥	٠,١٥
	موظف	٢١٨	٣,٥٤	٠,٧٠			

تابع/ الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
تكوين الاستراتيجية	رئيس قسم	١٣٠	٣,٦٠	٠,٦٩	٣٤٥	١,١٦	٠,٤٠
	موظف	٢١٨	٣,٥٠	٠,٧٥			
تنفيذ الاستراتيجية	رئيس قسم	١٣٠	٣,٥٦	٠,٦٩	٣٤٥	٠,٨٤	٠,٦٨
	موظف	٢١٨	٣,٤٩	٠,٧٢			
التقييم والرقابة الاستراتيجية	رئيس قسم	١٣٠	٣,٤٨	٠,٨٥	٣٤٥	١,٢٩	٠,٩٨
	موظف	٢١٨	٣,٣٥	٠,٨٤			
الدرجة الكلية	رئيس قسم	١٣٠	٣,٥٨	٠,٦١	٣٤٥	١,١٤	٠,٦٣
	موظف	٢١٨	٣,٤٩	٠,٦٦			

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن الفروق لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير طبيعة العمل كانت غير دالة إحصائياً على جميع المجالات، أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه يتم التعامل مع الإدارة الاستراتيجية من قبل جميع العاملين في المديرية التعليمية حيث تم انتساب العاملين لدورات للتعامل بشكل فعال مع التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول رقم (١٤) والجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى
لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٣,٦٠	٤٠	دبلوم	البيئة الخارجية
٣,٥٩	٢٠٩	بكالوريوس	
٣,٦١	٩٩	ماجستير فأعلى	
٣,٦٠	٣٤٨	المجموع	
٣,٤٧	٤٠	دبلوم	البيئة الداخلية
٣,٥٧	٢٠٩	بكالوريوس	
٣,٦٣	٩٩	ماجستير فأعلى	
٣,٦٣	٣٤٨	المجموع	
٣,٤٨	٤٠	دبلوم	تكوين الاستراتيجية
٣,٤٩	٢٠٩	بكالوريوس	
٣,٦٢	٩٩	ماجستير فأعلى	
٣,٣٥	٣٤٨	المجموع	
٣,٥٠	٤٠	دبلوم	تنفيذ الاستراتيجية
٣,٥٤	٢٠٩	بكالوريوس	
٣,٤٥	٩٩	ماجستير فأعلى	
٣,٥١	٣٤٨	المجموع	
٣,٣١	٤٠	دبلوم	التقييم والرقابة الاستراتيجية
٣,٣٥	٢٠٩	بكالوريوس	
٣,٥٠	٩٩	ماجستير فأعلى	
٣,٤٧	٣٤٨	المجموع	
٣,٥١	٤٠	دبلوم	الدرجة الكلية
٣,٥٦	٢٠٩	بكالوريوس	
٣,٨٢	٩٩	ماجستير فأعلى	
٣,٥٢	٣٤٨	المجموع	

الجدول رقم (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع الإدارة الاستراتيجية في
مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠,٩٩	٠,٠٣	٠,٠١	٣	٠,٣٦	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		٠,٣٧	٣٤٤	١٢٩,٦٩	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٢٩,٧٢	المجموع	
٠,٤٣	٠,٩١	٠,٠١	٣	١,٢٦	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		٠,٣٧	٣٤٤	١٥٨,٨٨	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٦٠,١٤	المجموع	
٠,٣٩	٠,٩٩	٠,٥٣	٣	١,٦١	بين المجموعات	تكوين الاستراتيجية
		٠,٥٤	٣٤٤	١٨٦,٩٨	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٨٨,٦٠	المجموع	
٠,٦٢	٠,٥٩	٠,٣٠	٣	٠,٩٠	بين المجموعات	تنفيذ الاستراتيجية
		٠,٥١	٣٤٤	١٧٦,٧٧	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٧٧,٦٨	المجموع	
٠,٤٢	٠,٩٣	٠,٦٧	٣	٢,٠١	بين المجموعات	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		٠,٧٢	٣٤٤	٢٤٨,١٣	داخل المجموعات	
			٣٤٧	٢٥٠,١٤	المجموع	
٠,٧١	٠,٤٥	٠,١٩	٣	٠,٥٧	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٤٢	٣٤٤	١٤٥,٢٢	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٤٥,٨٠	المجموع	

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن الفروق في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت غير دالة إحصائياً، أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العمل في

الأقسام المختلفة لا تشترط مؤهلاً علمياً معيناً بل أن جميع المؤهلات تعمل في المجالات المختلفة ومن هنا تتبلور لديهم نفس الخبرة في التعامل مع الإدارة الاستراتيجية كما أنهم قد يمتلكون فهماً متقارباً لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية وما تتضمنه من ممارسات خاصة أن هذه المجالات مألوفة لديهم ويمارسون كثيراً من مهاراتها أثناء عملهم، وبالتالي فإن حكمهم على ممارسات رؤساء الأقسام كان متقارباً لدرجة أنه لم تظهر فروق في استجاباتهم على تلك المجالات وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦) في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (عساف، ٢٠٠٥)، ويفسر الباحث هذا الاختلاف، إلى اختلاف مجتمع الدراسة لأنها كانت من وجهة نظر الممارسين أنفسهم.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويبين الجدول رقم (١٦) والجدول رقم (١٧) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٣,٦٠	٤٢	٥-١	البيئة الخارجية
٣,٥٦	٨٧	١٠-٦	
٣,٦٤	٨٢	١١-١٥	
٣,٦٠	١٣٧	١٦ سنة فأكثر	
٣,٦٠	٣٤٨	المجموع	

تابع/ الجدول رقم (١٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الاستراتيجية تعزى
لمتغير سنوات الخدمة

المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٣,٦٨	٤٢	٥-١	البيئة الداخلية
٣,٤٦	٨٧	١٠ -٦	
٣,٥٦	٨٢	١٥ -١١	
٣,٦٣	١٣٧	١٦ سنة فأكثر	
٣,٥٨	٣٤٨	المجموع	
٣,٥٣	٤٢	٥-١	تكوين الاستراتيجية
٣,٤١	٨٧	١٠ -٦	
٣,٥٩	٨٢	١٥ -١١	
٣,٥٦	١٣٧	١٦ سنة فأكثر	
٣,٥٣	٣٤٨	المجموع	
٣,٦٤	٤٢	٥-١	تنفيذ الاستراتيجية
٣,٤١	٨٧	١٠ -٦	
٣,٥٤	٨٢	١٥ -١١	
٣,٥٢	١٣٧	١٦ سنة فأكثر	
٣,٥١	٣٤٨	المجموع	
٣,٣٧	٤٢	٥-١	التقييم والرقابة الاستراتيجية
٣,٢٥	٨٧	١٠ -٦	
٣,٣٩	٨٢	١٥ -١١	
٣,٤٨	١٣٧	١٦ سنة فأكثر	
٣,٣٩	٣٤٨	المجموع	
٣,٥٦	٤٢	٥-١	الدرجة الكلية
٣,٤٢	٨٧	١٠ -٦	
٣,٥٤٨١	٨٢	١٥ -١١	
٣,٥٦٢٠	١٣٧	١٦ سنة فأكثر	
٣,٥٢٤٧	٣٤٨	المجموع	

الجدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع الإدارة الاستراتيجية في
مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠,٨٤	٠,٢٧	٠,١٠	٣	٠,٣٠	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		٠,٣٧	٣٤٤	١٢٩,٤٢	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٢٩,٧٢	المجموع	
٠,٢١	١,٥٠	٠,٦٩	٣	٢,٠٧	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		٠,٤٦	٣٤٤	١٥٨,٠٧	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٨٨,٦٠	المجموع	
٠,٤٠	٠,٩٦	٠,٥٢	٣	١,٥٧	بين المجموعات	تكوين الاستراتيجية
		٠,٥٤	٣٤٤	١٨٧,٠٣	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٨٨,٦٠	المجموع	
٠,٣٩	١,٠٠	٠,٥١	٣	١,٥٣	بين المجموعات	تنفيذ الاستراتيجية
		٠,٥١	٣٤٤	١٧٦,١٤	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٧٧,٦٨	المجموع	
٠,٢٧	١,٢٩	٠,٩٣	٣	٢,٧٩	بين المجموعات	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		٠,٧١	٣٤٤	٢٤٧,٣٤	داخل المجموعات	
			٣٤٧	٢٥٠,١٤	المجموع	
٠,٤٠	٠,٩٦	٠,٤٠	٣	١,٢١	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٤٢	٣٤٤	١٤٤,٥٨	داخل المجموعات	
			٣٤٧	١٤٥,٨٠	المجموع	

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن الفروق في واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت غير دالة إحصائياً، أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان ذلك الى أن موضوع الإدارة

الاستراتيجية هو موضوع حديث العهد في المجال التربوي بشكل عام، وفي مؤسساتنا بشكل خاص، وبالتالي فإن اكتساب المفاهيم المتعلقة به، والإلمام بطبيعة الممارسات التي تتم في ضوءه، تكتسب من خلال التأهيل والتدريب وليس من خلال الخدمة، وعليه فإن استجابات أفراد العينة لم تتأثر بعدد سنوات الخدمة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عساف، ٢٠٠٥).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:
- ضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم لبرامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستوى أداء موظفي رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية.
- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية وضرورة إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- منح صلاحيات واسعة لرؤساء الأقسام والموظفين في مديريات التربية والتعليم، حتى يتمكن من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمديرية بما يتناسب ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية ووضع نظام للمكافأة مرتبط بالإنجاز، ونظام آخر للعقوبات يحد من الأخطاء.
- العمل على تكوين نظام متكامل للمعلومات، يساعد العاملين في المديرية على متابعة التغيرات في بيئة العمل الداخلية، والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يتحقق أهداف المديرية، ورسالتها.
- وضع نظام واضح وعادل للترقيات بحيث لا يصل إلى وظيفة رئيس قسم إلا ذوو الخبرة والكفاءة.
- تعميق مشاركة رؤساء الأقسام الإداريين للعاملين معه في وضع رؤية المديرية ورسالتها، وصياغة أهدافها.

- ضرورة حرص رؤساء الأقسام الإدارية على إحداث تغييرات في بيئة العمل بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.
- ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم نظاماً واضحاً وعادلاً لتقويم أداء العاملين، ينفذه مدير التربية والتعليم بموضوعية، مع مراعاة تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

The Reality of Strategic Management in the Departments of Education in the Provinces of the North of Palestine as Perceived by Department Heads and Administrative Staff

Dr. Magdi R. Jayousi

Palestine Technical University
Tulkarm - Palestine

Dr. Rabea Sh. Oteer

M.O.E., Directorate of Education,
Tulkarm - Palestine

Abstract

The study aims to identify the status of strategic management in the departments of education in the provinces of the north of Palestine from the standpoint of department heads and administrative staff during the second semester of the academic year (2013/2014). The study sample was composed of (222) male and female employees (30%) of the study population. The study showed that there are no statistically significant differences between students regarding the reality of the strategic management due to gender, sections, qualification, and years of service. While there are differences in the reality of that administration between the provinces. The researchers recommended the need to link strategic planning with economic and political changes setting appropriate strategic alternatives.

المراجع

- ١ - أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ٢ - أبو دلال، حسام (٢٠١٠). النقابات العمالية ودورها في التنمية السياسية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- ٣ - أبو هاشم، محمد خليل (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤ - إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ٥ - بهاء الدين، حسين (٢٠٠٠). الوطنية بلا هوية: تحديات العولمة. القاهرة، دار المعارف للنشر والتوزيع.
- ٦ - حجازي، محمود (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق، سلسلة الرضا للمعلومات.
- ٧ - الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٨ - حريم، حسين (٢٠٠٣). إدارة المنظمات: منظور كلي. الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٩ - رمضان، نبيل حسن (٢٠٠١). الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- ١٠ - الدهدار، مروان (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١١ - الدوري، عبد الرحمن (٢٠٠٥). آفاق الإدارة الاستراتيجية. القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ١٢ - ربيع، شفيق عطير (٢٠٠٩). تطوير مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة البناء. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٣ - الرويتع، مجدي أحمد (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي. الزقازيق، دار الكتب للنشر والتوزيع.
- ١٤ - سكيك، سامية (٢٠٠٨): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥ - القطامين، أحمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ١٦ - عساف، محمود (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٧ - العارف، خالد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة". الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- ١٨ - التتري، ميس (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- ١٩ - عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٥). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي

- كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١١(٤)، ٢١٧ - ٢٨٩.
- ٢٠ - العويس، رجب (٢٠٠٣). دراسة تقييمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ٢١ - ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية. عمان، دار البارودي للنشر والتوزيع.
- ٢٢ - الهاللي، الهاللي الشرييني ومصطفى، عبد العظيم (٢٠٠٨). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ١١(١١).
- ٢٣ - وهبه، هاني عبد الكريم (٢٠٠٨). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٤ - يونس، طارق (٢٠٠٢). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. الأردن، دار المتنبى للنشر والتوزيع.
- 25 - Davies, Brent (2011). **Leading the strategically focused school: Success and sustainability**, 2nd ed., (First published 2006). London: SAGE.
- 26 - Hambright, Grant & Diamantes, Thomas (2004). Definitions, Benefits and Barriers of K-12 Educational Strategic Planning. **Journal of Instructional Psychology**, 31(3), 239-253.
- 27 - Johnson, Julie A. (2004). **Strategic Planning in the Millard Public Schools**, 1999 - 2003. ETD Collection for University of Nebraska - Lincoln, A13147144.
- 28 - Moxley, Susan E. (2003). Strategic Planning process used in School districts in the southeastern United States. Ed.D. Dissertation, University of Central Florida.

- 29 - Tuominen, Kari. (2000). **Managing Change: Practical Strategies for Competitive Advantage**. New York: Amer Sociaty for Quality.
- 30 - Wells, Lindsey D, (1998). **Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation**. Washington, D.C.: Dept. of the Navy Total Quality Leadership Office.
- 31 - Wright, George & Goodwin, Paul (eds.) (1998). **Forecasting With Judgment**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

