

بعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهتها

الباحثة / نشوة شوقي زرق

باحثة دكتوراه أصول التربية
كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث رصد معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، والتوصل
ت ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية،
واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (١٤٠٠) من معلمى ومديري مدارس التعليم العام
بمحافظة الدقهلية، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة
الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، منها: الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ
الإعتبار ظروف وواقع المجتمع المصرى، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية
من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المدراء، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، أن
ورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، وذلك
قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس

Abstract

The aim of the research is to identify the obstacles to the practice of general education school principals in the Dakahlia governorate of strategic management skills, and to reach the most prominent proposals to confront the obstacles to the practice of general education school principals in Dakahlia governorate of strategic management skills. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of (1400) teachers and principals General education schools in Dakahlia Governorate, and the research ended with formulating a set of proposals to confront obstacles to the practice of principals of public education schools in Dakahlia governorate of strategic management skills, including: Benefiting from the experiences of world leading schools in the field of strategic planning, taking into account the conditions and reality of Egyptian society, and taking into account the application What suits the customs, values, philosophy and culture of society, and conducting a process of continuous review and evaluation of performance by officials to design deviations in the performance of managers, and provide feedback to them continuously, that the Ministry of Education conducts training courses periodically and continuously related to strategic planning and strategic thinking, before During and after the appointment of school principals.

مقدمة

للمؤسسة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، ١٩٩٩: ٣٣).

وبالنظر إلى واقع مدارس التعليم العام يتضح وجود العديد من المشكلات التي تواجهه نتيجة للعديد من المتغيرات التي تطرأ على بيئات عمل هذه المدارس، وأصبحت المسؤولية الأكبر لقيادة على عاتق مديري مدارس التعليم العام لمواجهة هذه المتغيرات، ويتوقف نجاح المديرين في القيام بهذا الدور على ما يمتلكون من صفات ومهارات استراتيجية تمكنهم من متابعة تلك المتغيرات والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق والحلول المناسبة، لذا أوصت العديد من الدراسات ومنها دراسة الغامدي (٢٠٠٧) بضرورة تطوير مهارات الإدارة الاستراتيجية بهدف تحسين العمل المدرسي، وعلى الرغم من أهمية امتلاك مديري مدارس التعليم العام لمهارات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة أبو ناعم (١٩٩٤)، ودراسة سلام (٢٠٠١)، أشارت إلى أن مديري مدارس التعليم العام تمارس تلك المهارات بدرجة ضعيفة نتيجة وجود العديد من المعوقات التي تحول دون ممارستهم لتلك المهارات بكفاءة عالية، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية؟ وما أهم مهاراتها؟
- (٢) ما معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية؟

يشهد العصر الحالي سلسلة من التغييرات والتطورات العلمية التي أدت الي إحداث ثورة معرفية في شتي الميادين والمجالات، وحتى تكون هذه التغييرات والتطورات منظمة ينبغى من قيادة سليمة لتحقيق أهداف المجتمع، فالقيادة الفاعلة قادرة على قيادة العمل التربوي بما يحقق رقي المجتمع وتقدمه، وذلك لدورها في تنسيق وتوجيه الجهود واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف، وبناء على ذلك أصبحت القيادة علماً له أصوله وقواعده ورسائله الأخلاقية التي يجب أن يؤديها.

وإذا كان نجاح القائد في مؤسسات المجتمع بشكل عام يتوقف على مدى ما يمتلكه من مهارات وسمات شخصية وفنية، فإن الأمر يزداد إلحاحاً في المؤسسات التربوية حيث إن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها لا يأتي من فراغ، بل من صفات وسلوكيات ومهارات وقدرات القائد (جويده، ٢٠١١: ٣٥٨).

وانطلاقاً من أهمية دور القيادة المدرسية الهادف إلى تطوير العمل الإداري التعليمي وتجويده وتيسيره لجعله أكثر مرونة وقابلية للتطوير ومع المستجدات والتغييرات الكبيرة في الأساليب والأفكار الإدارية والتقدم التكنولوجي المساند للعمل الإداري وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب العمل الإداري في المؤسسات التعليمية فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية والتربوية لتكون مواكبة مع المستجدات في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته وتحديد رؤية واضحة له.

ويُعد مدخل الإدارة الاستراتيجية في العصر الحاضر من المداخل الحديثة في مجال إدارة المؤسسات، والذي يتطلب خلفية كاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها، واسبس المؤسسات وأنشطتها، فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا تصور الرؤي المستقبلية

هدف البحث

هدفت هذه الدراسة الي معرفة ماهية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لقادة ومديري الإدارة العليا في المؤسسات ومدى مساهمتها في تطوير المؤسسات كما تهدف الي التعرف على المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية (صياغة - تنفيذ - تقويم) بالإضافة الي دراسة العلاقة بين القيادة والاستراتيجية، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ولقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة قيام المؤسسات بالتخطيط بطريقة أكثر استراتيجية من خلال استخدام المقترحات والنتائج من تنفيذ اول خطة استراتيجية.
- ضرورة وجود مجموعة من الأنشطة والتسهيلات التي تيسر للعاملين في المؤسسة التعليمية مناقشة الاستراتيجية، والمشاركة في الخيار والتحليل الاستراتيجي.

٢- دراسة تايلور وآخرون (Taylor, et. al., 2008) بعنوان "القيادة والإدارة الاستراتيجية: مفاتيح للأولويات والتخطيط المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحديد الأولويات للتخطيط المؤسسي ودراسة المكونات المادية والبشرية وايضاح الاستفادة منها من قبل القادة في توجه المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان الدارة الاستراتيجية تعتمد بشكل مباشر على ما يحيط بالمؤسسة من بيئة داخلية وخارجية تشمل على العديد من المتغيرات المادية والبشرية.
- وان القدرة على توزيع تلك المتغيرات توزيعاً صحيحاً والقدرة على توظيفها بشكل إيجابي يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها، وانه يجب على القادة رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية من

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

١. أهمية موضوعه وهو الإدارة الاستراتيجية حيث إنه من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، ويحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه.
٢. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
٣. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية بغرض الوقوف علي بعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، وأبرز مقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات

الدراسات السابقة

- ١- دراسة بريان (Brian, 2002) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية من أجل التطوير المؤسسي: نحو قيادة استراتيجية التحسين المؤسسي":

٤- دراسة السويري (٢٠١٩) بعنوان: " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدارس الثانوية الحكومية، وفي سبيل تحقيق ذلك قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدارس منطقة الأحمدية في المدارس الثانوية بدرجة بين وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير بنسبة (مرتفعة).
- وجود فروق تغري لأثر متغيرات الجنس وجاء لصالح الإناث.
- لم تظهر فروق ترجع لأثر متغيرات سنوات (الخبرة، والمؤهل العالي).

وقد اوصت الدراسة بعدد من المقترحات منها: بضرورة إدراك أهمية الإدارة الاستراتيجية ان المناخ المدرسي والقيادة الفعالة من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين وله علاقة قوية بمهارة التدريس. من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يتضح أنها تؤكد على ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات التكنولوجية لمديري المدارس في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، إلا أن البحث الحالي يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات أخرى غير البيئة المصرية، كما أن الدراسة الحالية تناولت معوقات

اجل اتخاذ قرارات متميزة ترفع من شأن المؤسسة.

- وفي ضوء النتائج اوصي الباحثون بضرورة زيادة ثقافة القادة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأهمية تحليل البيانات وتوفير المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتشدد الدراسة على الحاجة الى القيادة الواعية القادرة على التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي والاستفادة من تخصيص وتوظيف الموارد بشكل إيجابي.

٣- دراسة الغامدي (٢٠١٩) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة الي التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية والتعرف على فروق ذات الدلالة الاحصائية لمتغيري (الخبرة ، الدورات التدريبية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك احتياج تدريبي لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول الحاجة للتدريب وفقا لمتغير الخبرة والدورات التدريبية.

وقد اوصت الدراسة بعدد من المقترحات منها: إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس وملائمتها لتطويع مهارات الإدارة الاستراتيجية.

ويري ويلين وهانجر (Wheelen & Hunger, 14, 2002) ان الادارة الاستراتيجية: مجموعة من القرارات والافعال الادارية التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد وهي تتضمن الخطوات التالية: تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، الرقابة والمتابعة.

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

إن اي أسلوب إداري يشتمل علي اهداف وغايات يسعى لتحقيقها، ومن هذه الاساليب الادارية الحديثة الادارة الاستراتيجية، حيث تعرض الباحثة مجموعة من الاهداف للادارة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق نجاح وتميز المؤسسة وهي: (خيرى، ٢٠١٣، ١٦٨ – ١٦٩).

- تهيئة تامؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

- تشجيع العاملين علي الاشتراك في العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها مما يقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لاسس تقييم الأداء.

- تحديد الاولويات بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات، واجراء عمليات تخصيص الموارد بناء على هذه الاولويات.

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية.

ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية ، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التنظير لمتغيرات البحث والتعرف على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث وتحليل النتائج .

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

• المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.

• المحور الثاني: الإطار الميداني

• المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

المحور الأول: الإطار المفهومى للإدارة الاستراتيجية أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يري بطاح (٢٠٠٦، ١٦١) انها: عملية ادارة تفاعلات المؤسسة مع البيئة الخارجية وتتكون من التخطيط الاستراتيجي ، وتخطيط القرارات والامكانات، وادارة التغيير في كل من الاضطرابات البيئية والقدرات التنظيمية والسلوك الاستراتيجي للمؤسسة، كما يري صلاح الدين (٢٠١٨، ٣٢٠): انها الطريقة التي تقوم بها الادارة العليا بمعاونة جميع اعضاء المنظمة بصياغة وتنفيذ استراتيجيات او استراتيجيات معينة للوصول الي الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل، ويعرفها ثومبسون وستركلاند (Thompson & Strickland, 2003, 61): يعرفها بأنها العملية الادارية التي من خلالها يتم تحديد الغايات الاستراتيجية للمنظمة ووضع الاهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ثم الرقابة عليها.

٤ . **الخصائص والمهارات الشخصية** : من أهمها الطموح وحب الصعود والمسايرة وسهولة التعامل مع الآخرين ، وإمكانية الإعتماد عليه فى حفز الأفراد للعمل بطمأنينة وثقة والمقدرة على التكيف مع المواقف الضاغطة للتغلب على الظروف الصعبة .

المحور الثانى: الإطار الميدانى

يهدف إلى الوقوف على بعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتى:

١ - إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد

مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

▪ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

▪ تكونت الاستبانة من محورين: الأول بعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية ، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق بدرجة كبيرة – موافق بدرجة متوسطة – موافق بدرجة صغيرة).

▪ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها

- التركيز على المجتمع والبيئة الخارجية باعتبار ان استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الاساسي لنجاح المؤسسات.

- تكيف المؤسسة مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفاذي التهديدات.

- يعد اسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الاسلوب الوحيد الذي يمكن المؤسسات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية .

ثالثا: مهارات الإدارة الاستراتيجية

تم تقسيمها إلى أربع مجموعات تتضمن المهارات الإدارية الضرورية والصفات القيادية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية على النحو الآتي: (المعاينة، ٢٠٠٧: ٣٤٢)

١ . **المهارات الفكرية** : وتشمل المقدرة على التفكير والتخطيط والتبصير لأهداف المؤسسة وتحديد سياساتها والتوفيق بينهما وبين الاتجاهات والضغوط البيئية التى تؤثر عليها.

٢ . **المهارات الإنسانية** : ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، من خلال احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة

٣ . و **المهارات الفنية** : يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته، ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وتتطلب المهارات الفنية قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري .

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي: (كبيرة ٣، متوسطة ٢، صغيرة ١) وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ١ \times ٣$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} =$$

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك}$$

ك

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) على الترتيب.
ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$ك٢ = \frac{(ت - ت م)'}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٤- تحليل النتائج

ولمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):

أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المحور الأول: معوقات ممارسة مديري مدارس

التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية

المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة بعض

معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق

، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (-0.59**) و (0.91**)، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.92** - 0.91**) وهى قيم عالية

٢- عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة من

مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، بلغ عددهم (١٤٠٠) مديرا ومعلما

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)v.17 في Statistical Package for Social Sciences حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

جدول (١)

التكرارات والتسبب المتوقعة لاستجابات المديرين حول معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهية لمهارات الإدارة الاستراتيجية والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة T	الترتيب	الأهمية النسبية	العينة الكلية (n = 1400)						ملاحظة	م
				مؤلفي درجة صغيرة		مؤلفي درجة متوسطة		مؤلفي درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٨٦٦,٤٦٩	١١	٨٥,٤٧	١٠,٧	١٥٠	١٩,٦	٢٧٤	٦٩,٧	٩٧٦	١	الافتقار برامج تطوير المهارات القيادية لأصحاب الكوادر المتقدمة (كفاءات الفئات) والمعلمين الذين ومنهجية الشراكة وغيره (٥).
٠,٠١	٨٥٩,٣٩	١٨	٨٥,٢	١٠,٧	١٥٠	١٩,٠	٢٦٦	٧٠,٣	٩٨٤	٢	قلة تزويد المتكربين بمناهج أهداف برامج تطوير المهارات القيادية والنتائج المتوقعة عند انتهاء البرنامج.
٠,٠١	٨٣٦,٦٥٢	٣٣	٧٩,٨٦	١٠,٧	١٥٠	١٩,٤	٢٧١	٦٩,٩	٩٧٩	٣	قلة توفير المتطلبات اللازمة لبرامج تطوير المهارات القيادية كالمقابيل التدريبية والكتب.
٠,٠١	٨٤٥,٦٤٧	٣٢	٨٠,١٩	١٠,٣٦	١٤٥	٢٤,٢٨	٣٤٠	٦٥,٣٦	٩١٥	٤	لمنظمة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس.
٠,٠١	٨٥٨,٣١٢	٢١	٨٤,٨١	٩,٤١	١٣٦	٢٠,٧٢	٢٩٠	٦٩,٥٧	٩٧٤	٥	تعارض الأوقات المخصصة لتنفيذ برامج التطوير مع أوقات العمل الرسمية.
٠,٠١	٨٥٩,١٠	١٩	٨٥,١٤	١٠,٨٦	١٥٢	٢٠,٠	٢٨٠	٦٩,١٤	٩٦٨	٦	محدودية الفرص التدريبية لمديري المدارس في مجال التطبيقات العملية الإدارية
٠,٠١	٨٦٦,٩٤٧	١٠	٨٤,٤٨	١٠,٦	١٤٩	١٩,٣	٢٧٠	٧٠,١	٩٨١	٧	قلة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة ببرامج تطوير المهارات القيادية.
٠,٠١	٨٦٦,٣٢٩	١٢	٨٥,٤٦	١٠,٧	١٥٠	١٩,٣	٢٧٠	٧٠,٠	٩٨٠	٨	ضعف الكفاءات اللازمة لتنفيذ برامج تطوير المهارات القيادية في ضوء ضعف الإدارة الاستراتيجية.
٠,٠١	٨٥٨,٣٢٢	٢٠	٨٥,١	١٠,٧	١٥٠	١٩,٦	٢٧٤	٦٩,٧	٩٧٦	٩	تسلك مدير المدرسة بما أعاد عليه من إنجاز الأعمال كتابياً .
٠,٠١	٨٦٤,٠١٧	٩	٨٥,٤٩	١١,٠	١٥٤	١٩,٣	٢٧٠	٦٩,٧	٩٧٦	١٠	ضعف متابعة مديري المدارس في مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج للتعرف على أسس التدريب.
٠,٠١	٨٦٠,١٢٦	١٦	٨٥,٤١	١١,٠	١٥٤	١٩,٤	٢٧١	٦٩,٦	٩٧٥	١١	قلة الأعداد القيادية والإدارية المتاحة على عاقل مديري المدارس.
٠,٠١	٨٦٥,٤٧٦	٨	٨٥,٥١	١١,٠	١٥٤	١٩,٣	٢٧٠	٦٩,٧	٩٧٦	١٢	غياب الأنظمة والقوانين اللازمة لمديري المدارس بالاعتماد برامج تطوير المهارات القيادية.
٠,٠١	٨٧٦,٦٥٣	٣	٨٥,٨١	١٠,٤	١٤٦	١٩,٣	٢٧٠	٧٠,٣	٩٨٤	١٣	ضعف الدعم الأكاديمي لبرامج تطوير المهارات القيادية المقدمة لمديري المدارس.
٠,٠١	٨٦١,٣١٦	١٤	٨٥,٤٤	١٠,٦	١٤٩	١٩,٤	٢٧١	٧٠,٠	٩٨٠	١٤	مركزية تنفيذ برامج تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس.
٠,٠١	٨٦٥,٩٩	٧	٨٥,٥٤	١٠,٦	١٤٩	١٩,٦	٢٧٤	٦٩,٨	٩٧٧	١٥	غرض أهداف برامج تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس
٠,٠١	٨٥٩,١٠	١٩	٨٥,١٤	١١,٧	١٦٤	١٩,٠	٢٦٦	٦٩,٣	٩٧٠	١٦	ثبات أهداف برامج تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس في ضوء المتغيرات المستقبلية.
٠,٠١	٨٦٦,٣٢٥	١٣	٨٥,٤٥	١٠,٨	١٥١	١٩,٦	٢٧٤	٦٩,٦	٩٧٥	١٧	ضعف نظام متابعة أثر برامج تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس.
٠,٠١	٨٦٦,٣٢٩	١٢	٨٥,٤٦	١٠,٧	١٥٠	١٩,٣	٢٧٠	٧٠,٠	٩٨٠	١٨	محدودية أعداد متخصصي برامج تطوير المهارات القيادية على أسس ومبادئ تربوية واضحة.
٠,٠١	٨٦٠,١٧٦	١٥	٨٥,٤٢	١١,٤	١٥٩	١٨,٩	٢٦٥	٦٩,٧	٩٧٦	١٩	الافتقار عن الموضوعية في عملية تقييم برامج تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس.

مستوى الدولة	قيمتها ٢١٥	الهيئة الكلية (١٤٠٠ - ١٤٠٠)										م
		الترتيب	الأهمية النسبية	مواقع بدرجة صغيرة		مواقع بدرجة متوسطة		مواقع بدرجة كبيرة		مواقع بدرجة كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٢٠	٨٦٨,٥٣١	٦	٨٥,٦٦	١٠,٠	١٤,٠	٢١,٤٣	٣,٠٠	٦٩,٥٧	٩٦,٠	٩٦,٠	٢٠	قمة تولى العراق الكلية لتشجيع مديري المدارس على الالتحاق ببرامج تطوير المهارات التقنية.
٢١	٨٧٤,٦٦٩	٥	٨٥,٧٧	١٠,٧	١٥,٠	١٩,٠٥	٢٧٣	٦٩,٨	٩٧,٧	٩٧,٧	٢١	صنفت مركزيز برامج تطوير المهارات التقنية على معالمة الصناعات التي توجه مديري المدارس في مجال العمل.
٢٢	٨٦٦,٤٢٩	١١	٨٥,٤٧	١٠,٦	١٤,٩	١٩,٩	٢٧٩	٦٩,١	٩٦,٨	٩٦,٨	٢٢	تخليص الجانب النظري على الجانب العملي في برامج تطوير المهارات التقنية
٢٣	٨٨١,٣٣٣	١	٨٦,٧٩	١٦,١	٢٢,٥	١٤,٦٦	٢,٠٠	٦٩,٦٤	٩٧,٥	٩٧,٥	٢٣	قمة تولى الإسكندرات الكلية لتقديم البرامج المدنية لتطوير المهارات التقنية في ضوء الداخل الإدارية الحديثة.
٢٤	٨٤٥,٨٩	٣١	٨٠,٥٢	٧,١٤	١,٠٠	٢٢,٨٦	٣٢,٠	٧,٠	٩٨,٠	٩٨,٠	٢٤	لتصالح البرامج التدريبية عن الواقع التعليمي الذي يعيشه مديري المدارس
٢٥	٨٤٦,٧٩	٣٠	٨١,٥١	١٠,٧	١٥,٠	١٩,٦	٢٦٩	٧,٠,١	٩٨,١	٩٨,١	٢٥	قمة الوقت اللازم لتنفيذ برامج تطوير المهارات التقنية لمديري المدارس في ضوء مساهم الإدارة الاستراتيجية.
٢٦	٨٥٨,٣١٢	٢١	٨٤,٨١	١١,٠٧	١٥,٥	١٨,٥٧	٢٦,٠	٧,٠,٣٦	٩٨,٥	٩٨,٥	٢٦	التطوير الكمي والوعي المتسارع في الهيئة التعليمية والأجهزة والاقتصادية.
٢٧	٨٥٦,٠٩٧	٢٢	٨٤,٤٨	١٢,٥٧	١٧,٦	١٩,٥٨	٢٧٤	٦٧,٨٥	٩٥,٠	٩٥,٠	٢٧	محدودية مشاركة مدارس التعليم العام في مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال.
٢٨	٨٥٣,٨٧	٢٣	٨٤,١٥	١٢,٠٧	١٦,٩	١٩	٢٦٦	٦٨,٩٣	٩٦,٥	٩٦,٥	٢٨	زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وبخاصة في التعليم.
٢٩	٨٥٣,٣٣٩	٢٤	٨٣,٨٢	١٢,١٤	١٧,٠	١٩,٢٩	٢٧٠	٦٨,٥٧	٩٦,٠	٩٦,٠	٢٩	عزلة الإدارة الفكرية وتقليدية وزيادة المنافسة في المؤسسات التعليمية الحديثة
٣٠	٨٦٠,١٠٠	١٧	٨٥,٣٧	١٠,٧	١٥,٠	٢٠,٠	٢٨١	٦٩,٢	٩٦,٩	٩٦,٩	٣٠	محدودية التفاعل الفعّال الاستراتيجية بعيد المدى في مدارس التعليم العام.
٣١	٨٧٦,٦٥٣	٤	٨٥,٨	١٠,٦	١٤,٩	١٨,٩	٢٦٥	٧٠,٤	٩٨,٦	٩٨,٦	٣١	تطوير طليمة قوى العمل والتطويرات الثقافية والاجتماعية لسي مدارس التعليم العام وإازلتها الاستراتيجية
٣٢	٨٥٠,٢٢٥	٢٦	٨٣,١٦	١٠,٧	١٥,٠	١٩,١	٢٦٨	٧٠,١	٩٨,٢	٩٨,٢	٣٢	محدودية الميزان يوردهات الهيئة للتغيرات المستقبلية المحتملة في العملية التعليمية
٣٣	٨٥٠,٣٢٦	٢٥	٨٣,٤٩	١٦,٧٢	٢٣,٤	١٦,١٤	٢٢٦	٦٧,١٤	٩٤,٠	٩٤,٠	٣٣	صعوبة متابعة لتدرج الهيئات من أجل مواجهة الأزمات المتعلقة بمرحلة المنافسة في مدارس التعليم العام
٣٤	٨٤٩,٧٧٦	٢٧	٨٢,٨٣	١٣,٥	١٨,٩	١٨,٣٦	٢٥٧	٦٨,١٤	٩٥,٤	٩٥,٤	٣٤	قمة التركيز على المصنعات الاستراتيجية التي من بينها الإنتاج والعودة، وسرعة الاستجابة، والعودة واستمرار التنمية والتطوير.
٣٥	٨٤٩,٧٠٠	٢٨	٨٢,٥	١١,٢١	١٥,٧	١٨,٩٣	٢٦٥	٦٩,٨٦	٩٧,٨	٩٧,٨	٣٥	محدودية التطوير وتقليد الأفكار الإبداعية في إدارة مدارس التعليم العام.
٣٦	٨٤٨,٦٦٩	٢٩	٨٢,١٧	١٤,٢١	١٩,٩	١٧,٥	٢٤٥	٦٨,٢٩	٩٥,٦	٩٥,٦	٣٦	ضعف الاهتمام بالتحسين المرتبطة بالمعلمين والمعلمين في ضوء مهارات الإدارة الاستراتيجية.
٣٧	٨٧٦,٧٢٦	٢	٨٦,١٣	١١,٧٩	١٦,٥	٢٠,٧١	٢٩,٠	٦٧,٥	٩٤,٥	٩٤,٥	٣٧	نقص المتطلبات الاستراتيجية المرتبطة بتتبع المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية

- جاءت العبارة رقم (٢٤) " انفصال البرامج التدريبية عن الواقع التعليمي الذي يعيشه مديري المدارس، في المرتبة الواحدة والثلاثين في استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٥٢%)

- جاءت العبارات رقم (٤) "نمطية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس، في المرتبة الثانية والثلاثين (قبل الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,١٩%)

- جاءت العبارة رقم (٣) " قلة توفير المطبوعات اللازمة لبرامج تطوير المهارات القيادية كالحقائب التدريبية والكتب ، في المرتبة الثالثة والثلاثين (الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٨٦%)

المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم صياغة المقترحات التالية لمواجهة معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية ، وتتمثل في:

إعداد برامج تدريبية لتنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي المتعلقة بصياغة الرسالة والرؤية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة وتحديد الاستراتيجيات الملانمة، من خلال:

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات العبارات لصالح البديل (كبيرة) حيث جاءت قيم ك^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢ .

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٣) "قلة توفر الإمكانيات المادية الكافية لتقديم البرامج المناسبة لتطوير المهارات القيادية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة، " في المرتبة الأولى في استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٧٩%)

- جاءت العبارة رقم (٣٧) " نقص المعلومات الاستراتيجية المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية، في المرتبة الثانية في استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,١٣%)

- جاءت العبارة رقم (١٣) " ضعف الدعم الأكاديمي لبرامج تطوير المهارات القيادية المقدمة لمديري المدارس، في المرتبة الثالثة في استجابات العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٨١%)

الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي ، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس .

• تدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من فعالية العملية الادارية.

المراجع

١. أبو ناعم، عبد الحميد (١٩٩٤): "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع ٤٦.
٢. بطاح، احمد (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الادارة التربوية، عمان، دار الشروق.
٣. جويده، عميرة (٢٠١١): القيادة والحكمة في الأنظمة التربوية، مجلة عالم التربية، المغرب، ع ٢٠.
٤. سلام، صلاح حسن على (٢٠٠١): "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوي جودة الخدمة التعليمية في الجامعان المصرية الحكومية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٥. سليطين، سومة علي (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية وآثرها لافي رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
٦. السوري، فلاح ضويحي (٢٠١٩): دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الاحمدي التعليمية من وجه نظر المعلمين في دولة الكويت، مجلة العلوم التلاوية، مج ٢٧، ع ١٤، ج ٢.
٧. صلاح الدين، نسرين صالح (٢٠١٨): الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٢٤، ج ٣.

- ورش العمل والندوات والمحاضرات
- جلسات العصف الذهني من خلال طرح الأفكار
- عن سبب وجود المدرسة وما ينبغي أن يتوفر في صياغة الرسالة من تمثّل القيم وتقدير عملية التعلم وإقامة العدل والمساواة والسعي للتميز والإبداع
- توزيع نشرات دورية تشمل نماذج عربية وأجنبية من الرسائل لمؤسسات تربوية ومجتمعية وتحليلها من خلال اللقاءات والمناقشات.
- تكليف مجموعة من الأكاديميين المتخصصين وبشكل دوري بإعداد تقارير حول المستجدات على الساحتين العالمية والإقليمية في المجالات المختلفة وحول ما يخص المدرسة أو يطالها من آثار مستقبلية مباشرة أو غير مباشرة من جراء تلك المستجدات .
- إجراء استطلاع للرأي حول الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مواجهة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية وما يحتاجه المعلمون وماذا يتوقعون للوصول إلى اتفاق جماعي لوضع رؤية وتصور لمجابهة تلك التحديات.
- الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي ، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع المصري ، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته.
- إجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المدراء ، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار .
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط

- Management ", **Journal of Education**, Vol. 26, No 2, Sum
13. Taylor, James S(2008): de Lourdes Machado, Maria; Peterson, Marvin: Leadership and Strategic Management: Keys To institutional Priorities and Planning, **Journal of Education**, V. 43 No.3, Sep ..
14. Wheelen & D.Hanger(2014) **Strategic Management & Business Policy**, Pearson Education Policy, INC., New Jerse
٨. الغامدي، سعيد (٢٠٠٧): مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
٩. الغامدي، عبد الرحمن محمد (٢٠١٩): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، مج ٣٥، ع ٩٤، سبتمبر، ص ٣٢٦ — ٣٦١.
١٠. المعاينة، عبدالعزيز عطا الله (٢٠١٣): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان.
١١. المغربي، عبد الفتاح (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرب الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
12. Brian, J. (2002) "Strategic Management For School Development: Leding Your School