

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

د. مجدي جيوسي، قسم التربية التكنولوجية، جامعة فلسطين التقنية، طولكرم.

د. ربيع عطير، وزارة التربية والتعليم، مديرية تربية وتعليم، طولكرم .

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 (2013/2014 م)، وبلغت عينة الدراسة (222) موظفا وموظفة بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (876) رئيس قسم وموظف من مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية. استخدم الباحثان استبان لقياس واقع الإدارة الإستراتيجية وتكونت من (44) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات يقيس كل مجال مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية، وبينت الدراسة عدة نتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في واقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، و متغير الأقسام، و متغير المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة. بينما توجد فروق في واقع تلك الإدارة بين المحافظات، وأوصى الباحثان بضرورة ربط التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات الاقتصادية والسياسية الطارئة بوضع بدائل إستراتيجية مناسبة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، مديريات التربية والتعليم، الموظفين الإداريين.

Abstract

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

المقدمة:

اتسم العقدان الأخيرين 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 فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين ضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصلة يبين الوجهة له أن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم.

ويعتبر النهوض بالمؤسسات التعليمية نقطة البداية الصحيحة لأي تطور أو تقدم تتشده الأمم الساعية إلى التقدم، والتغيير أمر حتمي تفرضه ظروف متسارعة في التغيير 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، 2000).

ومن المداخل الجديدة والتي لها دور في التغيير في المؤسسات التربوية مدخل الإدارة الإستراتيجية حيث أنها عملية تستطيع الإدارة العامة بواسطتها تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها (أبو قحف، 1997).

وأكدت الكثير من الدراسات أن استخدام هذا الأسلوب الإداري سيعمل على تطوير الإدارات التعليمية ومن هذه الدراسات دراسة (عساف، 2005) والتي توصلت إلى ضرورة تبني ممارسة الإدارة الإستراتيجية لما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري، ودراسة (الدهدار، 2006) ففي 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

والتي أظهرت دور الإدارة الإستراتيجية الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره تتبع أهمية دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وذلك من أجل دراسة الواقع 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 السابقة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم ومن هنا رأى الباحث ضرورة دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

تقوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة. ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط(خليل، 1996).

ويعرفها (George and Paul) أن الإدارة الإستراتيجية عملية حكيمة، متعددة الأحداث، تستند إلى دمج الحدس الخالص، (البصيرة والإبداع) مع التحليل المسهب (Write and Goodwin, 1998). أما ويلز فيعرف الإدارة الإستراتيجية ويقول إنها "مدخل نظمي لتعريف وصنع التغييرات الهامة، وقياس أداء المنظمة نحو رؤيتها". (Lindsey,2000). أما كيري فيوضح الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة تساؤلات هي: (Tuominen,2000)

في أي شيء ينبغي أن يكون أداؤنا أفضل؟ وإلى أي حد يكون أفضل؟ وكيف نؤديه أفضل؟ وكيف ندير ونقود التغيير؟ من هذه التساؤلات أيضاً يتبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالجانبين النظري والتطبيقي، وهنا يظهر الفارق الحقيقي بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

يتبين للباحثان من خلال التعريفات السابقة أنها جميعاً تركز للوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من العمليات تصاغ وتطبق بطريقة إستراتيجية، وأن الإدارة الإستراتيجية تهتم بدرجة كبيرة بعدة مهام وهي:تحديد أهداف المؤسسة ووضع سياسة إستراتيجية لها من خلال صياغة رسالة المؤسسة، وإعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وإدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج، والقيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تحديد ما إذا تم تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها، وإدخال التعديلات المناسبة في كل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية حتى تصل المؤسسة إلى غاياتها.

وتتحد أهمية الإدارة الإستراتيجية في الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وإن عناصر القوة والضعف في داخل النظام هي التي

تحدد نجاح أو فشل النظام، أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فإن أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة المحيطة وما يحصل عليه من موارد وما يتيح له من فرص تحدد فعالية التنظيم واستمراره ونموه. (السلمي، 1980) وهناك فوائد ناتجة عن استخدام الإدارة الإستراتيجية وهي ما يلي: (الجندي، 1999) تزويد المنظمة بإطار فكري شمولي وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المنظمي وتوجيه الأنشطة الإدارية وتحديد المسؤوليات، الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة والموارد المتاحة يعمل على وضع تصور لمستقبل المدرسة، واتخاذ القرارات الرشيدة عند تعرض المنظمة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل، وتطور القدرة على الرقابة وتقييم الأداء وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين، ويضيف (الحسيني، 2000) 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 التي تحتم ضرورة تطبيق هذا النمط الإداري والتي تساعد المنظمة في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية، وتفهم أفضل للاستراتيجيات وإنتاجية أفضل من الجيل الواعي.

وهناك نماذج في الإدارة الإستراتيجية والتي تمثل وجهات نظر متعددة ومن هذه النماذج (الحسيني، 2000) نموذج (Wheelen and Hunger) والذي أشتل على مكونات التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، وعملية صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، ونموذج (Justin and Charles) والذي يشتمل على عدة عناصر تشمل تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل للمنظمة، وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية وتحديد مدى قدرتها على إنجاز الأهداف التنظيمية ونموذج (Sharplin) حيث يشتمل على عدة مكونات: وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وصياغة الأهداف، وصياغة الإستراتيجية، ويتضح من خلال عرض النماذج السابقة أن الإدارة الإستراتيجية هي ثلاث تتمثل في مرحلة الصياغة، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم والرقابة، ومن هنا يتضح أن العمليات الأساسية للإدارة الإستراتيجية 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، 2002).

تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية لـ يتم تحديد نقاط القوة والضعف في القضايا الاقتصادية والسياسية والتعليمية والاجتماعية والتكنولوجية ومن الفوائد التي تعود على تحليل البيئة الداخلية (المغربي، 1999): المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية وإيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس العامة والخاصة وتحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية: تشمل مرحلة صياغة الإستراتيجية التي تعني بالتخطيط طويل المدى رسالة المؤسسة نعني بها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها وهي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية، ويتم من خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب انجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف الأخرى لها. (ياسين، 2002).

الأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف الإستراتيجية ترجمة عملية للتوجيهات الإستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة، وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود أو التهديدات المحتملة. (أبو بكر، 2000).

الإستراتيجيات: هي مجموعة من الخطط الإستراتيجية التي توضع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي تعمل على خلق التفاعل بين المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية، ومن المفروض أن تعتمد الإدارة في صياغتها للإستراتيجية إلى تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة، والوضع المستهدف وحيث تكون الأهداف طويلة الأجل، ومن ثم الإستراتيجيات التي تتبع منها، هي السبيل لسد هذه الفجوة (مصطفى، 1999).

السياسات: تعتبر السياسة أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية (إدريس والمرسي، 2002).

ويتبين مما سبق أن مكونات الإستراتيجية جميعها تعتبر هامة وتحتوي على جوانب مهمة في النظام ويجب الاهتمام بوضعها بصورتها المثلى، حتى تكون إستراتيجية المنظمة مميزة وواضحة ويمكن تحقيقها وتحقيق أهدافها.

ومن أهم معوقات الإدارة الإستراتيجية عدم التزام الإدارة العليا وعدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وعدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى إتباع طرق 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 الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. (التتري، 2007) (www.alqdusa.com/node/211) وهناك العديد من المعوقات التي تم تحديدها التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في مرحلة التنفيذ وهي:

وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي وكذلك النقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة (البراك، 1996) وثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الوضع الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي(العارف، 2002)، وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة (عبدالرحمن، 1999) ومن عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية توافر التفكير الاستراتيجي حيث أن تتوفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث لا يتم اقتصار التفكير الاستراتيجي على ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية بغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة(يونس، 2002) وتوفر التنظيم الإداري السليم: وهو التنظيم القادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.(البراك، 1999) توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: فالمعلومات ضرورية ومهمة في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن المعلومات الخاصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية مهمة وضرورية لتدعيم جهود المديرين الاستراتيجيين ومراجعتها بدقة، وتساهم كذلك في تنفيذ الإستراتيجية. (المغربي، 1999) توفر نظام الحوافز فيجب أن يكون هناك ارتباط بين نظام الحوافز مع إستراتيجية 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، 2002) توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية.

مشكلة الدراسة:

إن التغيير والتحول الاقتصادي والعلمي والتقني الذي يشهده العالم في العقود الأخيرة والتغيرات المختلفة في بيئة المنظمة تدفع إلى الاهتمام بممارسة الإدارة الإستراتيجية (حيدر، 1999) وذلك لأن الإدارة الإستراتيجية 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، 2000).

فبالإضافة لما ذكر من تغيرات عالمية في شتى المجالات والتي تستدعي الاهتمام للتغيير واستخدام أساليب إدارية مختلفة فإن التعليم الفلسطيني بحاجة أكثر من غيره من الأنظمة التعليمية في البلدان العربية لمثل هذه الأساليب الإدارية حيث أن 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 الإستراتيجية.(عطير، 2009) وأكدت على ذلك دراسة (رمضان، 2001) والذي أظهرت قصور في الأداء المهني للمديريات التعليمية منها ضعف الكفاءة باستخدام التكنولوجيا والتجهيزات الإدارية اللازمة، وقلة الاهتمام بالدورات الإدارية للموظفين الإداريين، وبعد الحاجات التدريبية عن الأساليب العالمية الجديدة والمبتكرة.

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

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

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تناولت موضوعا ارتبط بشريحة قلما تناولها الباحثون بالدراسة، وهو رؤساء الأقسام الإداريين.
- 2- حاجة المؤسسة التربوية لهذا النمط من الإدارة لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- قد تنفيذ 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.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

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

فرضيات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

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

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

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

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

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

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الإدارة الإستراتيجية: عملية عقلانية وحسبية التصور 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، 2002). وعرفت كذلك بأنها عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل (حريم، 2003).

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

محافظات شمال الضفة الغربية (إجرائياً): 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 (2013/2014م).

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

دراسة (سكيك، 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال تخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (58) فقرة طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (117) مدير مدرسة ومديرة، وقد توصلت 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 الخارجة فقد كانت عالية كما دلت أيضاً إلى 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 التعليمي.

وهدفت دراسة وهبي (2008) إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، وقد استخدم المنهج الوصفي وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (88) رئيس قسم، وقد استخدم استبانة مكونة من أربع مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية حصلت على المرتبة الأولى أما التقييم والرقابة حصلت على المرتبة الأخيرة، وحصلت اهتمام الجامعات بالموارد المادية والبيئة الخارجية على مرتبة فوق المتوسط، وكانت أهم التوصيات التي أوصت فيها الدراسة هي ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وزيادة الاهتمام بآليات التنفيذ، وتعميق اتجاهات العاملين في الجامعات نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

وبينت دراسة (الهلال ومصطفى، 2008) التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمما استبانة مكونة من سبعة محاور يغطي كل منها مجموعة من المفردات تمثل العناصر والمتطلبات الأساسية لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية، طبقها على عينة مكونة (294) فردا من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، درجة التوافر لصالح درجة الأهمية في جميع مفردات محاور الدراسة، وهي الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتطبيق الإستراتيجية، ومحو التقييم.

لكن دراسة (أبو هاشم، 2007) بينت واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة والتعرف إلى السبل تطويره، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم أداتين للدراسة هما : استبانة موجهة لعينة الدراسة، والتي تكونت من (150) مديرا ومديرة، ومقابلة شخصية لمجموعة من عشرة مسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث، وبعض المدرسين على مشروع التطوير المدرسي، وقد توصلت 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 الإستراتيجي، مثل كثرة الأعباء الملقاة على عائق مدير المدرسة، عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

وأكدت دراسة ديفيز (Davies, 2007) أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الإستراتيجي 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 الإستراتيجية 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، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهر الفرق بين التخطيط التقليدي، والتخطيط الإستراتيجي، والذي يتميز بأنه يجمع الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات إستراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة، كما أظهرت الدراسة أن تخطيط الإستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

وبين (عيداروس، 2005) طبيعة إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي، من حيث مفهوماها، 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 الإستراتيجي من حيث المفهوم والمكونات والنماذج والمقومات، وصف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من حيث مفهوماها وسماتها وإستراتيجياتها 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، 2005) واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وقد استخدم 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 (128) ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة اشتملت على (65) فقرة موزعة على (3) مجالات هي: (مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة- اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الاستراتيجية- ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات ايجابية 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.

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

وبينت دراسة جرانت وتوماس (Grant & Thomas, 2004) الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم المنهج التحليلي، حيث قام بتحليل المحتوى لعينة الدراسة المتمثلة في (66) كتابا، (29) مقالا صحفيا، (28) بحثا محكما من مؤتمرات عالمية، (6) رسائل دكتوراه، وقد وصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي، مدى الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة، عدم مشاركة بعض الأفراد في عملة التخطيط الإستراتيجي، والبيروقراطية والتغير.

دراسة (العويسي، 2003) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى عناصر الإدارة الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة بين الرؤية الإدارية الإستراتيجية والفاعلية في العمل داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، ولقد استخدم فيها المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة عدة محاور، منها : بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية، توضيح عناصرها من خلال تحديد الوضع المستقبلي الذي نرغب أن تكون عليه المدارس، وتحديد مجالات الأنشطة اللازمة، وقد أظهرت الدراسة أن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أداؤها، ولذلك لابد أن يأخذ المدير بزمام المبادرة، أن يمتلك المهارات التحليلية لتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، وإن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادرا على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وأهمها الإدارة الإستراتيجية في العمل المدرسي.

ووضحت دراسة موكسلي (Moxley, 2003) الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، ومعرفة مدى فعالية هذه العملية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في دراسته على استطلاع ميداني لآراء عينة تكونت من (180) مراقبا من مراقبي المدارس في ست ولايات أمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (84,5%) من المدارس لديها خطط إستراتيجية وما نسبته (89,1%) من المراقبين يوافقون على أن الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي يؤدي

إلى استثمار مصادر المناطق بكفاءة أكبر وما نسبته (4)، من المراقبين يوافقون على أن التخطيط الإستراتيجي عملية مفيدة وقيمة

تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات مجموعة من الأغراض والأهداف، فبعضها تناول واقع التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة (أبو هاشم، 2007) وبعضها تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية مثل دراسة (وهبة، 2008)، ومنها ما تناول موضوع تنمية مهارات المديرين في التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (سكيك، 2008) واتفقت جميع الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت معظم الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، باستثناء دراسة (أبو هاشم، 2007) 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، 2008)، ودراسة (عساف، 2005)، وبعضها اختار الجامعات كمجتمع وعينة للدراسة مثل دراسة (الدهدار، 2006). واستفاد الباحث من هذه الدراسات في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها وفقراتها، مثل دراسة (سكيك، 2008) ودراسة (وهبة، 2008) ودراسة (عساف، 2005) 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 رؤساء الأقسام الإداريين، في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وهذا لم تتناوله أي من الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - 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 2013 / 2014، والبالغ عددهم (876) رئيس قسم وموظف إداري بواقع (573) ذكراً، و(303) أنثى، و(740) موظف إداري و(136) رئيس قسم، وقد تكونت عينة الدراسة من 30% من الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (222) موظف حيث تم إجراء التحليل على

(218) ومن 100% من مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام وعددهم (136) حيث تم إجراء التحليل الإحصائي على (130) والجدول رقم (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المديرية	نابلس	54	15.5%
	جنوب نابلس	39	11.2%
	جنين	35	10.1%
	طولكرم	35	10.1%
	طوباس	39	11.2%
	قباطية	36	10.3%
	قليلية	63	18.1%
	سلفيت	47	13.5%
	المجموع	348	100%
الجنس	ذكور	203	58%
	إناث	145	42%
	المجموع	348	100%
طبيعة العمل	رئيس قسم	130	37.37%
	موظف إداري	218	62.63%
	المجموع	348	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	40	11.5%
	بكالوريوس	209	60.1%
	ماجستير فأعلى	99	27.14%
	المجموع	348	100%
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	42	12.1%
	6-10 سنوات	87	25.0%
	11-15 سنة	82	23.6%
	16 سنة فأكثر	137	39.4%
	المجموع	348	100%

أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء أداة الدراسة لقياس واقع الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، ومجال التقييم والرقابة الإستراتيجية حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (69) فقرة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة 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 (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2)

معامل كرونباخ ألفا لفقرات استبانة الإدارة الإستراتيجية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	13	0.84
2	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	8	0.91
3	تكوين الإستراتيجية	8	0.91
4	تنفيذ الإستراتيجية	9	0.92
5	التقييم والرقابة الإستراتيجية	6	0.94
	الاستبانة الكلية	44	0.97

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الإدارة الإستراتيجية تراوح بين (0.91) و(0,94)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لاستبانة الإدارة الإستراتيجية الكلية (0.97) 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 (2013/ 2014)، وقد تابع الباحثان عملية جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسوب وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان طرقاً 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 للتعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم. وإلى تحديد اثر 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 بالسؤال الأول والذي نصه :

ما واقع الإدارة الإستراتيجية 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 الجدول (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8) تبين ذلك.

من اجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يلي:

النسبة المئوية	الرتبة
أقل من 50%	منخفضة جدا
من 50% - 59.9%	منخفضة
من 60% - 69.9%	متوسط
من 70% - 79.9%	مرتفعة
من 80% فأعلى	مرتفعة جدا

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال البيئة الخارجية

الرتبة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	77.59	3.88	تراعي مديرية التربية والتعليم بناء علاقات إيجابية مع بعض المؤسسات التربوية المتقدمة تقنياً.	11	1
مرتفعة	77.59	3.88	تراعي مديرية التربية والتعليم التجمعات السكانية.	9	2
مرتفعة	74.66	3.73	تستفيد مديرية التربية والتعليم من الفرص المتاحة لتطور المديرية.	12	3
مرتفعة	74.08	3.70	تتعامل مديرية التربية والتعليم بشكل فعال مع التحديات التي تواجه المديرية.	13	4
مرتفعة	73.33	3.67	تراعي مديرية التربية والتعليم التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية التي ترتبط بالتعليم.	10	5
مرتفعة	72.93	3.65	تحدد مديرية التربية والتعليم إستراتيجية للمديرية تجاه المجتمع.	1	6
مرتفعة	72.53	3.63	تراعي مديرية التربية والتعليم القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي للمديرية.	7	7
مرتفعة	71.78	3.59	تراعي مديرية التربية والتعليم ثقافة المجتمع في عملية التحليل البيئي.	5	8
مرتفعه	71.21	3.56	تحدد مديرية التربية والتعليم نوعية المستفيدين من المديرية.	2	9
مرتفعة	71.15	3.56	تحدد مديرية التربية والتعليم مدى تأثير القيم على المديرية.	3	10
متوسطة	68.62	3.43	تراعي مديرية التربية والتعليم النظم السياسية في عملية التحليل البيئي.	4	11
متوسطة	67.87	3.39	تراعي مديرية التربية والتعليم النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	6	12
متوسطة	63.39	3.17	تراعي مديرية التربية والتعليم معدلات البطالة في عملية التحليل البيئي للمديرية.	8	13
مرتفعة	0.72	3.60	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على الفقرات (11، 9، 12، 13، 10، 1، 7،

5، 2، 3) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70_79.9%)

أما الفقرة (4، 6، 8) فقد حصلت على رتبة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (60_69.9%)، وهي الفقرات التي تتحدث عن مراعاة مديريات التربية والتعليم للنظم الاقتصادية والسياسية ومعدلات البطالة في التحليل

البيئي للمديريات، ويعزو الباحثان سبب عدم وصول هذه العبارات إلى المستوى المطلوب إلى أن الوضع الاقتصادي والسياسي غير مستقر نتيجة للظروف الخاصة التي يواجهها المجتمع الفلسطيني والتي تزيد من نسبة البطالة. جدول(4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال البيئة الداخلية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الرتبة
1	14	تراعي مديرية التربية والتعليم الهيكل التنظيمي الداخلي للمديرية.	3.72	74.48	مرتفعة
2	16	تحدد مديرية التربية والتعليم الموارد البشرية اللازمة .	3.71	74.25	مرتفعة
3	15	تحدد مديرية التربية والتعليم أدوات تقديم الخدمة.	3.67	73.39	مرتفعة
4	17	تراعي مديرية التربية والتعليم النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.66	73.10	مرتفعة
5	18	تراعي مديرية التربية والتعليم الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.55	71.09	مرتفعة
6	19	تهتم مديرية التربية والتعليم بالثقافة التنظيمية للمديرية.	3.53	70.69	مرتفعة
7	20	تحدد مديرية التربية والتعليم نقاط القوة في البيئة الداخلية.	3.44	68.74	مرتفعة
8	21	تحدد مديرية التربية والتعليم نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	3.36	67.18	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.58	0.71	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على جميع الفقرات حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70_ 79.9%)

جدول(5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال تكوين الإستراتيجية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الرتبة
1	26	تحدد مديرية التربية والتعليم أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	3.63	72.60	مرتفعة
2	22	يتم وضع رؤية واضحة للمديرية.	3.62	72.40	مرتفعة
3	24	يتم تحديد أهداف المديرية بوضوح.	3.59	71.80	مرتفعة
4	23	يتم تحديد رسالة المديرية بوضوح.	3.57	71.40	مرتفعة

مرتفعة	71.00	3.55	تحدد مديرية التربية والتعليم مجال العمل المستقبلي للمديرية.	25	5
متوسطة	68.80	3.44	تسير مديرية التربية والتعليم وفق سياسة واضحة يتم وضعها.	28	6
متوسطة	67.60	3.38	تضع مديرية التربية والتعليم بدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية.	29	7
متوسطة	63.00	3.15	تشرك مديرية التربية والتعليم جميع العاملين في إعداد إستراتيجية المديرية.	27	8
متوسطة	%69	3.49	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على الفقرات (26، 22، 24، 23، 25) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70_79.9%)

أما الفقرة (28، 29، 27) فقد حصلت على رتبة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (60_69.9%)، وهي الفقرات التي تتحدث عن السياسة الواضحة للمديريات التعليمية ووضع بدائل إستراتيجية في عملية تكوين الإستراتيجية وإشراك العاملين في إعداد الإستراتيجية، ويعزو الباحث سبب عدم وصول هذه العبارات إلى المستوى المطلوب إلى أن هناك ما زال نوع من المركزية في رسم سياسة المديريات والتخطيط الاستراتيجي ووضع البدائل حيث يتم التعامل معها من خلال الوزارة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال تنفيذ الإستراتيجية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الرتبة
1	33	تراعي مديرية التربية والتعليم الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة.	3.54	70.80	مرتفعة
2	30	تراعي مديرية التربية والتعليم خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية إعداد الإستراتيجية.	3.53	70.60	مرتفعة
3	34	تزود مديرية التربية الدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	3.52	70.40	مرتفعة
4	36	تعتمد مديرية التربية والتعليم مبدأ المشاركة بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل.	3.51	70.20	مرتفعة
5	37	تراعي مديرية التربية والتعليم الوقت المحدد للخطة في عملية تنفيذ الإستراتيجية.	3.51	70.20	مرتفعة
6	32	تراعي مديرية التربية والتعليم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة.	3.50	70.00	مرتفعة
7	31	تشرك مديرية التربية والتعليم الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطة.	3.49	69.80	متوسطة
8	38	تضع مديرية التربية والتعليم آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة.	3.48	69.60	متوسطة

متوسطة	68.20	3.41	تعتمد مديرية التربية والتعليم منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.	35	9
مرتفعة	69%	3.49	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على الفقرات (33، 30، 34، 36، 37، 32)

حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70_79.9%)

أما الفقرة (31، 38، 35) فقد حصلت على رتبة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (60_69.9%)، وهي الفقرات التي تتحدث عن إشراك منفي الخطط في التخطيط ووضع آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة، والتعامل مع مقاومي التغيير وفق منهجية محددة، ويعزو الباحثان سبب عدم وصول هذه العبارات إلى المستوى المطلوب إلى أن هناك ما زال نوع من المركزية في رسم الخطط وأن هناك اهتمام للجوانب النظرية أكثر من أدوار الخطة العملية وكذلك افتقار المديرية لخطط لمقاومي التغيير حيث أنهم يرتبطون بأحزاب سياسية ولا يخضعون للرقابة والتطور والتغيير نتيجة قريهم من أصحاب القرار.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الأثر لفقرات مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الرتبة
1	40	تستخدم مديرية التربية والتعليم مؤشرات واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي.	3.42	68.39	متوسطة
2	41	تستخدم مديرية التربية والتعليم مؤشرات واضحة للحكم على إعداد الإستراتيجية.	3.41	68.28	متوسطة
3	44	تعمل مديرية التربية والتعليم على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).	3.41	68.28	متوسطة
4	43	تعمل مديرية التربية والتعليم بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث بالبيئة والتكيف معها.	3.41	68.28	متوسطة
5	42	تستخدم مديرية التربية والتعليم مؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية.	3.38	67.53	متوسطة
6	39	تقيم مديرية التربية والتعليم الأداء وفق نظام شفاف.	3.31	66.26	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.39	0.67	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن الرتبة كانت (متوسطة) على جميع الفقرات حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (60_69.9%) وتتحدث هذه الفقرات استخدام المديرية التعليمية على مؤشرات واضحة على عملية التحليل البيئي وللحكم على إعداد الإستراتيجية والاستفادة من نتائج التقييم ومواكبة التغيرات والحكم

على تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء وفق نظام شفاف، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى ضعف الأساليب المستخدمة بعملية التقويم وإلى تأثير العلاقات الشخصية على الرقابة والتقويم.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
1	1	البيئة الخارجية	3.60	0.72	مرتفعة
2	2	البيئة الداخلية	3.58	0.71	مرتفعة
3	3	تكوين الإستراتيجية	3.49	0.69	متوسطة
4	4	تنفيذ الإستراتيجية	3.49	0.69	متوسطة
5	5	التقييم والرقابة الإستراتيجية	3.39	0.67	متوسطة
		الأداة الكلية	3.51	0.70	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية كان مرتفعاً على المجال الأول والثاني حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (60_69.9%) وكان متوسطاً على المجال الثالث والرابع والخامس وهي تكوين الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية والتقييم والرقابة الإستراتيجية ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى الضعف في التنفيذ نتيجة لقلة المؤهلات اللازمة للتعامل مع الإستراتيجية وكذلك قلة وجود برامج للتقويم الجيد والواقعي أمام الدرجة الكلية فقد حصلت على مستوى تطبيق مرتفع حيث حصلت على نسبة مئوية (70%) ويعود السبب في ذلك إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتعرف على المتغيرات المختلفة وتوقع الأزمات المفاجئة والتعامل معها.

ثانياً: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية. 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 الإستراتيجية تعزى لمتغير المديرية. ويبين الجدول رقم (9) والجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المديرية.

المجموع	سلفيت	قلقيليه	قباطيه	طوباس	طولكرم	جنين	جنوب نابلس	نابلس	المجالات
348	47	63	36	39	35	35	39	54	البيئة الخارجية

3.60	3.73	3.78	3.96	3.54	3.57	3.29	3.33	3.49	المتوسط الحسابي	
348	47	63	36	39	35	35	39	54	العدد	البيئة الداخلية
3.58	3.66	3.83	3.92	3.38	3.40	3.32	3.37	3.55	المتوسط الحسابي	
348	47	63	36	39	35	35	39	54	العدد	تكوين الإستراتيجية
3.53	3.46	3.85	3.97	3.33	3.36	3.39	3.20	3.48	المتوسط الحسابي	
348	47	63	36	39	35	35	39	54	العدد	تنفيذ الإستراتيجية
3.51	3.56	3.80	3.81	3.50	3.37	3.20	3.22	3.46	المتوسط الحسابي	
348	47	63	36	39	35	35	39	54	العدد	التقييم والرقابة الإستراتيجية
3.39	3.49	3.82	3.79	3.12	3.09	3.21	3.13	3.21	المتوسط الحسابي	
348	47	63	36	39	35	35	39	54	العدد	الدرجة الكلية
3.52	3.58	3.82	3.89	3.38	3.36	3.28	3.25	3.44	المتوسط الحسابي	

الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.00	5.98	2.03	7	14.22	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		0.34	340	115.50	داخل المجموعات	
			347	129.72	المجموع	
0.00	1.50	2.17	7	15.20	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		0.42	340	144.94	داخل المجموعات	
			347	160.14	المجموع	
0.00	6.16	0.03	7	21.24	بين المجموعات	تكوين الإستراتيجية
		0.49	340	167.36	داخل المجموعات	

			347	188.60	المجموع	
0.00	4.87	2.31	7	16.20	بين المجموعات	تنفيذ الإستراتيجية
		0.47	340	161.48	داخل المجموعات	
			347	177.68	المجموع	
0.00	6.32	4.11	7	28.83	بين المجموعات	التقييم والرقابة الإستراتيجية
		0.65	340	221.31	داخل المجموعات	
			347	250.14	المجموع	
0.00	6.58	2.48	7	17.40	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.37	340	128.39	داخل المجموعات	
			347	145.80	المجموع	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفروق في واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت دالة إحصائياً، فقد كانت مستوى الدلالة على المجالات على التوالي (0.00، 0.00، 0.00، 0.00، 0.00، 0.00) فهي أقل من (0.05%) أي نرفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن هناك اختلاف بين المديريات في التعامل مع الأمور الإدارية والإستراتيجية 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 (11).

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (LSD) لمتغير المديرية

الاستبانة الكلية (I - J)							J
سلفيت	فلقلبية	قباطية	طوباس	طولكرم	جنين	جنوب نابلس	نابلس
	0.37-	0.44-					نابلس
0.32-	0.56-	0.65-					جنوب نابلس
0.29-	0.53-	0.60-					جنين
	0.45-	0.52-					طولكرم
0.20-	0.43-	0.51-					طوباس

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول رقم (11) إلى وجود دلالة إحصائية بين نابلس و قباطيه وقليليه وسلفيت لصالح قباطيه وقليليه وسلفيت، وبين جنوب نابلس و قباطيه وقليلية وسلفيت لصالح قباطيه وقليلية وسلفيت، وبين جنين وطولكرم وقباطية وقليلية وسلفيت لصالح طولكرم وقباطيه وقليليه وسلفيت، وبين طولكرم وقباطيه وقليلية لصالح قباطية وقليلية، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن المديريات الصغيرة يكون عندها القدرة على الإدارة والمتابعة والتدقيق والأهتمام بالتخطيط الإستراتيجي عكس المديريات كبيرة العدد.

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

لاختبار 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 الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس. ويبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق لواقع الإدارة الالكترونية في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
البيئة الخارجية	ذكر	203	3.59	0.62	344	0.40-	0.24
	أنثى	143	3.61	0.60			
البيئة الداخلية	ذكر	203	3.61	0.70	344	1.03	0.23
	أنثى	143	3.53	0.65			
تكوين الإستراتيجية	ذكر	203	3.53	0.76	344	0.28	0.14
	أنثى	143	3.51	0.69			
تنفيذ الإستراتيجية	ذكر	203	3.54	0.71	344	1.07	0.93
	أنثى	143	3.46	0.71			
التقييم والرقابة الإستراتيجية	ذكر	203	3.43	0.86	344	1.11	0.24
	أنثى	143	3.32	0.82			

0.38	0.73	344	0.65	3.54	203	ذكر	الدرجة الكلية
			0.63	3.49	143	أنثى	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (12) أن الفروق لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس كانت غير دالة إحصائياً على جميع المجالات، إذ حصلت جميع المجالات على مستوى دلالة على التوالي (0.24، 0.23)، (0.14، 0.93، 0.24، 0.38) وهي أعلى من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب ذلك 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 إمام عينة الدراسة من الجنسين بموضوع الإدارة الاستراتيجية قد يكون متفاوتا وبالتالي كان فهمهم لمعايير الإدارة الاستراتيجية فهما موحداً، وعليه لم تظهر فروق في استجاباتهم تعزى لهذا المتغير، وان العلاقة بين أفراد عينة الدراسة هي علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس، وبالتالي فهم متساوون في مدى إلمامهم بأدائه، واطلاعهم على ممارساته الإدارية، وان كل فرد من أفراد العينة قد يكتسب ثقة مديره بقدر نشاطه وإخلاصه في العمل وانجازه 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 إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (عساف، 2005).

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

لاختبار 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 (13) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير التخصص.

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.80	0.35	345	0.59	3.62	130	رئيس قسم	البيئة الخارجية
			0.39	3.59	218	موظف	

0.15	1.35	345	0.61	3.65	130	رئيس قسم	البيئة الداخلية
			0.70	3.54	218	موظف	
0.40	1.16	345	0.69	3.60	130	رئيس قسم	تكوين الإستراتيجية
			0.75	3.50	218	موظف	
0.68	0.84	345	0.69	3.56	130	رئيس قسم	تنفيذ الإستراتيجية
			0.72	3.49	218	موظف	
0.98	1.29	345	0.85	3.48	130	رئيس قسم	التقييم والرقابة الإستراتيجية
			0.84	3.35	218	موظف	
0.63	1.14	345	0.61	3.58	130	رئيس قسم	الدرجة الكلية
			0.66	3.49	218	موظف	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (13) أن الفروق لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير التخصص كانت غير دالة إحصائياً على جميع المجالات، إذ حصلت جميع المجالات على مستوى دلالة على التوالي (0.15، 0.80)، (0.40، 0.68، 0.98، 0.63) وهي أعلى من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن هناك تواصل بين رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين وتنسيق دائم للعمل بشكل يجعل العمل ضمن انسجام وتناغم وتنسيق واضح.

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

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 الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
3.60	40	دبلوم	البيئة الخارجية
3.59	209	بكالوريوس	
3.61	99	ماجستير فأعلى	
3.60	348	المجموع	

3.47	40	دبلوم	البيئة الداخلية
3.57	209	بكالوريوس	
3.63	99	ماجستير فأعلى	
3.63	348	المجموع	
3.48	40	دبلوم	تكوين الاستراتيجية
3.49	209	بكالوريوس	
3.62	99	ماجستير فأعلى	
3.35	348	المجموع	
3.50	40	دبلوم	تنفيذ الاستراتيجية
3.54	209	بكالوريوس	
3.45	99	ماجستير فأعلى	
3.51	348	المجموع	
3.31	40	دبلوم	التقييم والرقابة الاستراتيجية
3.35	209	بكالوريوس	
3.50	99	ماجستير فأعلى	
3.47	348	المجموع	
3.51	40	دبلوم	الدرجة الكلية
3.56	209	بكالوريوس	
3.82	99	ماجستير فأعلى	
3.52	348	المجموع	

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
-------------------	-----------------	----------------------	--------------	----------------	--------------

0.99	0.03	0.01	3	0.36	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		0.37	344	129.69	داخل المجموعات	
			347	129.72	المجموع	
0.43	0.91	0.01	3	1.26	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		0.37	344	158.88	داخل المجموعات	
			347	160.14	المجموع	
0.39	0.99	0.53	3	1.61	بين المجموعات	تكوين الإستراتيجية
		0.54	344	186.98	داخل المجموعات	
			347	188.60	المجموع	
0.62	0.59	0.30	3	0.90	بين المجموعات	تنفيذ الإستراتيجية
		0.51	344	176.77	داخل المجموعات	
			347	177.68	المجموع	
0.42	0.93	0.67	3	2.01	بين المجموعات	التقييم والرقابة الإستراتيجية
		0.72	344	248.13	داخل المجموعات	
			347	250.14	المجموع	
0.71	0.45	0.19	3	0.57	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.42	344	145.22	داخل المجموعات	
			347	145.80	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (15) أن الفروق في واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت غير دالة إحصائياً، فقد كانت مستوى الدلالة على المجالات على التوالي (0.99، 0.43، 0.39، 0.62، 0.42، 0.71) فهي أعلى من (0.5) أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب 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 الإستراتيجية 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 مع دراسة (أبو ندى، 2006) في أنه لا توجد فروق دالة

إحصائياً في استجابات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (عساف، 2005)، 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويبين الجدول رقم (16) والجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
3.60	42	5 -1	البيئة الخارجية
3.56	87	10 -6	
3.64	82	15 -11	
3.60	137	16 سنة فأكثر	
3.60	348	المجموع	
3.68	42	5 -1	البيئة الداخلية
3.46	87	10 -6	
3.56	82	15 -11	
3.63	137	16 سنة فأكثر	
3.58	348	المجموع	
3.53	42	5 -1	تكوين الاستراتيجية
3.41	87	10 -6	
3.59	82	15 -11	
3.56	137	16 سنة فأكثر	
3.53	348	المجموع	
3.64	42	5 -1	تنفيذ الاستراتيجية
3.41	87	10 -6	

3.54	82	15 -11	
3.52	137	16 سنة فأكثر	
3.51	348	المجموع	
3.37	42	5 -1	التقييم والرقابة الاستراتيجية
3.25	87	10 -6	
3.39	82	15 -11	
3.48	137	16 سنة فأكثر	
3.39	348	المجموع	
3.56	42	5 -1	الدرجة الكلية
3.42	87	10 -6	
3.5481	82	15 -11	
3.5620	137	16 سنة فأكثر	
3.5247	348	المجموع	

الجدول رقم (17)

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

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.84	0.27	0.10	3	0.30	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		0.37	344	129.42	داخل المجموعات	
			347	129.72	المجموع	
0.21	1.50	0.69	3	2.07	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		0.46	344	158.07	داخل المجموعات	
			347	188.60	المجموع	
0.40	0.96	0.52	3	1.57	بين المجموعات	تكوين الإستراتيجية
		0.54	344	187.03	داخل المجموعات	
			347	188.60	المجموع	

0.39	1.00	0.51	3	1.53	بين المجموعات	تنفيذ الإستراتيجية
		0.51	344	176.14	داخل المجموعات	
			347	177.68	المجموع	
0.27	1.29	0.93	3	2.79	بين المجموعات	التقييم والرقابة الإستراتيجية
		0.71	344	247.34	داخل المجموعات	
			347	250.14	المجموع	
0.40	0.96	0.40	3	1.21	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.42	344	144.58	داخل المجموعات	
			347	145.80	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (17) أن الفروق في واقع الإدارة الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت غير دالة إحصائياً، فقد كانت مستوى الدلالة على المجالات على التوالي (0.21، 0.84)، (0.40، 0.39، 0.27، 0.40) فهي أعلى من (0.5) أي نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب 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، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عساف، 2005).

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- ضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم لبرامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستوى أداء موظفي رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية.
- نشر ثقافة الفكر الإستراتيجي بين العاملين بمديريات التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية ضرورة 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 تغيرات في بيئة العمل بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.
- ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم نظاما واضحا وعادلا لتقويم أداء العاملين، ينفذه مدير التربية والتعليم بموضوعية، مع مراعاة تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود(2000). *التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- أبو قحف، عبد السلام(1997). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*. الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، 1997.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين(2002). *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- بهاء الدين، حسين(2000). *الوطنية بلا هوية تحديات العولمة*. القاهرة: دار المعارف.
- البراك، عبد الرحمن (1996). مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، جامعة الإسكندرية، *مجلة كلية التجارة*، م(33)، ع(1)، 595-640.
- الجندي، عادل السيد(1999). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، العدد (16)، ص ص 37-75، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
- حيدر، يونس(1999). *الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات*. دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات.
- الحسيني، فلاح حسن(2000). *الإدارة الإستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة*. الأردن: دار وائل للنشر.
- حريم، حسين(2003). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- رمضان، نبيل حسن (2001). *الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- خليل، نبيل مرسي (1996) *التخطيط الاستراتيجي*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الدهدار، مروان (2006). *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.
- ربيع، شفيق عطير (2009). *تطوير مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة البناء*. رسالة دكتوراة غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، علي (1980). *تطور الفكر التنظيمي*. الكويت: وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2002). *الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية*. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- عساف، محمود (2005). *واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العارف، نادية (1999). *الإدارة الإستراتيجية "إدارة الأفية الثالثة"*. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر.
- عبد الرحمن، ابتهاج (1999). *الإدارة الإستراتيجية*. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). *الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- مصطفى، السيد أحمد (1999). *تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي*. الزقازيق: دار الكتب للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب (2002). *الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع.
- هاني، عبد الكريم وهبه (2008). *واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية (إدارة تربوية)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- يونس، طارق (2002). *أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار*. الأردن: دار المتنبى للنشر والتوزيع.

–WRIGH,G.AND GOODWIN,(1998). *P.:Forecasting With Judgment*, New York: John Wily and Sons.

– Lindsey, Well D,(2000). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation* (Highway: Department of the Navy Total Quality Leadership Office.

–Tuominen, K.(2000). *Managing Change, Practical Strategies for Competitive Advantage*, New York: ASQ.