

درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في
وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط
الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها

The degree of availability of strategic managerial skills of
administrative leaders in the Jordanian ministry of education , and its
relation with the degree of their practicing the strategic planning from
the employees' point of view.

إعداد

سناء أحمد فالح العلاقمة

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


أيار / 2015

تفويض

أنا سناء أحمد فالح العلاقمة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعينة بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : سناء أحمد فالح العلاقمة

التاريخ : ٢٤ / ٥ / ١٥ ح

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

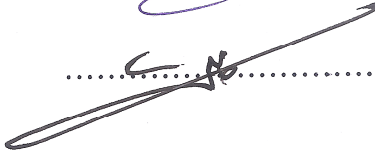
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها " وأجيزت بتاريخ 2015/5/24.

أعضاء لجنة المناقشةالتوقيع

1- الأستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً)



2- الأستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي الشريفي (رئيساً)



3- الدكتور: خالد علي السرحان (ممتحناً خارجياً)

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أشكر الله مولاي وخالقي الذي منّ علي بإتمام هذا الدراسة، انطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) وإيماناً بفضل الإعراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي حفظه الله على قبوله الإشراف على هذه الدراسة ومتابعتها منذ الخطوات الأولى وعلى منحي من صدر واسع ونصح وارشاد ساعد في إتمام هذا العمل بأفضل صورة أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء .

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من الأستاذ الدكتور عباس الشريفي والدكتور خالد السرحان على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالنصائح والتوجيهات التي تساعد في إخراجها بأفضل صورة جزاهم الله خيراً.

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لي يد العون من عائلتي الكريمة وأخص بالذكر والدي ووالدتي أطال الله في عمريهما وأدامهما ذخراً لي، وأود أن أشكر سعادة الدكتور ناصر بن سعيد بن صميخ المري على دعمه المتواصل لي في دراستي ووقوفه إلى جانبي أطال الله في عمره، كما وأتقدم بالشكر لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط وكل من ساندني في مسيرتي الدراسية جزاكم الله خيراً جميعاً .

الباحثة

سناء أحمد فالح العلاقمة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه

إلى والدي ووالدتي الغاليين.....

إلى إخوتي وأخواتي الأحباب

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة

الباحثة

سناء أحمد فالح العلاقمة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
ع	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة

9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
12	الأدب النظري
47	الدراسات السابقة ذات الصلة
56	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات	
60	منهج البحث المستخدم
60	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة
63	متغيرات الدراسة
63	أداتا الدراسة
69	صدق الأدوات
64	ثبات الأدوات
65	إجراءات الدراسة

66	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
94	مناقشة النتائج والتوصيات
94	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
95	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
97	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
97	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
99	5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
101	التوصيات
102	المراجع العربية

ط

113	المراجع الأجنبية
116	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	62
2	توزع أفراد العينة حسب الجنس والإدارات	63
3	توزع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	63
4	معاملات ثبات أدوات الدراسة	66
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً	70
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً	77
7	معامل الارتباط بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون	72
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	83
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	84
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة	85

86	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة	11
87	اختبار شيفيه للفروق لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الخبرة .	12
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس .	13
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	14
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة	15
91	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة	16
92	اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الخبرة	17

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
117	الإستباننتان بصورتيهما الأولى	1
129	قائمة بأسماء المحكمين للإستباننتين	2
130	الإستباننتان بصورتيهما النهائية	3
141	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	4
142	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى الإدارات المعنية	5

درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها

الملخص باللغة العربية

إعداد

سناء أحمد فالح العلاقمة

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها .

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (155) موظفاً منهم (95) ذكوراً و(60) إناثاً. كما تم تطوير استباننتين الأولى لمعرفة درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم. والثانية لمعرفة درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي. وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وبعد تطبيق الاستباننتين على أفراد العينة وجمع البيانات تم تحليلها إحصائياً حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- أن درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة .

- 2- أن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة .
- 3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية وبين درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم .
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي .
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (10 سنوات فأكثر) و (أقل من 5 سنوات) مقارنة مع فئة (5- أقل من 10 سنوات) .
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث وكذلك لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (10 سنوات فأكثر) و(أقل من 5 سنوات) مقارنة مع فئة (5- أقل من 10 سنوات) .
- 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يأتي :

- قيام وزارة التربية والتعليم بتنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين فيها، يتم خلالها وضع برنامج تفصيلي عن الإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الإستراتيجية وكذلك التخطيط الإستراتيجي وممارسته.

- تنظيم دورات تدريبية للذكور الذين يعملون في دوائر التخطيط وأن تركز في هذه الدورات على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ومراحل وأهميته، وتوجيه الإناث للعمل في مجالات ودوائر أخرى غير تخطيطية .

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، وزارة التربية

والتعليم الأردنية.

The degree of availability of strategic managerial skills of administrative leaders in the Jordanian ministry of education and its relation with the degree of their practicing the strategic planning from the employees' point of view.

Prepared by

Sana Ahmed Falih AL-Alaqma

Supervised by

Prof.Dr.Abdul-Jabar Tawfiq Al-Biati

Abstract

This study aimed at investigating the degree of availability of strategic managerial skills of administrative leaders in the Jordanian ministry of education and its relation with the degree of their practicing the strategic planning from employees' point of view.

To achieve the objective of the study a stratified random sample consisted of (155) employees (95) of them were males and (60) females were drawn. Two questionnaires were developed. The first to measure the availability of strategic skills while the second to measure the degree practicing strategic planning by administrative leaders from employees' point of view. The availability and reliability of the two tools were achieved.

The findings of the study were:

- 1- The degree of availability of strategic managerial skills of administrative leaders in the Jordanian ministry of education.
- 2- The degree of practicing strategic planning by administrative leaders from the employees' point of view was medium.
- 3- There was a positive relationship between the degree availability of strategic managerial skill of administrative leaders in the Jordanian ministry of education and the degree of practicing strategic planning by administrative leaders.

- 4- There were no significant differences in the degree of strategic management skills attributed to sex and academic qualification variables.
- 5- There was a significant difference in the degree of strategic managerial skills to experience variable in favor of (10 years and more) and (less than 5 year) comparing with (5-less than 10 years).
- 6- There were significant differences concerning practicing strategic planning due to sex in favor of female .and due to experience variable in favor of (10 years and more) and (less than 5 years) comparing with (5- less than 10 years).
- 7- There was no significant difference in the sample responses for practicing strategic planning due to academic qualification.

One of the recommendations was organizing training programs for the administrative leaders in the Jordanian ministry of education to raise their level of strategic managerial skills and their practicing strategic planning.

Key Words : Strategic management skills , strategic planning, the Jordanian ministry of education.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة :

يتوقف تطوير العملية التربوية على عناصر أساسية متعددة، ومن هذه العناصر المنهج والطالب والمعلم والمدير، وهذه كلها ترتبط بالخطط الإستراتيجية التي تضعها الإدارات العليا للتخطيط في المؤسسة التربوية. وإذا أريد لهذه الخطط أن تكون فاعلة لابد أن تكون لدى القائمين من المسؤولين عن إعدادها وتنفيذها مهارات إدارية عالية مع إدراك عميق بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

إن التخطيط الإستراتيجي أكثر الأفكار شيوعاً بالنسبة لكيفية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات. ويستند ذلك إلى أن صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة وتتطوي على أسلوب منطقي عقلاني مخطط للمؤسسة وبيئتها. ويمكن أيضاً إتخاذ القرار السليم من خلال تطبيق تقنيات تحليلية ومنظمة مناسبة. وتقع مسؤولية وضع الإستراتيجية غالباً على عاتق الإدارات المختصة، فيقوم أعضاء الإدارة العليا في أي مؤسسة بوضع الأهداف الإستراتيجية الواضحة، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة (بريدي، جلاتر، ليفاسيس، 2006).

ويعد التخطيط الإستراتيجي عملية موجهة للمستقبل تستهدف تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للخطة ووضع الأهداف وبناء الإستراتيجية التي تكون جزءاً مهماً وأساسياً في جودة التعليم (مصطفى، 2010). ويعد التخطيط الإستراتيجي أيضاً فلسفة وطريقة، وهو تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من

الاقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياة (Steiner, 1979).

إن التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية نالاهاتماماً واسعاً لما لهما من أهمية في نجاح أو فشل المؤسسة التربوية التي تستخدم إدارته هذا النوع من التخطيط. فالتخطيط الإستراتيجي يبين الأساليب التي تستخدمها المنظمة من أجل التعامل مع الفرص والتهديدات والتغيرات المحيطة في بيئتها بما يحقق أهدافها العامة والتعليمية (بني حمدان، ادريس، 2007). وقد ذكر ديكمان (Digman, 1995) أن التخطيط الإستراتيجي يصف الأنشطة الدورية التي تتخذها المنظمة للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية، بينما الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن محاولات المنظمة للتواء مع البيئة الممكنة بأفضل طريقة ممكنة .

ويعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تغيير المؤسسات التربوية وتمثل الجوهر في تطوير نظام الإدارة في هذه المؤسسات. ولذلك ازداد اهتمام المؤسسات التعليمية بالإدارة الإستراتيجية وتأثيراتها وكيفية التعامل معها من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات (هاريسون، 2009).

وتعد مهمة التخطيط الإستراتيجي من مهمات الإدارة العليا للمؤسسة التربوية بحيث تركز على تحديد المشكلات والفرص التي تواجه أفراد الإدارة العليا. فالإدارة الإستراتيجية تملك الرؤية الداخلية والفلسفة الواقعية والبديل الناجح الذي يوضع موضع التطبيق فهي أساس النجاح وصمام الأمان للمؤسسة، من خلال مواكبة التغيرات السريعة في بيئتها سواء على مستوى البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة التربوية ومعرفة مقومات النجاح والفشل لديها (حبتور، 2007).

إن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عنصران مهمان في إدارة العملية التربوية، كونهما يهتمان بإدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والإدارة البيئية وإدارة الوقت. إن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعملية التربوية بأكملها، ولذا فإن الإدارة الإستراتيجية العليا إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها الإستراتيجية لابد أن تمتلك المهارات الإدارية في تمييز القضايا الإستراتيجية وتنسيق عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي فالمدير هو القائد الأعلى للتخطيط الإستراتيجي وأساس نجاح المؤسسة التربوية (غنيمة، 2009).

أن القائد الإداري هو الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن المسح البيئي للمنظمة، وتطبيق القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها، وهو المسؤول عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها (السالم، 2005) لذا لا بد من امتلاك مهارات إدارية إستراتيجية تساعده على القيام بمهامه بفاعلية.

إن القائد الإداري عبارة عن مفكر إستراتيجي يشغل منصب وظيفي مرموق في المنظمة وهذا القائد عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعده على الإستعداد لتجاوز المشكلات المختلفة التي يحتمل أن تتعرض لها المنظمة أو تمر بها خلال حاضرها ومستقبلها (النعمي، 2008).

تقع على المدير مسؤولية القيام بمجموعة من الأدوار لكي تتمكن المنظمة من التطبيق الفعال لعملية التخطيط الإستراتيجي. وللقيام بهذه الأدوار فإن الإدارة التربوية تحتاج إلى إدارة ذات شخصية قيادية تمتلك المهارات الإدارية الإستراتيجية القادرة على النهوض بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى مناسب (عابدين، 2001). إن نجاح المدير الإستراتيجي كامن في مدى امتلاكه للمهارات الإدارية الإستراتيجية وممارستها بشكل طبيعي ومتكامل.

وأوضح النعيمي (2005) أن المهارات الإدارية تمثل أساساً في المقدرة على كسب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط. وتظهر أهمية هذه المهارات وقدرتها في النشاط التربوي لكونها تتعلق بالإنسان نفسه بشكل مباشر، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين.

إن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم هم المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في الحقل التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية فهم من يضع الخطط الإستراتيجية للعملية التربوية بأكملها. إلا أن القادة الإداريين في هذه الوزارة ربما لا يدركون أهمية مدى توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية التي تمتلكها كما أنه ليس معروفاً درجة ممارستها للتخطيط الإستراتيجي الذي تتولى مهمة إعداده والإشراف على تنفيذه.

ولذا فإن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف إلى المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستها للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها.

مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة المدى يمكن المنظمة من تحديد إمكانياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم ديناميكي متغير باستمرار.

إن التخطيط الإستراتيجي من المهمات الأساسية التي تقوم بها إدارات وزارة التربية والتعليم لغرض النهوض بالعملية التربوية، وترتبط الكفاءة بإعداد الخطط الإستراتيجية للقادة

الإداريين بمدى وعيهم وإدراكهم لهذا التخطيط الإستراتيجي، كما ترتبط بمدى امتلاكهم للمهارات الإدارية الإستراتيجية.

يعاني قطاع التربية والتعليم في الأردن في حدود علم الباحثة من قلة الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم، وأن معظم الدراسات تناولت القطاع الصناعي و قطاع الأعمال. لذا هناك حاجة الى القيام بدراسات أكثر وأشمل حول التخطيط الإستراتيجي والمهارات الإدارية الإستراتيجية في قطاع التربية والتعليم .

لقد أوصى بعض الباحثين بإجراء دراسات متعددة تتناول علاقة التخطيط الإستراتيجي بمتغيرات أخرى مثل دراسة العفيف (2005) والشبول (2005) و الظفيري (2011) والسامرائي (2015) وقد رأت الباحثة أن وزارة التربية والتعليم يعمل فيها عدد من الموظفين مع قيادات إدارية لعملية التخطيط، لذا فإن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف إلى رأي أولئك العاملين بوصفهم المصدر المهم للتعرف إلى درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها .

هدف الدراسة و أسئلتها:

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة هو التعرف إلى درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها.

ولتحقيق هذا الهدف تمت صياغة الأسئلة الآتية :

(1) ما درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم

الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

(2) ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من

وجهة نظر العاملين فيها؟

(3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر المهارات

الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة

ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها ؟

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة

لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم

الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

(5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة

لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي

والخبرة ؟

أهمية الدراسة :

للدراسة أهمية نظرية وتطبيقية وهي :

الأهمية النظرية :

ستزود هذه الدراسة المكتبة العربية بأدب نظري بشأن المهارات الإدارية الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ويمكن للباحثين الاستفادة من هذا الأدب في إجراء دراسات أخرى لاحقة، كما يمكن تطوير أداتين مماثلتين تستخدم في دراسات لاحقة.

الأهمية التطبيقية :

أن الأهمية التطبيقية تتجلى فيما يأتي:

- 1- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في اختيار القادة الإداريين المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
- 2- يؤمل من هذه الدراسة أن تؤدي نتائجها في زيادة الوعي والإدراك بأهمية مهارات الإدارة الإستراتيجية وممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- 3- يمكن في ضوء نتائج هذه الدراسة أن يستفيد العاملون في دوائر التخطيط في وزارة التربية والتعليم في التعرف إلى إمكانات قادتهم ومهاراتهم الإدارية الإستراتيجية وكيفية ممارستها للتخطيط الإستراتيجي.

مصطلحات الدراسة :

المهارات الإدارية الإستراتيجية: عرفها كنعان (2009، 45) بأنها "مقدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وشباب حاجاتهم".

وتعرف الباحثة درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية إجرائياً بأنها مقدرة القائد الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه ووضع خطط إستراتيجية بما يتلاءم وتحقيق أهداف الوزارة وفقاً للدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على الإستبانة المعدة من قبل الباحثة لهذا الغرض.

التخطيط الإستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. "وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية" (السكرانة، 2015، 32).

وتعرف الباحثة ممارسة التخطيط الإستراتيجي إجرائياً: هي عملية وضع خطط مستقبلية يقوم بها القادة الإداريون في وزارة التربية والتعليم الأردنية بما يتلاءم مع التغييرات التي تطرأ على البيئتين الداخلية والخارجية لهذه الوزارة وفقاً للدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم عن الإستبانة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحد البشري : شملت هذه الدراسة العاملين في دائرة التخطيط ودائرة الموارد البشرية ودائرة الرقابة والجودة والدائرة المالية في وزارة التربية والتعليم.

الحد المكاني والزمني : طبقت هذه الدراسة في الأردن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2014-2015 .

محددات الدراسة :

تحدد هذه الدراسة في تعميم نتائجها على ما يأتي :

- 1) صدق وثبات الإستبانتين اللتين أعدتهما الباحثة لأغراض هذه الدراسة .
- 2) مدى موضوعية إستجابة أفراد عينة الدراسة على الإستبانتين المذكورتين أعلاه.
- 3) إن نتائج الدراسة لا تعمم إلا على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها ومراحلها وأنماطها وأبعادها والمهارات الإدارية الإستراتيجية من حيث مفهومها وأنواعها، كما تضمن عرضاً للتخطيط الإستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته وخصائصه ومبرراته ومقوماته ومراحله ومشكلاته .

كما اشتمل هذا الفصل على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الإستراتيجية مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يأتي عرض لذلك:

أولاً : الأدب النظري:

تضمن هذا الجانب عرضاً لكل من الإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بعناوينها الجانبية المختلفة على النحو الآتي:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

ظهرت كلمة الإستراتيجية في أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد لتعبر عن فن قيادة الجيوش، وتعني فن قيادة الجيوش أو فن توزيع الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية، ومن ثم انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال

للإشارة إلى ما يجب فعله لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين. (رشيد وجلاب، 2008).

ومع تطور الإدارة الإستراتيجية وزيادة استخدامها في المؤسسة أصبحت أسلوباً مميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع (القطامين، 1996).

أن اهتمام الإدارة في الماضي كان يهتم بكيفية توزيع الموارد المتاحة بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق إنتاج مناسب لتحقيق الربح، أما الآن فإن الإستخدام الكفاء للموارد النادرة لازال بمثابة الشغل الشاغل للإدارة، ونظراً لتغير البيئة أصبحت الإدارة تركز على التكيف السليم مع البيئتين الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية. (غنيمة، 2009)

لقد أدى ظهور العولمة إلى زيادة سرعة التغيرات البيئية في المجالات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية والتشريعية وغيرها إلى زيادة استخدام الإدارة الإستراتيجية فأخذت دوراً مهماً في حياة المنظمات كونها عملية تصور مستقبلي وفقاً لتحديات البيئة التي تواجهها (هاريسون، 2009).

لقد تناول الباحثون مفهوم الإدارة الإستراتيجية من عدة زوايا تصب كلها ضمن مفهوم واحد بحيث رأى كل من هيلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2008) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتكون من أربعة عناصر وهي التحليل أو المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة.

وتمثل الإدارة الإستراتيجية مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وإيجاد ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة، فهي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينهما وبين البيئة المتغيرة التي تعمل فيها (رشيد وجلاب، 2008). وعرف الحريري وجلال وابراهيم (2007) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية صياغة الإستراتيجيات وإدارة المؤسسة لتحقيقها. وتهتم الإدارة الإستراتيجية بالقضايا بعيدة المدى التي تواجهها المؤسسة وكيفية التعامل معها.

وعرف هاريسون (2009) الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمجتمع ككل. وإنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين البيئة بشكل فاعل وكفؤ. وعرفها ديفيد وديزنيك & David (2006, Disneg) بأنها صياغة القرارات والأعمال التي تمكن المنظمة من وضع أهدافها وجعلها قيد التنفيذ .

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها ثم القيام بعمليات التقييم والرقابة (Wheelen & Hunger, 2004). وقدم ثومبسون (Thompson, 1996) مفهوماً شمولياً للإدارة الإستراتيجية فهي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد الأهداف وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المرجوة في الزمن المناسب، والسعي لتحقيق هذه الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة .

فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالمنشأة ككل فهي تعني لماذا تنمو وتتقدم بعض المنشآت بينما يتوقف ويفلس الآخر؟ فهي تركز على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا وتتعلق القرارات الإستراتيجية على خلاف قرارات كثيرة وعديدة تتخذ من قبل المستويات الدنيا في المنشأة وبمستقبل المنشأة على المدى الطويل. فالإدارة الإستراتيجية هي عملية تهدف إلى إدارة كل الموارد وإلى تطوير الميزة التنافسية والمساعدة في المستقبل (هيلين و هنجر، 1986).

" وتتألف الإدارة الإستراتيجية من تحليلات وقرارات وأفعال تتخذها المنظمة لإيجاد الميزات التنافسية " (8, 2008 , Dess ,Lumppkin& Eisner)، فالإدارة الإستراتيجية تركز على ثلاث عمليات أساسية جارية هي التحليلات والقرارات والعمليات. والإدارة الإستراتيجية تتضمن الوعي حول كيف تكون المنظمة قوية وناجحة في استراتيجياتها وكيف تتواءم مع الظروف المتغيرة من حولها.

والإدارة الإستراتيجية هي إدارة تصورية تخطط لمستقبل المؤسسة بحيث تضع أهداف إستراتيجية وتحدد الأساليب والأنشطة اللازمة لتحقيقها في ضوء التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف التي توجد في هذه البيئة واختيار البدائل المناسبة وفقاً لهذه الأمور لضمان تحقق أهداف المؤسسة التربوية (الحري، 2007).

أما ثومبسون (Thompson,1997) قدم تعريفاً واضحاً للإدارة الإستراتيجية وهو أنها عبارة عن عملية تمكن المنظمة من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وتخمين مستوى التقدم وتقويم النتائج المتحققة. وأن عناصر الإدارة

الإستراتيجية تضم الإطار الخاص بعناصر الرؤية والرسالة والأهداف والقيم والثقافة والموارد والبيئة والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج، والموازنات والقواعد (مصطفى، 2012).

في ضوء التعريفات السابقة تستنتج الباحثة أن الإدارة الإستراتيجية هي مهمات تقوم بها الإدارة العليا بمشاركة العاملين في المنظمة، فهي عملية تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وعملية تنظيم الموارد والإمكانات الحالية وفقا للبيئة المتغيرة في بيئة المنظمة بما يحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة مما يحقق لها ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى.

أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

بين كل من جونسون وشولز (Johnson & Scholes, 2002, 24) أن الإدارة

الإستراتيجية ترتكز على ثلاثة أبعاد كالتالي:

1- الأهمية : وتعني أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع القرارات المهمة التي تتعلق بالقضايا ذات الأبعاد التكتيكية .

2- الشمولية : وتعني أن القرار الإستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق ، يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ، ويقوم بأدوار واسعة الأفق وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها، فعلى سبيل المثال المدير العام في المؤسسة يقوم بأدوار أشمل وأوسع من دور المدير المالي، فالمدير المالي تنحصر أدواره في الشؤون المالية فقط بينما يركز المدير العام على إدارة المؤسسة بإطارها الشامل غير المتخصص.

3- النظرة المستقبلية بعيدة المدى : إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات

طويلة. لذا لا بد من إدراك التعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحاضر، وتتحقق نتائجها في المستقبل البعيد.

أهمية الإدارة الإستراتيجية وفوائدها:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات التي أخذت أهمية كبيرة من قبل المفكرين، خاصة وأنها تتعامل مع القرارات التي تؤثر في حاضر المنظمات ومستقبلها، فهي تحدد علاقة المنظمة مع البيئتين الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، و تركيزها على مخرجات المنظمات ونتائجها. ولقد لخصت فوائد الإدارة الإستراتيجية فيما يأتي:(الخفاجي،2004)

- 1- تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمات في توقع مشكلات المستقبل والفرص .
- 2- تهيء وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة و تطورها .
- 3- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط إستراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المنظمة .

و ورد أيضاً في درة و جرادات (2014) بعض فوائد الإدارة الإستراتيجية فيما

يأتي:

- 1- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة .
- 2- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد رؤية المنظمة وأهدافها.
- 3- تضع أساساً لتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين في المؤسسة .
- 4- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية للتغيير .

5- تساعد الإدارات على فهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

6- تساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة.

7- تثير دافعية الإدارات والعاملين نحو العمل.

و أضافت العارف (2009) أن للإدارة الإستراتيجية فوائد عدة كما يأتي :

1- الفوائد المالية أو المادية: وتتعلق بالمرودود المالي الذي يعود على المنظمة نتيجة الأنشطة التي يبذلها الإستراتيجيون، ولها علاقة بمهارة الإستراتيجيين في تحديد نقاط القوة وكيف يحافظون عليها، وكيفية تحديد نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، فالإهتمام يكون في الإجهين معاً فلا يركز في إتجاه على حساب الإتجاه الآخر، لكي لا يتسبب في خسارة مالية للمنظمة. أو يخطأ بعض الإستراتيجيين في تقدير قوة المنافسين، أو يبالغون في تقدير نقاط القوة في منظماتهم.

2- الفوائد غير المالية أو غير مادية أو منافع معنوية : وهي منافع تتمثل في زيادة المعرفة بالتهديدات الخارجية وتفهم لإستراتيجيات المنافسين، وزيادة إنتاجية العاملين، وتقليل مقاومة التغيير، وتفهم أوضح للعلاقات بين الأداء والمكافأة. وتحسين مهارات المديرين في حل المشكلات وزيادة التفاعل فيما بينهم، والتعاون والمشاركة وزيادة الدافعية لديهم نحو العمل مما يزيد من كفاءة أدائهم .

كما و ورد في الحسيني (2006) فوائد أخرى للإدارة الإستراتيجية منها :

1- يسهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة، كما يسهم في صياغة كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج .

- 2- تسهم الإدارة الإستراتيجية في إعداد كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم .
- 3- تقوي الإدارة الإستراتيجية نظام الإتصالات في المنظمة داخلها وخارجها .
- 4- تزيد الإدارة الإستراتيجية من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة .
- 5- تشجع على تكوين أفكار متطورة وتنمية المقدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة .
- 6- تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة بين المنظمات الأخرى، مما يجعلها قادرة على البقاء والنمو والاستمرار .
- 7- تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التعاون وتحسين السلوك التنظيمي للأفراد ضمن الفريق الواحد مما يقلل من نسبة الصراعات داخل المنظمة .

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

اتفق كل من الحسيني (2006) و العارف ب (2002) و درة و جرادات (2014) و هاريسون (2009) على أن عمليات الإدارة هي أربع مراحل تتمثل في مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقييم والرقابة ويمكن توضيحها كالآتي :

- 1- التحليل البيئي وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بتحليل البيئة وقد قسمت هنا إلى قسمين هما بيئة المهمة (Task Environment) وهي ما يطلق عليها البيئة التنافسية والقسم الآخر البيئة العامة أو بيئة المجتمع أو البيئة الخارجية وتشتمل على أربعة متغيرات بيئية أساسية هي السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية

وتختصر بكلمة (Pest) وهي اختصار الكلمات Political, Economic, Social, (Technology). وتهتم بتحليل الفرص والتهديدات الخارجية، وتشمل أيضاً تحليل البيئة الداخلية وفي هذه البيئة يتم تحليل كل من الهيكل التنظيمي، (Organizational Structure) والثقافة التنظيمية (Organizational Culture) والموارد (Resources)، وتتضمن تحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

2- وضع الإستراتيجية وصياغتها وتأتي هذه العملية بعد عملية التحليل البيئي الخاصة بالمنظمة يتضمن وضع الإستراتيجية إعداد رسالة المنظمة، وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، و تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، و وضع أهداف طويلة الأجل، و التوصل إلى الإستراتيجيات البديلة وأخيراً يتم اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها. أن صياغة الإستراتيجية تشمل كلا من المهمة (mission) والأهداف (objectives)، والإستراتيجية (strategy) والسياسات (policies).

3- عملية تنفيذ الإستراتيجية :

وهي عملية تطبيق الإستراتيجيات والبدء في العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحديد الأهداف السنوية و وضع السياسات و تحفيز العاملين و تخصيص الموارد و زيادة الوعي لدى العاملين عن الأهداف الإستراتيجية الموضوعة و إيجاد هيكل تنظيمي فعال و توزيع المهام على العاملين و وضع الأنظمة والتعليمات و تحديد الميزانيات و تطوير استخدام أنظمة المعلومات فهذه المرحلة تعد مرحلة توجيهية للعاملين عما يجب فعله وتحفيز العاملين على العمل من أجل تحقيق الأهداف

المرجوة. و تشمل هذه المرحلة ثلاثة مكونات أساسية وهي البرامج (Programs) و الموازنات (Budgets) و الإجراءات (Procedures).

4- عملية التقييم والرقابة والتقويم الإستراتيجية :

أن عملية التقييم هي العملية التي من خلالها يتم التحقق من أن العمل يسير كما هو متفق عليه، وأن التأكد من أنه تم تنفيذ الإستراتيجية على أكمل وجه ضمن الإطار البيئي المتغير في المنظمة، ويتم في هذه المرحلة مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية، قياس الأداء الفعلي بالنسبة للأداء المتوقع ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أخطاء سواء في أثناء عملية التنفيذ أو بعدها. وأن هذه المرحلة تعد مرحلة رقابة تتم في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وتعد مصاحبة لها في كل مستويات المنظمة المختلفة فهو نظام تغذية راجعة عكسية (Feedback) بحيث يتم جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها والتأكد من صحتها وفي حال وجود خطأ يتم إرجاعها للمعالجة فهذه المرحلة تعد مرحلة تقييمية تقويمية رقابية.

مداخل الإدارة الإستراتيجية :

صنف عزازي (2013) مداخل الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مداخل وهي :

- 1- مدخل أعلى - أسفل : وفيه تقوم الإدارة العليا بتوفير التعليمات المحددة للمديرين في المستويات الإدارية الأقل والتي تتعلق بالخطط التشغيلية والتفصيلية .

2- مدخل أسفل - أعلى : وفيه يتم التعبير من قبل المستويات الإدارية الوسطى والدنيا عن رغباتهم وطموحاتهم واحتياجاتهم وظروف العمل التي تؤثر في عملهم و تنفيذ خططهم من خلال رفعها وإيصالها للإدارات العليا في المنظمة .

3- المدخل المركب : ويقوم هذا المدخل على المدخلين السابقين، ويستخدم في المنظمات كبيرة الحجم والتي تميل إلى المركزية ، وفيه تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف العامة والتي تسمح للأقسام والإدارات بقدر من المرونة في خططهم ، ثم تعمل الإدارة العليا مع الإدارات والأقسام في المستويات الأقل لإعداد الخطط الشاملة في صورتها النهائية.

4- المدخل القائم على الفريق : وهذا المدخل يعتمد على المشاركة والتعاون بين المديرين في المستويات العليا وبين المديرين التنفيذيين لمناقشة المشكلات التي تواجه المنظمة وغالباً ما تكون هناك لجنة تخطيط رسمية يرأسها مدير الإدارات التنفيذية وتتولى هذه اللجنة إعداد الخطط ومباشرتها.

أما الشريبي (1996) فله وجهة نظر أخرى حول تلك المداخل ورأى أن هناك ثلاثة مداخل هي:

1- المدخل المباشر: يتم في هذا المدخل تحديد القضايا الإستراتيجية في المنظمة ورسالتها وجوانب القوة والضعف فيها والفرص والتهديدات، ويكون هذا المدخل هو الأكثر استخداماً في حال وجود اختلاف وجهات نظر حول الأهداف أو عدم وجود رؤية مسبقة للنجاح .

2- مدخل الأهداف: يستخدم هذا المدخل في حال أنه تم الاتفاق على الأهداف مسبقاً وتم تحديدها وهذا يساعد على تحديد القضايا وتطوير الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف المتفق عليها.

3- مدخل السيناريو: بحيث تعتمد هذه الطريقة على الإحتمالات وعلى رسم صورة لما ممكن أن تكون عليه المنظمة وفقاً للإحتمالات والبدائل المتوفرة وهنا لا يكون هناك اتفاق واضح حول الأهداف .

في ضوء ما سبق تستنتج الباحثة أن هذه المداخل متداخلة ومتكاملة ومتراصة مع بعضها، وكل منها يركز على عناصر أساسية وهي الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف والرؤية الواضحة للأهداف ورسالة المنظمة والقرارات سواء تنفيذية أو إستراتيجية مصيرية .

أنماط الإدارة الإستراتيجية :

تختلف طريقة ممارسة الإدارة الإستراتيجية عند مديري الإدارات العليا فمنهم من يقوم بالمهام الوظيفية أكثر، ويركز على مشكلات التشغيل اليومية فيكون غير منظم وتكون مشاركته ضعيفة في الإدارة الإستراتيجية، وآخرون تكون مشاركتهم في الإدارة الإستراتيجية مرتفعة أكثر ويركزوا على التخطيط طويل المدى، ويدرسون البيئة المتغيرة في المنظمة.

لقد صنف كل من هيلين وهنجر (1986) و الضمور والقطامين (2006) أنماط

الإدارة الإستراتيجية للإدارات العليا إلى أربعة أنماط أساسية وهي :

1- الإدارة المضطربة أو الفوضوية غير المنتظمة :

تقل مشاركة الإدارات العليا في عملية الإدارة الإستراتيجية فتكون إدارتهم مشوشة ومضطربة وتكون توجهاتهم نحو العمل والأعمال الروتينية اليومية وتنفيذ السياسات والبرامج المحددة التي وضعت من مدة زمنية طويلة أي أن هذه الإدارات تركز على الأهداف التي وضعت في الماضي، ولا تهتم بالحاضر أو المستقبل في وضع الأهداف، ولا تراعي البيئة المتغيرة في المنظمة، وينعدم الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية من جهة الإدارة العليا ومن جهة مجلس الإدارة. أن هذا الأسلوب يحجم مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو القيام بدوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية.

2- الإدارة المستثمرة أو الرائدة: هي المنشأة التي يديرها مجلس إدارة لا يشارك في الإدارة الإستراتيجية ولكن لها إدارة عليا تشارك بشكل مرتفع، بحيث لا يمانع مجلس الإدارة أن يكون خاتما في يد الإدارة العليا. يعمل المدير التنفيذي وحده أو مع مجموعة ويسيطر على المنشأة وعلى قراراتها الإستراتيجية. وتسمى هذه الإدارة بالإدارة التنفيذية بحيث يقوم المدير العام بممارسة الإدارة الإستراتيجية بمفرده أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يأتيه من المدير العام دون تعديل تاركاً للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة وتوجيهها إستراتيجياً بالطريقة التي يراها مناسبة.

3- الإدارة التي يحركها الآخرون أو ما تسمى بالإدارة الألعوبة وهو نمط نادر من أنماط الإدارة الإستراتيجية، وفيه تكون مشاركة مجلس الإدارة كبيرة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بينما تهتم الإدارة العليا بالعمليات التشغيلية، يظهر مثل هذا النمط عندما يتكون المجلس من المساهمين حاملي الأسهم الذين يرفضون تفويض رئيس المنشأة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالرغم من أن الرئيس هنا يقوم بدور رئيس العمليات وينفذ فقط ما يسمح له المجلس بتنفيذه أو عمله . ويحدث مثل هذا النمط أيضاً عندما يفصل المجلس رئيس المنشأة ويتأخر أو يبطئ في البحث

عن بديل، ويحتل منصب الرئيس كقائم بالأعمال أو المدير التنفيذي حتى إنتهاء عملية الإختيار، فالإدارة الإستراتيجية في هذا النمط تكون بيد مجلس الإدارة. وأطلق على هذه الإدارة اسم الإدارة التشريعية بحيث يقوم مجلس الإدارة بصياغة الأهداف والخطط الإستراتيجية ويطلب من المدير التنفيذ والمتابعة ويحدث هذا النوع من الإدارة في حال تكون أغلبية مجلس الإدارة من كبار المساهمين في المؤسسة .

3- الإدارة المشتركة:

أن أكثر أنماط الإدارة الإستراتيجية فعالية الإدارة المشتركة، وفيها ترتفع المشاركة أو المساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا. فتكون الإدارة مبنية على المشاركة، حيث يسعى الإثنين معاً لوضع المهمة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات وهو أنجح نمط وسبب نجاح المؤسسات العديدة .

المهارات الإدارية الإستراتيجية :

هناك عدة عوامل تساعد على نجاح الإدارة التعليمية، ومن أهم هذه العوامل هي المهارات الإدارية الإستراتيجية. فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يملكه من تلك المهارات. ويشكل توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية عند الإداريين أساساً لتطوير ذاتهم وتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بما ينسجم مع التغييرات المستمرة في بيئة المؤسسة التربوية (اللوزي أ، 2002).

إن المهارات الإدارية "مقدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية فضلاً عن الإستعداد الشخصي لدى الفرد " (النعيمي، 2005، 24). وأضاف هيتين وكامبيرون (Whetten \$ Cameron,2011) أن المهارات الإدارية تتكون من مجموعات يمكن تحديدها

من الإجراءات التي يقوم بها الأفراد والتي تؤدي إلى نتائج معينة، وأن هذه المهارات يمكن ملاحظتها من قبل الآخرين. أما كاربينتر وساندر (Carpenter & Sanders, 2009) فإنهما يعتبران المهارات الإدارية الإستراتيجية تتمثل في مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الإستراتيجية في المواقف المتغيرة في بيئة المؤسسة. وأن فهم رؤية المنظمة ورسالتها يوضح مدى اهتمام القيادات الإدارية الإستراتيجية في كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذه. وهذا الأمر يتطلب من المديرين توافر مهارات إدارية إستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية على مقدرة المديرين على الإدارة والقيادة وتحفيز العاملين على تنفيذ ما تم وضعه من خطط لذا يجب أن يكون المدير قائداً إستراتيجياً لديه من المهارات التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية لكي يحقق نجاحات متواصلة في بيئة سريعة التغير وكثيرة المخاطر.

مما تقدم يمكن الإستنتاج أن المهارات الإدارية الإستراتيجية تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح الإدارة الإستراتيجية وضرورة مهمة من ضرورات تنفيذ مهامها بكفاءة ونجاح.

أنواع المهارات الإدارية الإستراتيجية :

تعتبر المهارات الإدارية الإستراتيجية أساساً لنجاح الإدارة الإستراتيجية وضرورة ملحة لضمان فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي فالقيادات الإدارية لا بد أن تمتلك هذه المهارات لكي تكون قادرة على مواكبة التغيرات المحيطة في بيئة المؤسسة وهذه المهارات هي المهارات الإدارية

الأساسية التي يجب توافرها في القادة الإداريين وهي كما بين كل من مرسي (1988) و الطيب (1999) و الصرن (2002) والنعيمي (2005) و العجمي (2013) كالاتي:

1 - المهارات التصورية (Conceptual skills) :-

تتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة رجل الإدارة التعليمية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وإيجاد حلول لها بطريقة فنية ومختلفة عن الاخرين، وهي مهارات إدراكية تتمثل في تحليل المشكلات، وإيجاد علاقة بينهما من أجل إتخاذ قرارات منطقية مبنية على أساس علمي.

إن هذه المهارة تتمثل في رؤية واستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة واحدة، وهذه المهارة تزيد إهتمام القادة الإداريين بالأهداف الكلية للمنظمة، وتتمثل هذه المهارة في مدى كفاءة القائد ومقدرته على ابتكار الأفكار، والشعور بالمشكلات، والتوصل إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة، وربط الأسباب بالمسببات.

وتشير المهارات التصورية إلى المقدرة على الربط بين النظام التعليمي والمجتمع لأنهما مرتبطان ارتباطاً كلياً مع بعضهما البعض، فرجل الإدارة لديه المقدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المؤسسة نظرة شمولية، وأن يربط القرارات المتخذة مع الأهداف المنشودة للمؤسسة مع القرارات التي تتعلق بالإدارة و التنظيم و تطوير المنهج و هيئة العاملين وأي نشاط يجري في المؤسسة التربوية ككل.

2 - المهارات الفنية (Technical skills) :-

تتعلق هذه المهارات بمدى توافر قدر كاف من المعلومات المبنية على أسس علمية وفنية ومبنية على حقائق ومفاهيم وجذور علمية، فهي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل

الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وهي مهارات تتمثل في مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية في أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل. و هذه المهارات يجب تتميتها بشكل مستمر عند الإداري وذلك بزيادة الكم المعرفي لديه في علم الإدارة والعملية الإدارية وزيادة المهارات المعرفية عن طريق التدريب الذاتي وتوفير برامج تدريب تساعد على النمو المهني للإداريين في مجال عملهم .

ومن أهم ما يميز هذه المهارات أنها تكتسب بسهولة، وتتميتها ليس بالأمر الصعب لأنها واضحة ولها أهمية في تحديد أهداف العمل وطبيعته، ويساعد في عملية التخطيط والتنظيم و العمليات الإدارية المختلفة .

3 - المهارات الإنسانية (Human skills) :-

تتعلق هذه المهارات بالطريقة التي يتعامل بها رجل الإدارة مع الآخرين، أي أنها تتعلق بمهارة الإداري في العلاقات الانسانية، ومدى تعاون الإداري مع العاملين في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافهم المشتركة لضمان نجاح المؤسسة. وتتمثل هذه المهارة في إيجاد مناخ تسود فيه المشاركة والتعاون والتحفيز وتحقيق الرضا العام لدى المرؤوسين مما يؤدي إلى إيجاد الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة. وهي تتمثل في مقدرة القائد على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين بناء متماسك ومتكامل ومتعاون مع العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل.

فالمهارات الإنسانية مهمة للإداري لكي تكون لديه مقدرة على التعامل مع الفروق الفردية بين العاملين معه في المؤسسة، ومقدرته على التواصل المستمر معهم ومعرفة مشكلاتهم واحتياجاتهم بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز كأفراد أو جماعات.

وقد أضاف أبو ناصر (2008) مهارة إدارة الوقت ومهارة إدارة الاجتماعات و مهارة إدارة التنفيذ و مهارة إدارة الضغوط و مهارة إتخاذ القرارات ومهارة إدارة الصف أو المجموعة. وكما أضاف السكارنة (2009) مهارة التخطيط و مهارة المقابلة و مهارة كتابة التقارير و مهارة التفويض الفعال للسلطة ومهارة التفاوض .

ورأى لوثنس (Luthans,1998) أن هناك مهارات أخرى تعتبر ضرورية وأساسية للقادة هي كالاتي:

- 1- مهارات التنمية البشرية:وتعتبر تنمية الموارد البشرية جزءاً أساسياً في القيادة الفعالة، حيث يجب أن يمتلك القائد الإداري هذه المهارة، والتي تتضح من خلال قدرته على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وتوفير بيئة مناسبة للتعلم، وتحديد أساليب نقل المعلومات والخبرات في هذه البرامج، ومتابعة التغذية الراجعة والنتائج من أجل أن يكون قادراً على تطوير منظمته.
- 2- مهارة الإتصال: ان القائد الناجح يجب أن يكون قادراً على القيام بالإتصال الفعال بعدة أشكاله.

ومن الممكن القول أن المهارات القيادية هي أيضاً المهارات الإدارية الإستراتيجية كما ورد في الغامدي (2007) فقسما إلى ستة مجالات في دراسته كالاتي:

- 1- المهارات القيادية الإستراتيجية مثل مهارة إثراء النشاطات ومهارة امتلاك المديرين النظرة المستقبلية الواضحة للتعليم.
- 2- المهارات النوعية مثل مهارة التدريب الذاتي ومهارة تحديد الإحتياجات التدريبية وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وإقامة ورش العمل لتطوير العاملين.

3- المهارات التنظيمية مثل مهارة إدراك رؤية المنظمة ومنهجية البحث العلمي في حل مشكلات التنظيم ومهارة تفويض السلطة و مهارة زيادة الدافعية لدى العاملين على الإنجاز وهارة معالجة الأمور بطريقة فعالة.

4- مهارات الإتصال مثل مهارة إلقاء الخطابات والمحاضرات ومهارة المقابلات ومهارة الإتصال والتعبير بالجسد ومهارة استخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات.

5- مهارات إدارة الإجتماعات ومهارة خلق المبادرة في النقاش.

6- مهارات اتخاذ القرارات مثل مهارة مشاركة العاملين في تنفيذ القرارات وتقييمها ومهارة تحديد البدائل واختيار الأمثل منها.

وقسم كل من هيتيتن وكاميرون (Whetten \$ Cameron ,2011 , 9) المهارات الإدارية

كالآتي:

1- المهارات الشخصية وتتمثل في مهارة إدارة الضغوط الشخصية، ومهارة حل المشكلات من الناحية الإبداعية والتحليلية، ومهارة بناء العلاقات من خلال التواصل، ومهارة كسب السلطة والنفوذ، ومهارة تحفيز الآخرين، ومهارة إدارة الصراع.

2- المهارات الجماعية وتتمثل في مهارة التمكين والتفويض، ومهارة بناء الفرق والمجموعات الفعالة والعمل الإيجابي، ومهارة قيادة التغيير الإيجابي.

3- مهارات الإتصال وتتمثل في مهارة العرض الشفوي والكتابي، ومهارة إجراء المقابلات، ومهارة عقد الإجتماعات.

مما سبق يمكن الإستنتاج أن القائد الإداري الإستراتيجي يحتاج إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة، وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الإستراتيجي الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجابة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.

كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

وإنطلاقاً مما سبق يتضح أنه إذا توافرت هذه المهارات الإدارية وأحسن القائد توظيفها حسب المواقف التي تواجهه فذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخططها على قدر من الكفاءة والفاعلية في حدود الإمكانيات والعناصر المتاحة وفي ضوء الظروف البيئية المتغيرة.

التخطيط الإستراتيجي :

تضمن هذا الجزء عرضاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وما يتعلق به من موضوعات :

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

ظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الستينيات في مجال الأعمال وبرز مفهومه بعد الحرب العالمية الثانية، وبرز هذه المفهوم على أيدي رجال أعمال وعلماء الإدارة، وذلك تحت مسمى "الإستراتيجية الإدارية " وفي فترة ما بين (1961 إلى 1965) استخدم نظام التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية وأحدث نجاحاً كبيراً إذ تم تطبيق النظام الإستراتيجي تحت اسم " نظام التخطيط والبرامج والموازنة " من ثم بدأت كليات إدارة الأعمال بتدريس منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وبقي كذلك إلى أن أُستبدل بمفهوم التخطيط الإستراتيجي قبل نهاية الستينيات. وانتشر المفهوم في الدول الأوروبية والدول النامية (العجمي، 2013).

إن التخطيط الإستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية والتي يسبقها مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة. والتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير لرسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة وتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ضمن ظروف البيئة المتغيرة للمنظمة (القطامين، 1996).

عرف خطاب (1985) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل حسب البيئة المتغيرة في

المنظمة وتنظيم الجهود لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريقة نظام التغذية الراجعة للمعلومات.

وقد عرف غنيمه (2009) التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية تحليل الظروف البيئية الحالية والمستقبلية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، ونقاط القوة والضعف وإيجاد البدائل، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال التعاون بين أفراد المنظمة مع الإدارة العليا من أجل تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أغراضها ورسالتها مع مراعاة البيئة المتغيرة في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات الأخرى.

وعرفه علي (2008) أنه مجموعة من العمليات والإجراءات المتعلقة في تحديد الأهداف و الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل، وتطبيق الأنشطة، وتقييم نتائج العمل وتحسين برامجها المختلفة. كما بين كودشتاين ونولان وفيفر (8, 1993 , Nolan & Pfeiffer, Goodstein) "أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب مرامي وأهداف واضحة بحيث يتم تحقيق هذه المرامي والأهداف خلال فترة محددة بغرض الوصول إلى المستقبل المنشود".

وعرفه السكارنة (2010) أنه عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المتغيرات والمستجدات الخارجية والداخلية للمنظمة، فإن التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي تتبثق منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل وتحتوي على الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات وينتكون جميع العاملين مع بعضهم بعضاً لتحقيق هدف واحد.

ورأى أنسوف (Ansoff,1995) أن التخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لإختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المؤسسة معها، ويشير التخطيط الإستراتيجي إلى خطة طويلة الأجل توضع فيها الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وأساليب وطرق تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة، ورأى ضحاوي والمليجي (2011) أن التخطيط الإستراتيجي منهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات التي تواجه التعليم، وتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها في ظل الظروف المتغيرة من حولها سواء سياسية أم ثقافية أم إجتماعية أم إقتصادية.

وعرفه القاضي (2010) أنه مجموعة قرارات مستقبلية ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل وهي عملية مستمرة ومتغيرة مع تغير الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة. وورد في البوهي (2011) أنه عملية تحديد التوجيهات طويلة الأجل التي تحقق التناسق بين أهداف المنظمة ورسالتها، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال وضع الإستراتيجية المناسبة.

وعرفته عزازي (2011) أنه عملية يتم من خلالها وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال دراسة ماضيها وحاضرها، والعوامل المختلفة والتي تؤثر عليها في المستقبل داخلياً وخارجياً سواء كان هذا تأثير سلبياً أم ايجابياً ، وفي ضوء هذا يتم وضع مجموعة من الأهداف والخطط البديلة مع مراعاة نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتحديات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وكفاءة عالية .

و عرف جلاستر وفالشو (Glaister & Falshow,1999) التخطيط الإستراتيجي أنه العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الاهداف.

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريقة التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع والقياس الواقعي لاحتياجاته، والحصر الدقيق لموارده وإمكانيته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولوياتها في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة وهو أسلوب يحدد مسار عمل المؤسسة التربوية ويزيد كفاءتها الإدارية، وهو الوظيفة الأساسية للإدارة العليا في المنظمة التربوية.

أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده:-

تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي للحاجة الملحة له لصناعة المستقبل المنشود وله دور مهم في تحقيق نجاح المؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التربوية، وهو جوهرها وسر نجاحها، وتأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم على أساس أنه منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح و متوازن على شكل أنشطة وأساليب لرصد الإمكانيات التعليمية المادية والبشرية المتاحة والممكنة وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات ومزاياها وعيوبها أمام متخذي القرارات، وهذه العملية تتم بشكل توجيه ديمقراطي مبني على أساس المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها

(الفاضي،2010)

ويوفر التخطيط الإستراتيجي فرصة للمنظمة للتنافس مع المنظمات الأخرى في ضوء المتغيرات التي تواجهها وتطراً عليها (Goodstein, Nalon and Pfeiffer, 1993). والتخطيط الإستراتيجي يساعد في تخصيص الموارد بكفاءة، وتوجيه الجهود والأنشطة نحو تحقيق غايات المؤسسة المنشودة، ويهدف إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة، ويساعد على اختيار البدائل المناسبة لإتخاذ قرارات إستراتيجية وفقاً لمتغيرات البيئة في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق البقاء الفعلي للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى المنافسة، ويهدف أيضاً إلى تنمية التفكير الإستراتيجي في المستقبل لدى المديرين، ورفع مستوى أداء الإدارة العليا في العمل من خلال توجيههم إلى الأنشطة الإدارية والتنفيذية (البوهي، 2011) .

وتأتي أهميته أيضاً كمتطلب للتخطيط للمستقبل والتنبؤ به فهو يوفر عدداً من الخيارات الممكنة والمرغوب فيها ثم الإختيار من بينها وفقاً للأهداف المنشودة ومحاولة للتحكم أو السيطرة على مجريات ما يحدث في المستقبل (خطاب، 1985). و يساعد التخطيط القيادات الإدارية على إدارة المستقبل والتغيير الذي يطرأ على المؤسسة من خلال التركيز على رؤية مثالية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة بين 10 إلى 20 عاماً وفقاً لخطط طويلة الأجل تضعها هذه القيادات. (Evans , 2008).

فالتخطيط الإستراتيجي يهدف إلى إكساب الإدارة المقدرة على إتخاذ القرارات الصعبة، وتوفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية لمواجهة القضايا الرئيسية الحالية والمستقبلية، ويجعل المنظمة أكثر إستجابة لاحتياجاتها، وتأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم بإستثمار جهود جميع القطاعات سواء الخاصة أم العامة. (مصطفى، 2010)

كما تبرز أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي لدى المنظمات من كونه يؤدي إلى عدة فوائد أهمها: (هاينز، 2001)

1- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الإشتراك في الإستراتيجيات المحورية.

2- وضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح عاماً بعد عام.

3- التكيف المسبق مع العالم المتغير بشكل واسع.

4- يعلم فريق التخطيط الإستراتيجي كيف يعمل كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق دعم خطته الإستراتيجية .

5- التخلص من إستراتيجيات العمل الراهنة والتي تعمل على إثارة الإلتباس لدى العاملين عليها.

6- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الإستراتيجي بخلاف المستوى العلمي محدود النطاق فقط .

و يساعد التخطيط الإستراتيجي القادة والمديرين على تحقيق الفوائد الآتية: (علي، 2008)

1. تحديد القضايا الجوهرية للعمل التربوي والتعليمي واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التعليمي.

2. تحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية التعليمية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.

3. وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانيات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة.

4. الوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والعمل على

إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو البيئة والمجتمع.

5. التركيز على القضايا ذات العلاقة بواقع المؤسسة التربوية التعليمية ومستقبلها.

6. جعل المؤسسة التربوية تتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم ومستمر.

7. التركيز على التعاون والمشاركة بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي لتحقيق

أهداف المؤسسة.

8. تحديد جوانب الضعف والقوة في المنظمات من خلال التقويم والمتابعة .

كما أضاف كوك (1994) الفوائد الآتية للتخطيط الإستراتيجي :2

1-يحسن القرارات الخاصة بالعمل اعتماداً على المعلومات المتوفرة .

2-يزيد نسبة الإبداع والنجاح في العمل .

3-يحسن العلاقات العامة بين المنظمة والمجتمع المحلي ويزيد الثقة فيما بينهم .

4-الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

وأضاف الكرخي (2009) الفوائد الآتية للتخطيط الإستراتيجي :

1-يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها

الداخلية والخارجية المحيطة بها .

2-يحسن من عملية إتخاذ القرار، لأنه يؤكد على نشاطات المنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات

الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على توضيح مسارها ونواياها ووضع الأساليب اللازمة

للتعامل معها وصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة .

3- يساعد المنظمة على التوظيف السليم لإمكانياتها المالية والإقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل .

4- يساعد على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

ما سبق يمكن الإستنتاج أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتركز في وضع خطط مستقبلية تراعي فيها الظروف البيئية المتغيرة في المستقبل، وتحديد إستراتيجيات التطوير المستمر والطريق التي يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل مما يضمن تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى. و التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة الولاء والإلتزام للمنظمة ككل وللعمل وأيضاً زيادة المتابعة والرقابة على العمل والتواصل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة المثابرة والانتاج والشعور بالثقة في العمل.

خصائص التخطيط الإستراتيجي في التعليم : -

يعد التخطيط الإستراتيجي نظاماً يتميز عن غيره من الأنظمة أو العمليات الإدارية الأخرى لما يعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية يؤثر إيجابياً في فعاليته، ومن ثم على أداء المؤسسة التعليمية كحل وتشتمل خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي ما يأتي : (ضحوي و المليجي، 2011)

1. الشمول والتكامل ودراسة جميع الظروف البيئية المحيطة سواء إقتصادية أم إجتماعية أم سياسية أم ثقافية عند إتخاذ القرارات.

2. الديناميكية والمرونة عند وضع الأهداف والخطط بناءً على المعلومات الواردة من البيئة وبما يتكيف مع البيئة المتغيرة المحيطة بالمؤسسة .

3. الإعتماد على مبدأ النظم، بحيث يتعامل مع التخطيط الإستراتيجي كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المؤسسات التعليمية والإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها بعضاً بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة، وكذلك الحال مع البيئة المحيطة .

4. الإستناد إلى مبدأ التفاعل المستمر بين المستويات الإدارية وصناع القرارات.

5. الآثار المستقبلية للقرارات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية التي يمكن أن تكون أساساً لإتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، لاستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات، أي أنه تصميم لمستقبل مرغوب فيه ويجب التعرف إلى أساليب تحقيقه .

6. التخطيط الإستراتيجي يمثل فلسفة إدارية بتأمل المستقبل باستمرار وطريقة منهجية، فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل.

7. التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة تبدأ من تحديد الأهداف التنظيمية إلى التأكد من تنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق النتائج الهائلة .

ولقد بين كودشتاين ونولان وفيفر (Goodstein,Nolan& Pfeiffer, 1993) أن من

خصائص التخطيط الإستراتيجي أنه لا يتعامل فقط مع القرارات المستقبلية بل يهتم أيضاً بالقرارات التي سوف تؤثر في المستقبل سواء كانت قرارات حالية أم قرارات في الماضي. إذا فإن

التخطيط الإستراتيجي معني بالماضي والحاضر والمستقبل للمؤسسة.

ولقد اتفق كل من الحريري وجمال وابراهيم (2007) و عزازي (2011) و هيجين وفينز (Higgins & Vinzs,1993) على خصائص تميز التخطيط الإستراتيجي الفعال تتلخص في:

1- تميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة، بأنه حركي وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع بيئة خارجية.

2- يتعامل مع المنظمة بالواقعية، على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما حوله ولا يعمل بمعزل عنه .

3- يساعد على توحيد الجهود والتوجهات الخاصة بالمنظمة من خلال إشراك الجميع برسم الصورة المستقبلية أي أنه يشجع على الإبداع والمشاركة .

4- يركز على البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء معتمداً على المعلومات الكمية والنوعية معاً فهو يتميز بالشمولية.

5- يتميز التخطيط بالعقلانية فهو عمليات مترابطة وشاملة لجميع الجوانب وليست وظائف معزولة .

6- يتميز بالحدس فيراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك يتم بمراعاة الإتجاهات الحالية والمستقبلية، و يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

7- يساعد في التمييز بين الفرص المواتية الآمنة وتلك المحفوفة بالمخاطر .

مقومات التخطيط الإستراتيجي :

هناك مقومات أساسية تؤثر على فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي وهي كالاتي : (ماهر،

(2009)

1- وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي يحتوي على جميع الخطوات المتبعة في نظام

التخطيط الإستراتيجي ويؤكد هذا النظام على مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية.

2- الدراسة الدقيقة لرسالة المنظمة وأهدافها لكي تصيغ الإستراتيجيات بناءً عليها.

3- دراسة سياسات المشروع بتمعن لأنها في مثابة المرشد لإتخاذ القرارات المناسبة ولتنفيذ

الخطوات بالشكل الصحيح، ولا بد من تجانس الإستراتيجيات الموضوعة مع سياسات

المشروع .

4- الأخذ بتوجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسابان .

ولقد ورد في العارف أ(2001) عدة مرتكزات ضرورية لضمان نجاح التخطيط الإستراتيجي

ومنها :

1- ضرورة توفر مناخ يشجع المسؤولين على البدء بالتخطيط الإستراتيجي مثل توفير الموارد

المالية والبشرية الملائمة لعملية التخطيط الإستراتيجي .

2- إثارة دافعية العاملين في المنظمة نحو التخطيط الإستراتيجي والقيام به .

3- وجود فريق متكامل ومتعاون ووجود مشاركة من جميع الأطراف المستفيدين من المنظمة

في عملية التخطيط الإستراتيجي والشعور بالمسؤولية والانتماء للمنظمة .

4- يحتاج التخطيط الإستراتيجي الى تدريب وتأهيل للقيام به على أكمل وجه .

وأضاف اللوزي ب(2002) لكي ينجح التخطيط الإستراتيجي في تخطيط أهداف المنظمة

لا بد من توافر الشروط والمقومات الآتية :

- 1- توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي .
- 2- الإقتناع التام بموضوعية التخطيط الإستراتيجي .

وهناك معايير وضعت لقياس نجاح التخطيط الإستراتيجي في ضوء ما تقدم من مقومات

ومرتكزات منها: (العفيف، 2005)

- 1- مدى التنبؤ وحجم التوقعات المستقبلية في ضوء الخبرات والمعلومات المتوفرة.
- 2- مدى إعتقاد التخطيط الإستراتيجي على البحث العلمي والتطوير المستمر ومدى ربطه بالمشكلات .
- 3- مدى دعم القيادة الإدارية لعملية التخطيط الإستراتيجي لاعتماد نهجه للعمل .
- 4- مدى توفر شبكة من الأجهزة المختصة بالتخطيط الإستراتيجي ومدى فعالية إرتباطها وتداخلاتها مع النظام الإداري الكلي للأجهزة الحكومية .

مراحل التخطيط الإستراتيجي :

تتضمن عملية إعداد الخطة الإستراتيجية عدة مراحل: (البوهي، 2011)

- 1- مراجعة رسالة المنظمة .
- 2- تحليل البيانات الداخلية (نواحي القوة، نواحي الضعف) .
- 3- تحليل البيانات الخارجية (الفرص، التهديدات) .

4- وضع الأهداف.

4- تصميم الإستراتيجية لتحديد البدائل الإستراتيجية، المفاضلة والتقييم واختيار أفضل بديل للإستراتيجية.

5- التنفيذ والتقييم للإستراتيجية.

ولقد حدد عزازي (2011) أيضا مراحل التخطيط بشكل تفصيلي أكثر كما يأتي :

1- وصف الوضع القائم .

2- المسح البيئي والتحليل الحرج للمنظمة .

3- الرؤية الإستراتيجية.

4- رسالة المنظمة.

5- تحديد الغايات العامة والأهداف الإستراتيجية.

6- تحديد البرامج والمشروعات المقترحة.

7- تصميم مؤشرات المتابعة والتقييم.

8- عرض مناقشة الإستراتيجية.

و بين معروف (2009) أن مراحل التخطيط الإستراتيجي كالاتي :

1- مسح الحالة أو ما يعرف بتقرير الرسالة، فتحدد الإمكانيات والمشكلات ويتم تحليل تفصيلي

لكيفية إنجاز الوقائع السائدة .

- 2- تقرير الرؤية والأهداف المحورية أو الأكثر كفاءة لتحقيق نجاح المؤسسة .
- 3- تحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تحليلاً منطقياً بالإعتماد على أساليب البرمجة الخطية وغير الخطية ونظرية التوقعات العقلانية والتحليل العنقودي والتحليل العاملي وتحليل المسار وتحليل الإرتباطات الأمامية والخلفية .
- 4- صياغة الخطة الإستراتيجية .
- 5- تنفيذ الخطة ومتابعة تنفيذها .

مشكلات التخطيط الإستراتيجي :

- اتفق كل من عزازي (2011) والقاضي (2010) على أنه هناك عدة مشكلات تعيق التخطيط الإستراتيجي كما صنفت في المؤسسات التعليمية كالآتي:
- 1- مشكلات تتعلق بالأهداف: عدم وجود هدف واضح وممكن تحقيقه.
 - 2- مشكلات تتعلق بالبيانات: عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الإستراتيجيات.
 - 3- مشكلات تتعلق بالإعتماد المتبادل و تتمثل بالإعتماد على خبرات استشاريين غير ملمين بأوضاع المنظمة أو عدم الفهم الجيد لكيفية تطبيق الأهداف ومتابعتها من قبل الأقسام المختلفة.
 - 4- مشكلات تتعلق بالمصادر وتتمثل في عدم تناسب المصادر المتعلقة للقيام بالتخطيط وعدم الدقة في قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.
 - 5- إضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط الإستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ.

6- مشكلات التخطيط الإستراتيجي السابقة تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وتؤدي إلى إبطائه.

7- عدم رغبة المديرين بإستخدام هذا الأسلوب نظراً لصعوبة الوقت أو لعدم وجود من يدفعه ويشجعه على ذلك.

وأضاف الكرخي (2009) أن هناك عقبات أخرى تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي منها:

1- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي .

2- انشغال المستويات الدنيا بالأعمال الروتينية .

3- ربط التخطيط الإستراتيجي في فترات الأزمات فقط .

ثانياً : الدراسات السابقة :

حاولت الباحثة العثور على دراسات ذات علاقة بمهارات الإدارة الإستراتيجية إلا أنها وجدت بعض الدراسات التي تناولت المهارات الإدارية بشكل عام والمهارات القيادية، ولذلك تناولت الباحثة الدراسات ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وقد صنفت هذه الدراسات في مجموعتين، المجموعة الأولى هي الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية ويتضمنها الدراسات التي تناولت المهارات الإدارية والمهارات القيادية والمجموعة الثانية هي الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وفيما يلي توضيح لذلك:

1- الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية.

2- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي.

1- الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية :

لم تجد الباحثة دراسات حول المهارات الإدارية الإستراتيجية ولذلك تناولت بالعرض دراسات حول المهارات الإدارية الأساسية والمهارات القيادية والإدارة الإستراتيجية وهي كما يأتي:

أجرت حسن (2000) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد في العراق وطبق البرنامج على عينة مقدارها (98) مديراً و مديرة، واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج تدريبي للمهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية شمل مهارات الإتصال ومهارات إتخاذ القرار ومهارات السلوك القيادي ومهارة أسلوب حل المشكلات وتوصلت أيضاً إلى أن مستوى المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية كان متوسطاً .

وأجرى الشبول (2005) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها. كما وهدفت إلى التعرف إلى المعوقات والحلول الممكنة لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية ولقد وزعت إستبانة على عينة مقدارها 158 فرداً من العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة للإدارة الإستراتيجية في أبعاد التخطيط و التنفيذ و الرقابة والتقييم تعزى للمؤهل العلمي. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد صياغة الأهداف الإستراتيجية، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتقييم، وكذلك في البعد الكلي تعزى للخبرة الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجمل الأبعاد تعزى للمستوى الوظيفي .

كما وقام الوحوش (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر قوى البيئة الداخلية والخارجية على عمليات الإدارة الإستراتيجية (التفكير والتشكيل الإستراتيجي والتطبيق الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية) في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ولقد تكون مجتمع الدراسة من (183) مشاركاً وتم إعداد إستبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها، أن مستوى إدراك المبحوثين لقوى البيئة الخارجية كان مرتفعاً في حين كان المتوسط الحسابي لقوى البيئة الداخلية وعمليات الإدارة الإستراتيجية متوسطاً.

وأضاف الغامدي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، وتطوير هذه المهارات المتوفرة لدي المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي، واستخدمت الدراسة أداة الإستبانة

للكشف عن مستوى المهارات شملت ستة مجالات من المهارات القيادية، وطبقت الأداة على المجتمع الأصلي المكون من (308) مديراً ومعلماً منهم (35) مديراً و (273) معلماً وذلك لصغر حجم المجتمع الأصلي في منطقة الباحة. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يتمتعون بمستوى مهارات مرتفع في القيادة الاستراتيجية .

أما شهاب (2008) أجرى دراسة هدفت إلى معرفة أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (800) معلم ومعلمة، وطورت استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية لصالح المديرين.

وأجرت مرتجي (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل تفعيله. ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (40) معلماً ومعلمة وتم توزيع الاستبانة على (600) معلماً ومعلمة من المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة كانت عالية.

وقام العجمي (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر المهارات الإدارية لدى مديري المراكز التربوية لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المراكز التعليمية

التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت والبالغ عددهم (474) معلماً ومعلمة موزعين على (25) مركزاً، وطورت إستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات الإدارية لدى مديري المراكز التربوية لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، وأيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر المهارات الإدارية لدى المديرين في تلك المراكز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، إنما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

أما النمرات (2013) قام بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعد الباحث استبانة، و زعت على عينة مقدارها (228) عضو هيئة تدريس في الأردن اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية في جامعة اليرموك كانت بدرجة متوسطة.

2- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي :

قام أجوا (Agwu, 1992) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات الكبرى الموجودة في ولاية اركنساس الأمريكية ولقد شملت عينة الدراسة 20 فرداً من الإدارات العليا في الجامعات الحكومية و20 فرداً من الإدارات العليا في الجامعات الخاصة، وحاول أن يتعرف إلى ما إذا كانت هناك فرق بين الجامعات الحكومية والخاصة في مجال تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ولقد طورت إستبانة لتحقيق هدف الدراسة، ولقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مجال تطبيق التخطيط الإستراتيجي .

وأجرى القرني (Al-Garni ، 1997) دراسة هدفت إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الإستبانة المسحية على عينة مقدارها 77 مؤسسة منها من استخدم التخطيط الإستراتيجي في عمله ومنها من لم يستخدمه، وقد استخدم طرق إحصائية متعددة كمعامل الارتباط والانحدار المتعدد، ولقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح التخطيط الإستراتيجي كان يعود إلى التكامل بين التخطيط الإستراتيجي وعمليات إدارة المؤسسة، وان أساس نجاح العمل الإداري هو التخطيط الإستراتيجي.

أما دراسة ليدرر و سيثي (Lederer & Sethi ,1998) فقد هدفت إلى تحديد أهداف التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات التي بموجبها يتحقق النجاح لذلك التخطيط والتي تعد بمثابة معايير لقياس التخطيط، ولقد طورت استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي شملت (105) من المخططين لنظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت إلى تحديد أهداف متعددة منها، تحديد التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات، إيجاد التوافق والموائمة بين تكنولوجيا المعلومات وحاجات العمل، تحسين الاتصالات بين مستخدمي تكنولوجيا التعليم و مدى التزام الإدارة العليا تجاه تكنولوجيا المعلومات .

ولقد قام الغزالي (2000) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، وقد طبقت الدراسة على عينة مقدارها (178) فرداً واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك وعي لدى مديري المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، بينما كان هذا الوعي لدى البعض الآخر يتجلى بعدم وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة العبسي (2004) التي هدفت إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع، وإلى الواقع التخطيطي الحالي في المدارس، تم إختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وكان يبلغ عددها (403) مدرسة ثانوية أكاديمية منها (295) مدرسة حكومية و(108) مدرسة خاصة. ولتحقيق هدف الدراسة قام ببناء إستبانة لقياس الواقع التخطيطي في المدارس الثانوية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجهة التي أعدت الخطة تمثلت في جميع الأطراف ذات الإهتمام بالمدرسة في الرتبة الأولى، فيما شكل إعتقاد المدرسة لبناء خطتها على فريق تخطيطي متخصص برئاسة مدير المدرسة، ولم تلجأ أي مدرسة حكومية أو خاصة إلى خبير من خارج المدرسة لبناء الخطة الخاصة بها وبينت نتائج الدراسة الحاجة الماسة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية .

وهدفت دراسة العفيف (2005) للتعرف إلى العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي كالكفاءات البشرية والتمويل والتشريعات وتكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية، وقد شملت عينة الدراسة جميع المديرين والبالغ عددهم (292) مديراً في الأجهزة الحكومية الأردنية وقد استخدمت الإستبانة لغرض جمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي وأن هذه العلاقة لا تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمديرين .

كما أجرى القشيري (2007) دراسة هدفت إلى تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال التحليل الإستكشافي الداخلي. ولقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (15) مديراً و(174)

معلماً. وتم تصميم إستبانه بمقياس خماسي، وتم تطبيقها على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضغطاً في صياغة أهداف الخطة وفي تنفيذها وتقييمها ومتابعتها في المدارس الثانوية في محافظة عدن. وأيضاً أن هناك غياباً لمبدأ التخطيط الإستراتيجي في الخطة المدرسية والتي يضعها مديرو المدارس في محافظة عدن.

وقام بلاك مون (Blackmon,2008) بإجراء دراسة لإستقصاء استخدام التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع أداء المنظمة غير الربحية، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم إختيار عينة مكونة من (300) مدير في الولايات المتحدة الأمريكية للإسهام في هذه الدراسة، وقد أستخدمت الإستبانه كأداة لجمع البيانات وأجاب عن هذه الأسئلة (206) من هؤلاء المديرين ، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الخطط الإستراتيجية والإنجاز وأداء المنظمة. وأن هناك فروقاً أساسية ذات دلالة إحصائية بين المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي وبين تلك التي لا تستخدم هذا التخطيط، وكانت النتائج لصالح المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي.

أما دراسة الشامسي (2010) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمناطق التابعة لها سلباً أو إيجاباً والعمل على تطويره، ومواكبته للتوجهات العلمية الحديثة، وذلك في إطار التطوير والتحديث وبيان المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي سواء للرؤساء أو للمرؤوسين واقتراح الحلول التي يمكن تطبيقها لمواجهة هذه المشكلات. ولقد تكون مجتمع البحث من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والبالغ عددهم (356) فرداً، وتم بناء إستبانه لتحقيق هدف الدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن التخطيط يساعد على التنبؤ

بالتغييرات البيئية التي تحيط بها في عمل منظماتهم، والعمل السريع على الاستفادة منها سواء كانت تشكل فرصاً للنجاح و تجنب آثارها السلبية التي تشكل مخاطر ويساعد أيضاً على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم والإستعداد لحلها قبل وقوعها.

وقد قام فرانكلن (Franklin ، 2011) بإجراء دراسة تهدف إلى بيان أثر استخدام التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المنظمات غير الربحية في منظمة أكشن كينيا، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لتحقيق هدف الدراسة، وطبقت على عينة مقدارها (400) مدير في الخدمات الإنسانية من مجتمع الدراسة المكون من المنظمات التي استخدمت التخطيط الإستراتيجي والمنظمات التي لم تستخدمه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ايجابياً على المنظمات التي استخدمت التخطيط الإستراتيجي فكان إنتاجها أعلى وأدائها أفضل من تلك التي لم تستخدم التخطيط الإستراتيجي.

ولقد أجرى الظفيري (2011) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ولقد تكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً في وزارة التربية في الكويت وزع عليهم استبانتين، إستبانة إدارة الجودة الشاملة وإستبانة التخطيط الإستراتيجي ، وتم التوصل إلى وجود علاقة بين درجة إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك لسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة من (11- 15) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي .

كما أجرى السامرائي (2015) دراسة هدفت إلى إستقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارة التخطيط في الوزارات العراقية . ولتحقيق هدف الدراسة تم إختيار عينة عشوائية من أربع وزارات هي : (وزارة التربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط، وزارة العلوم والتكنولوجيا) وكان عدد أفراد العينة (320) فرداً، كما تم تطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك القادة الإداريين في الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط ، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق في مستوى إدراك القادة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور بالإضافة إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة وكان الفرق لصالح فئة (6- أقل من 10 سنوات) مقارنة مع فئتي (10 سنوات فأكثر) و (5 سنوات فأقل) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الواردة في الرسالة من حيث أهدافها والمجتمعات الإحصائية وأساليب إختيار العينات في كل دراسة منها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها. فمن حيث الأهداف كانت أهداف الدراسات متنوعة ، فمنها ما هدف إلى التعرف إلى مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي من تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مثل دراسة الشامسي (2010)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى درجة توافر المهارات الإدارية لدى مديري المراكز التربوية لإدارة السراج المنير في دولة الكويت مثل دراسة (العجمي، 2013)، ومنها ما هدف إلى بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد مثل دراسة (حسن، 2000)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في الأردن مثل دراسة النمرات (2013).

فضلاً عن ذلك أن هناك دراسات تناولت معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات الحكومية مثل دراسة القرني (Al-Garni,1997) ، كما أن دراسة ليدر وسيثي (Leaderer & Sethi, 1998) هدفت إلى تحديد أهداف التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات التي بموجبها يتحقق النجاح لذلك التخطيط والتي تعد بمثابة معايير لقياس التخطيط. أيضاً هناك دراسات هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي كالكفاءات البشرية والتمويل والتشريعات وتكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية الأردنية مثل دراسة العفيف (2005).

أما من ناحية المجتمعات الإحصائية التي تناولتها الدراسات فبعضها ركز على الميدان التربوي مثل دراسة مرزوقه (2014) و دراسة القشبري (2007) ودراسة شهاب (2008)، وهناك دراسات ركزت على المؤسسات الربحية وغير الربحية في الدولة والتي من ضمنها تعتبر المؤسسات التربوية مثل دراسة فرانكلن (Franklin,2011) ودراسات ركزت على المؤسسات العامة في الدولة والتي من ضمنها وزارة التربية والتعليم كمؤسسة عامة مثل الغزالي (2000).

أما من ناحية العينات المستخدمة فقد تنوعت العينات من عينات عشوائية بسيطة مثل دراسة الغزالي (2000)، ومنها ما استخدمت عينات طبقية عشوائية مثل دراسة الظفيري (2011)، ومنها من استخدم العينة القصدية الشاملة مثل حسن (2000)، وكما تراوح عدد الأفراد العينة ما بين (20) كحد أدنى كما في دراسة (Agwu,1992)، وكحد أعلى (800) كما في دراسة شهاب(2008).

أما الأدوات المستخدمة فكانت معظم الدراسات قد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة المطيري (2011) والسامرائي (2015) والقشبري (2007) والغامدي (2007) والنمرات(2013).

وقد تباينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فمنها ما توصلت إلى أن هناك حاجة ماسة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية مثل دراسة العبسي (2004) ، ومنها ما تناول أثر البيئة الداخلية والخارجية على عمليات الإدارة الإستراتيجية مثل دراسة الوحوش (2006) ، ومنها ما توصل إلى أن مستوى ادراك القادة الإداريين في الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين فيها

، وأن هناك فروق في مستوى ادراكهم تعزى إلى متغيري الجنس و الخبرة وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة السامرائي (2015) .

وتتميز هذه الدراسة بأن هدفها كان معرفة " درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها " والتي تختلف عن الدراسة التي أجراها السامرائي (2015) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية ، إذ تختلف من حيث أنها أخذت متغيرين يعتبر كل منهما جزء لا ينفصل عن الآخر وهما المهارات الإدارية الإستراتيجية والتي هي جزء مهم من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، بينما دراسة السامرائي (2015) كانت على متغير واحد وهو التخطيط الإستراتيجي. وتختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها الدراسة الوحيدة التي انفردت بموضوع المهارات الإدارية الإستراتيجية حيث أنه لا يتوفر أدب نظري ملموس عن هذا الموضوع فاعتبرت الباحثة أن المهارات الإدارية الأساسية والمهارات القيادية التي يجب توافرها لدى القادة الإداريين هي المهارات الإدارية الإستراتيجية للقادة الإداريين من وجهة نظر الباحثة واستعانت الباحثة ببعض الدراسات التي تتعلق في الإدارة الإستراتيجية.

وكما هو الحال في معظم الدراسات السابقة استخدمت هذه الدراسة الإستبانة لجمع البيانات، إلا أن محتوى هذه الإستبانة تميز بالتركيز على المهارات الإدارية الإستراتيجية التي يمتلكها القادة الإداريون وعناصر الإدارة الإستراتيجية وخطواتها وتميزت بالتركيز على خطوات التخطيط الإستراتيجي ومراحله وعناصره من رؤية ورسالة وأهداف عامة وتفصيلية وبيئة داخلية وخارجية .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها ووصفاً لأداتي الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مع التحقق من صدقهما وثباتهما، وكذلك تضمن عرضاً لإجراءات الدراسة ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات.

وفيما يأتي عرض لهذه الجوانب :

منهجية البحث المستخدم

استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الإرتباطي لكونه المنهج الملائم لإيجاد العلاقة بين المتغيرين وهما المهارات الإدارية الإستراتيجية وممارسة التخطيط الإستراتيجي .

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة التخطيط والبحث التربوي، وإدارة الموارد البشرية وإدارة الرقابة والجودة وإدارة الشؤون المالية في وزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (367) كما هي موضحة في الجدول 1 :

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

التسلسل	الإدارة	ذكور	إناث	المجموع
1	إدارة التخطيط	37	13	50
2	إدارة الموارد البشرية	67	43	110
3	إدارة الرقابة وتوكيد الجودة	50	32	90
4	إدارة الموارد المالية	80	37	117
	المجموع	242	125	367

عينة الدراسة

استخدمت الباحثة العينة الطبقية العشوائية لاختيار العاملين حسب الجنس كما هي موضحة في الجدول 2 أدناه باستخدام جدول تحديد حجم العينة في الدراسات المسحية لبارتكت وكوتريك وهيجن (Barltlet , kotrlik ,Higgins,2001) وبذلك أصبحت العينة كما في الجدول (2):

الجدول (2)

توزع أفراد العينة حسب الجنس والإدارات

التسلسل	الإدارة	ذكور	إناث	المجموع
1	إدارة التخطيط	16	5	21
2	إدارة الموارد البشرية	28	19	47
3	إدارة الرقابة وتوكيد الجودة	21	17	38
4	إدارة الموارد المالية	34	15	49
	المجموع	99	56	155

وفي ضوء تحليل النتائج تبين أن أفراد العينة يتوزعون حسب المتغيرات وفقاً للجدول (3):

جدول رقم (3)

توزع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
95	ذكر	الجنس
60	أنثى	
155	المجموع	
126	بكالوريوس	المؤهل العلمي
29	دراسات عليا	
155	المجموع	
109	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22	من 5- أقل من 10 سنوات	
24	10 سنوات فأكثر	
155	المجموع	

متغيرات الدراسة

إن متغيرات هذه الدراسة هي الآتية:

- الجنس وله فئتان : ذكر وأنثى.

- المؤهل العلمي، وله مستويان:

بكالوريوس، دراسات عليا

- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي :

خمس سنوات فأقل

ست سنوات - عشر سنوات

أكثر من عشر سنوات

أداتا الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداتي للدراسة كما يأتي :

1- تطوير أداة لمعرفة درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في

وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها وذلك اعتماداً على دراسات الشبول

(2005)، والعجمي (2013) و الشامسي (2010) و النمراة (2013).

2- تطوير أداة لمعرفة درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر

العاملين في وزارة التربية والتعليم في إدارة التخطيط وإدارة الموارد البشرية وإدارة المالية

وإدارة الرقابة وتوكيد الجودة اعتماداً على دراسات العفيف(2005) و الظفيري (2011)

ومرزوقه (2014).

صدق الإستبانتين

تم عرض الإستبانتين على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة والتخطيط التربوي وتكنولوجيا التعليم عددهم 10 وتم قبول الفقرات التي يتفق بشأنها % 80 من المحكمين على الأقل وتم تعديل الفقرات التي تتم الموافقة عليها بنسبة %60-70 من المحكمين كما تم حذف الفقرات التي اتفق بشأنها % 50 فأقل من المحكمين كما مبين في ملحق (2). وقد كانت عدد فقرات الإستبانتين هي (39) و(45) فقرة على التوالي بصورتيهما الأولتين (ملحق 1) وبعد عرضها على الخبراء أصبحت إستبانة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية تتألف من (38) فقرة ، وإستبانة ممارسة التخطيط الإستراتيجي تتألف من (44) فقرة وأصبحتا بصورتيهما النهائية (ملحق 3) .

ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الإختبار -test retest، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداتين على عينة مكونة من(20) فرداً من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت طريقة الإتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، والجدول(4) يبين معاملات ثبات الإستبانتين على النحو الآتي:

جدول رقم (4)

معاملات ثبات أداتي الدراسة

الأداة	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا
إستبانة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية	0.91	0.87
إستبانة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي	0.89	0.81

وتعتبر معاملات الثبات مقبولة في ضوء الدراسات السابقة مثل دراسة السامرائي (2015).

إجراءات الدراسة

- 1- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- 2- إعداد الإستبانتين وهما إستبانة معرفة درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية وإستبانة معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي .
- 3- استحصال كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط موجه إلى معالي وزير التربية والتعليم. الملحق (4)
- 4- استحصال كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى الدوائر المعنية. الملحق (5)
- 5- التحقق من صدق الإستبانتين وثباتهما .
- 6- تطبيق الإستبانتين على عينة من موظفي أجهزة التخطيط والإدارة والمالية والرقابة والجودة في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- 7- جمع الإستبانات وتحليلها إحصائياً .

8- تم تحديد المستوى باستخدام المعادلة الآتية :

$$2.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3}$$

وبذلك تكون المستويات كما يأتي :

2.33 -1 منخفض

3.67 -2.34 متوسط

5 - 3.68 مرتفع

9- عرض النتائج .

10- تفسير النتائج وكتابة التوصيات .

11- إعداد الرسالة بشكلها النهائي.

المعالجات الإحصائية

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والرتبة للإجابة عن

السؤالين الأول والثاني.

2- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين توافر المهارات الإدارية

الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبين درجة

ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي .

3- تم استخدام الإختبار التائي للمقارنة بين إستجابات أفراد العينة حسب الجنس

والمؤهل العلمي .

4- تم استخدام تحليل التباين من الدرجة الأولى للمقارنة بين إستجابات أفراد العينة

حسب الخبرة واستخدام إختبار شيفيه في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

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

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة

التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر

المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة

نظر العاملين فيها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية

لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة الأجل .	3.99	1.13	1	مرتفع
25	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف الوزارة.	3.92	1.03	2	مرتفع
12	يفهم القادة الإداريون في الوزارة نماذج التخطيط الإستراتيجي (مثل النموذج الخطي والتكفي والكلي والجزئي والوصفي) لإختيار المناسب منها .	3.91	1.48	3	مرتفع
13	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.85	1.41	4	مرتفع
17	لدى القادة الإداريين في الوزارة إلمام بالمشكلات الاقتصادية والسياسية والإجتماعية التي تؤثر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة .	3.83	1.24	5	مرتفع

مرتفع	5	1.57	3.83	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد الموقف الإستراتيجي المناسب للخيار الإستراتيجي المناسب.	31
مرتفع	7	1.19	3.80	يتوفر لدى القادة الإداريين في التربية والتعليم رؤية واضحة عن التخطيط الإستراتيجي .	1
مرتفع	7	1.19	3.80	يستطيع القادة الإداريون ترجمة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية .	5
مرتفع	9	1.10	3.79	يدرك القادة الإداريون في الوزارة القضايا الإستراتيجية الخاصة .	32
مرتفع	10	1.40	3.77	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية بوضوح.	19
مرتفع	11	1.25	3.75	يدرك القادة الإداريون في الوزارة مراحل تنفيذ الإدارة الإستراتيجية .	23
مرتفع	12	1.30	3.74	يقوم القادة الإداريون في الوزارة بصياغة الرؤية في ضوء تحليل عميق للبيئتين الداخلية والخارجية للمديريات التابعة لها .	2
مرتفع	12	1.42	3.74	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة اختيار أفضل البدائل وأقلها كلفة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية	11

مرتفع	14	1.22	3.73	لدى القادة الإداريين في الوزارة إلمام كاف بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية .	10
مرتفع	14	1.16	3.73	يدرك القادة الإداريون في الوزارة الأساليب التكنولوجية الحديثة التي لها أثر في الخطة الإستراتيجية .	27
متوسط	16	1.05	3.67	يمكن أن تعكس الرسالة الخصائص المميزة للوزارة.	38
متوسط	17	1.19	3.66	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية قدر إرتباطها بعملية التخطيط الإستراتيجي.	8
متوسط	17	1.47	3.66	يعمل القادة الإداريون على مشاركة موظفي الوزارة في وضع الرسالة .	37
متوسط	19	1.20	3.65	لدى القادة الإداريين مقدرة على صياغة أهداف عامة يمكن أن تسد الفجوة القائمة بين واقع الوزارة وما يجب أن تكون عليه .	6
متوسط	19	1.19	3.65	يدرك القادة الإداريون النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	7
متوسط	19	1.25	3.65	يحدد القادة الإداريون المهمات المطلوب إنجازها من العاملين في إدارات التخطيط.	41
متوسط	22	1.25	3.64	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة الكشف عن الفرص والتهديدات في البيئة.	26

متوسط	22	1.03	3.64	يدرك القادة الإداريون في الوزارة معايير تقييم الأداء الإستراتيجي .	30
متوسط	24	1.07	3.63	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدره على إكتشاف حاجات المستهلك عند وضع رسالة الوزارة .	24
متوسط	25	1.31	3.62	يمكن القادة الإداريون في الوزارة من تقييم الخطة الإستراتيجية .	29
متوسط	26	1.45	3.61	يحرص القادة الإداريون في المستويات العليا على إشراك العاملين في المستويات الدنيا في تحديد الأهداف الإستراتيجية .	3
متوسط	27	1.06	3.60	يدرك القادة الإداريون في الوزارة العلاقة بين الرسالة والإستراتيجية وثقافة المنظمة.	28
متوسط	28	1.49	3.59	لدى القادة الإداريين المقدره على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	43
متوسط	29	1.26	3.58	يقوم القادة الإداريون بزيارات ميدانية لدوائر التخطيط.	39
متوسط	30	1.41	3.57	وضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القادة الإداريين في الوزارة .	4
متوسط	30	1.33	3.57	يدرك القادة الإداريون جميع عناصر الخطة الإستراتيجية .	9

متوسط	32	1.20	3.54	يمكن القادة الإداريون في الوزارة من تحديد الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	15
متوسط	32	1.35	3.54	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على وضع الخطط الإستراتيجية لحماية المزايا التنافسية .	22
متوسط	34	1.49	3.53	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة قبل البدء بوضع الخطة الإستراتيجية .	14
متوسط	35	1.13	3.52	يدرك القادة الإداريون احتياجات العاملين في إدارة التخطيط .	40
متوسط	36	1.40	3.50	يمتلك القادة الإداريون في الوزارة المقدرة على تهيئة الثقافة التخطيطية المناسبة داخل منظمات التعليم لزيادة فاعليتها .	35
متوسط	37	1.49	3.45	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية في ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية .	20
متوسط	38	1.32	3.43	تشكل صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين حلماً قابلاً للتحقيق.	36
متوسط	38	1.59	3.43	يمكن القادة من التعرف إلى البدائل الإستراتيجية في إعداد الخطة الإستراتيجية (مثل إستراتيجية الثبات وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الإنكماش والإستراتيجية المركبة).	44

متوسط	40	1.21	3.41	يستطيع القادة الإداريون جمع البيانات المطلوبة لعملية التخطيط الإستراتيجي .	16
متوسط	40	1.47	3.41	يدرك القادة الإداريون في الوزارة ما تعنيه الإدارة الإستراتيجية .	21
متوسط	40	1.37	3.41	يفوض القادة الإداريون بعض الصلاحيات إلى العاملين في الإدارة .	42
متوسط	43	0.89	3.39	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التكامل بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم .	34
متوسط	44	1.02	3.19	تتوافر في الوزارة معايير واضحة يستخدمها القادة الإداريون لقياس الإنتاج.	18
متوسط		0.72	3.63	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والتي بلغ عددها (15) فقرة والمتوسطة بلغ عددها (29) فقرة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) التي تنص على "يستطيع القادة الإداريون في الوزارة تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة الأجل"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) التي تنص على "لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد الأساليب المتبعة

لتحقيق أهداف الوزارة" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (34) التي تنص على "يستطيع القادة الإداريون في الوزارة تحقيق التكامل بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على "تتوافر في الوزارة معايير واضحة يستخدمها القادة الإداريون لقياس الإنتاج." بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط

الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة

التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	تقوم الوزارة بتحليل المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي باستخدام الحاسب الآلي	3.86	0.80	1	مرتفع
21	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل نقل التكنولوجيا لخدمة التخطيط الإستراتيجي.	3.77	1.13	2	مرتفع
35	تضع الوزارة رؤيتها مراعية التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	3.76	1.26	3	مرتفع
28	تولي الوزارة أهمية بالمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الإستراتيجي.	3.74	1.32	4	مرتفع
37	تقوم الوزارة بوضع خطط إستراتيجية تناسب المديرية التعليمية بالمناطق المختلفة.	3.71	1.08	5	مرتفع
27	يتوفر لدى الوزارة ملفات خاصة بكافة المعلومات السابقة للوزارة للإفادة منها عند مواجهة المشكلات المماثلة .	3.70	1.21	6	مرتفع
20	توجد لدى الوزارة وحدة متخصصة بكافة القوانين والتشريعات للإستعانة بها عند الحاجة.	3.68	0.80	7	مرتفع

مرتفع	7	1.19	3.68	يتم إشراك العاملين عند وضع الأهداف الإستراتيجية.	34
متوسط	9	0.80	3.64	يشارك المسؤولون مع بعضهم بعضاً في صياغة الأهداف الإستراتيجية وتنفيذها.	36
متوسط	10	1.05	3.61	تنتهج الوزارة سياسة تبادل المعلومات بين الإدارات والدوائر خصوصاً المعنية منها بالتخطيط الإستراتيجي.	29
متوسط	11	1.24	3.51	توجه الوزارة المديرية التابعة لها نحو التخطيط الإستراتيجي.	5
متوسط	12	1.33	3.50	تتبع الوزارة سياسة الأخذ بمقترحات موظفيها حول تطوير تشريعاتها لإنجاح التخطيط الإستراتيجي .	19
متوسط	13	1.08	3.48	تصنع الوزارة القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية.	6
متوسط	14	1.18	3.47	يوجد لدى الوزارة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.	15
متوسط	15	1.23	3.46	هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي.	7
متوسط	16	0.96	3.45	تتوفر لدى الوزارة المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.	9
متوسط	17	1.34	3.44	تضع الوزارة مكافآت مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم.	13

متوسط	18	1.28	3.43	تتوافر لدى الوزارة كوادر بشرية مؤهلة تشكل فريقاً متخصصاً لإعداد التخطيط الإستراتيجي.	1
متوسط	18	1.30	3.43	تقوم الوزارة بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة عند الحاجة لتطوير التخطيط الإستراتيجي.	2
متوسط	20	1.18	3.40	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل توفير الكفاءات البشرية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.	23
متوسط	21	0.94	3.39	تقوم الوزارة بالإطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في تطوير تشريعاتها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.	16
متوسط	22	1.23	3.37	تقوم الوزارة بمراقبة كافة التشريعات لديها للتأكد من مدى صلاحيتها للتخطيط الإستراتيجي.	17
متوسط	23	1.39	3.36	تعد الوزارة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لتوظيفهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي.	3
متوسط	24	1.16	3.34	تتوافر لدى الوزارة كوادر بشرية قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في ضوء الخبرات السابقة.	8
متوسط	25	1.22	3.33	تحرص الوزارة على تطوير تشريعاتها المالية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.	22
متوسط	26	1.23	3.32	تقوم الوزارة بتزويد موظفيها بخبرات الوزارات الأخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي.	4

متوسط	27	1.17	3.29	يتوفر لدى الوزارة مصادر معلومات كافية عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.	24
متوسط	28	1.17	3.29	تحرص الوزارة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال التخطيط الإستراتيجي .	26
متوسط	29	1.15	3.23	تضع الوزارة تكلفة تقديرية سنوية لبرنامج التخطيط الإستراتيجي.	10
متوسط	30	1.00	3.18	تحرص الوزارة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي.	14
متوسط	31	1.40	3.17	تأخذ الوزارة بعين الإعتبار الظروف الطارئة التي تعترض طريق التخطيط الإستراتيجي.	12
متوسط	32	1.04	3.15	تحرص الوزارة في تشريعاتها أن تواكب المستجدات البيئية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.	18
متوسط	33	1.48	3.04	تحقق الوزارة التكامل بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم.	38
متوسط	34	1.22	3.01	لدى الوزارة أهداف إستراتيجية واضحة.	33
متوسط	35	1.34	2.99	تتمتع الوزارة بمعرفة كاملة بالمعوقات التي تواجه عمليات التخطيط الإستراتيجي.	25
متوسط	36	1.36	2.97	لدى الوزارة رؤية واضحة يعلمها الجميع.	32

متوسط	37	1.20	2.81	تعمل الوزارة على إيجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي.	11
متوسط	38	1.25	2.42	تتوافر لدى الوزارة أجهزة الكترونية تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الإستراتيجي.	31
متوسط		0.54	3.38	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة وبلغ عددها (8) فقرات والمتوسطة وبلغ عددها (30)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.42 - 3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "تقوم الوزارة بتحليل المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي باستخدام الحاسب الآلي"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) التي تنص على "تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل نقل التكنولوجيا لخدمة التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "تعمل الوزارة على إيجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.20)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "تتوافر لدى الوزارة أجهزة الكترونية تسهم في

تحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الإستراتيجي " بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (7) يبين هذه النتائج:

الجدول (7)

معامل الارتباط بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون

ممارسة للتخطيط الإستراتيجي	المجال	
0.446**	معامل الارتباط	توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	

**دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها، إذ بلغ معامل الارتباط (0.446) وبمستوى دلالة (0.000) .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	95	3.55	0.75	1.740	0.084
انثى	60	3.76	0.66		

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية

والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.740)

وبمستوى دلالة (0.084).

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى

القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	126	3.64	0.73	0.050	0.960
دراسات عليا	29	3.63	0.72		

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية

والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.050)

و بمستوى دلالة (0.960).

3-متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	109	3.66	0.71
من 5-اقل من 10 سنوات	22	3.13	0.58
10 سنوات فأكثر	24	3.96	0.66
المجموع	155	3.63	0.72

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، وجاء اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-اقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.13)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم

تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية

لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.407	2	4.203	8.848	*0.000
داخل المجموعات	72.209	152	0.475		
المجموع	80.616	154			

* الفرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (8.848)، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق كما في الجدول

(12)

الجدول (12)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في

وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات
		3.96	3.66	3.13
10 سنوات فأكثر	3.96	-	0.30	*0.93
أقل من 5 سنوات	3.66		-	*0.53
من 5-أقل من 10	3.13			-

* الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (12) أن الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (أقل من

5سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات

أفراد العينة لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم

الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين

للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار

(t-test) ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	95	3.31	0.43	2.151	*0.033
انثى	60	3.50	0.67		

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم

الأردنية تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-2.151) وبمستوى

دلالة (0.033)، كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين

للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم

تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	126	3.42	0.54	1.652	0.101
دراسات عليا	29	3.23	0.55		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.652) وبمستوى دلالة (0.101).

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط
الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.52	3.46	109	أقل من 5 سنوات
0.25	2.81	22	من 5-أقل من 10 سنوات
0.54	3.53	24	10 سنوات فأكثر
0.54	3.38	155	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.53)، وجاء اصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (2.81)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط

الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.496	2	4.248	17.433	*0.000
داخل المجموعات	37.037	152	0.244		
المجموع	45.532	154			

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم

الأردنية، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (17.433)، وبمستوى

دلالة (0.000). ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق

كما في الجدول (17)

الجدول (17)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارة

التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	اقل من 5سنوات	من 5-اقل من 10 سنوات
		3.53	3.46	2.81
10 سنوات فأكثر	3.53	-	0.07	*0.72
اقل من 5سنوات	3.46		-	*0.65
من 5-اقل من 10	2.81			-

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (17) أن الفرق جاء: لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (اقل من 5

سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية للدراسة كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج وفيما يأتي توضيح لذلك:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على ما درجة توافر المهارات

الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة

نظر العاملين فيها؟

بينت النتائج في الجدول (4) أن مستوى توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة ذات المستوى المتوسط إلى ميل المستجيبين من أفراد العينة إلى الوسط لتجنب التقييم المنخفض الذي ربما يزعج القادة الإداريين، وتجنب المستوى المرتفع الذي لا يعبر عن حقيقة ما في داخلهم، ولذلك كانت استجاباتهم تميل إلى إعطاء الدرجة المتوسطة لتوافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين. كما ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ما يسمى بالإنحدار الإحصائي الذي يميل المستجيبون من المؤيدين والمعارضين إلى الوسط كحل أمثل لرأيهم في هذا الموضوع.

كما أن هذه النتيجة جيدة ومتفائلة بالنسبة للقادة الإداريين في ضوء أن المهارات الإدارية الإستراتيجية موضوعاً جديداً ربما لم يستطع هؤلاء القادة من الإطلاع عليها، أو ربما لعدم إتاحة الفرصة لهؤلاء القادة في الإنخراط في دورات تدريبية ذات علاقة بالإدارة الإستراتيجية وكفاياتها.

وعند الرجوع إلى فقرات الإستبانة التفصيلية يلاحظ أن الفقرة (33) والتي تنص على (يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل)، حصلت هذه الفقرة على الدرجة الأولى إذ يبدو أن لدى المستجيبين من العاملين في وزارة التربية والتعليم قناعة بأن القادة الإداريين يوازنون بين الأهداف سواء قصيرة أم طويلة.

كما حصلت الفقرة (25) والتي تنص (لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف الوزارة) على درجة مرتفعة أيضاً إذ يبدو أن الأساليب التي يتبعها الإداريون في الوزارة تتسجم مع أهداف الوزارة وهذه قناعة لا يمكن التحقق منها بدقة وإنما كان رأي العاملين فيها إيجابياً .

وقد كانت آخر فقرة للمهارات هي (18) التي تنص على (تتوافر في الوزارة معايير واضحة يستخدمها القادة الإداريون لقياس الإنتاج) إذ يبدو أن العاملين في الوزارة مقتنعين أن القادة الإداريين لا يستخدمون معايير واضحة لقياس الإنتاج بشكل كامل.

2- مناقشة السؤال الثاني الذي ينص على ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة

التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها؟

تبين أن مستوى ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للتخطيط الإستراتيجي كان متوسطاً كما في جدول (5) ويمكن أن تعزى هذه النتيجة ذات الدرجة المتوسطة إلى ميل المستجيبين من أفراد العينة إلى الوسط لتجنب التقييم المنخفض الذي ربما يزعج القادة الإداريين، وتجنب المستوى المرتفع الذي لا يعبر عن حقيقة ما في داخلهم، ولذلك كانت استجاباتهم تميل إلى إعطاء الدرجة المتوسطة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، كما ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ما يسمى بالإنحدار الإحصائي الذي يميل المستجيبون من المؤيدين والمعارضين إلى الوسط كحل أمثل لرأيهم في هذا الموضوع.

وقد حصلت الفقرة رقم (30) التي تنص على (تقوم الوزارة بتحليل المعلومات الخاصة باستخدام الحاسب الآلي) على الدرجة المرتفعة ويمكن أن يعزى ذلك إلى ملاحظة العاملين في وزارة التربية والتعليم توفر أجهزة الحاسب الآلي وهي موضوعة أمام القادة الإداريين ولذلك فهم يعتقدون بأن توفر هذا الجهاز في مكتب القائد الإداري يجعله يستخدمه لتحليل المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي .

وكذلك الأمر كانت الفقرة (21) التي تنص على (تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل نقل التكنولوجيا لخدمة التخطيط الإستراتيجي) وهي بدرجة مرتفعة أيضاً ، فعندما يلاحظ العاملون في الوزارة توفر الأجهزة التكنولوجية فإنهم يعتقدون أنها تستخدم لخدمة التخطيط الإستراتيجي. إلا أن استجابة أفراد العينة على الفقرة (31) التي تنص على (تتوافر لدى الوزارة أجهزة إلكترونية تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الإستراتيجي) كانت في آخر قائمة الفقرات وحصلت على أدنى متوسط حسابي وربما يدل على تناقض في إستجابة العاملين لكون هذه الفقرة تنسجم مع الفقرة (21) السابقة التي تؤكد على حرص الوزارة على تسهيل نقل التكنولوجيا لخدمة التخطيط الإستراتيجي أو ربما لكون هذه الفقرة تتعلق بتوافر الأجهزة الإلكترونية وربما يعتقد بعض العاملين بأنها غير كافية لأداء المهمات المطلوبة في التخطيط الإستراتيجي إلا أن ذلك يختلف مع ما تعنيه الفقرة (30) حول قيام الوزارة بتحليل المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي باستخدام الحاسب الآلي. فكيف يمكن للوزارة أن تقوم بتحليل هذه المعلومات باستخدام الحاسب الآلي في الوقت الذي يشير فيه العاملون إلى عدم توافر هذه الأجهزة بشكل كامل . وبالرغم من ذلك فإن كلتا من الفقرتين إيجابيتين إلا أن الفرق أن الأولى كانت بدرجة مرتفعة والثانية كانت بدرجة متوسطة.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على هل توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية

لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين درجة ممارستهم للتخطيط

الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها ؟

بينت النتائج كما في جدول (6) أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة

توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وبين درجة

ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها كان مقدار معامل ارتباط (0.44)

حيث من الطبيعي إيجاد مثل هذه العلاقة الموجبة لأن كلا المتغيرين حصلوا على نفس الدرجة

المتوسطة، أي أن امتلاك المهارات الإدارية الإستراتيجية تتسجم مع ممارسة التخطيط

الإستراتيجي فلذلك كلما ازدادت هذه المهارات ارتفعت الممارسة للتخطيط الإستراتيجي، وكلما

قلت هذه المهارات يقل استخدام التخطيط الإستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية

والتعليم الأردنية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى كون أن العاملين في الوزارة يعتقدون أن توافر

المهارات الإدارية الإستراتيجية لها علاقة قوية بممارسة التخطيط الإستراتيجي. وربما يعزى ذلك

إلى أن أغلب العاملين في الوزارة قد دخلوا دورات تدريبية في الإدارة الإستراتيجية وتعلموا أن

التخطيط الإستراتيجي هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الإستراتيجية.

4- مناقشة السؤال الرابع الذي نص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية

لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي

والخبرة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1-متغير الجنس:

فيما يتعلق بدرجة توافر المهارات الإدارية تبين كما في الجدول(7)عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الجنس، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود العاملين من الجنسين في أماكن عمل واحدة وربما يستعين أحدهما بالآخر للإستجابة في فقرات الإستبانيتين، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى تقارب المؤهل العلمي للعاملين من الجنسين كونهم تخرجوا من نفس المؤسسات التعليمية. كذلك يمكن أن يعود ذلك إلى كون الدورات التدريبية المعدة لتنمية العاملين كانت مختلطة للجنسين.

2- متغير المؤهل العلمي:

تبين كما في الجدول(8) أنه لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لربما يعود ذلك إلى كونهم كما أشير سابقاً إلى كونهم تم إعدادهم في نفس المؤسسات التعليمية وبنفس المستوى.

3- متغير الخبرة:

أما من حيث الخبرة فقد كانت النتائج كما في الجدول (9) لصالح فئتين هما (10 سنوات فأكثر) وأقل من (5 سنوات) مقارنة مع (5 إلى أقل 10 سنوات) ويمكن تفسير استجابات الفئة الأولى أي (10 سنوات فأكثر) لكونها أطول خبرة من الآخرين فهي فئة مارست العمل لفترة طويلة وبإمكانها أن تكون أكثر دقة من الفئة الأخرى، أما الفئة الثانية وهي (أقل من 5 سنوات) فربما يعود ذلك إلى كونهم خريجين جدد وربما تكون معلوماتهم أكثر حداثة من معلومات الفئة الأخرى، ولذلك فإن الفئة الوسطى من(5 إلى أقل من 10 سنوات) تفتقر إلى الخبرة الطويلة التي

تملكها الفئة الثالثة من (10 سنوات فأكثر) وربما تفتقر إلى المعلومات الحديثة التي يمتلكها أصحاب الخبرة الأقل من فئة (أقل من 5 سنوات).

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تشير النتائج المتعلقة بالفروق بين الجنسين كما في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة العاملين بين الجنسين ولصالح الإناث، إذ يبدو أن يعزى ذلك إلى كون الإناث أكثر اهتماماً بالتخطيط الإستراتيجي كممارسة جديدة يطلعون عليها، أو ربما يعود ذلك إلى كونهن أكثر اهتماماً بعملهن في وزارة التربية والتعليم لكونه من المجالات المحدودة المتاحة لهن للعمل فيها، في حين أن الذكور لهم مجالات أوسع للعمل قد لا تتاح للإناث.

2- متغير المؤهل العلمي:

كما تبين في الجدول (13) لم تكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية لربما لكونهم جميعاً من خريجي مؤسسات تربوية واحدة.

3- متغير الخبرة:

كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية كما في الجدول (14) فقد كانت النتائج لصالح الفئتين (10 سنوات فأكثر) و (أقل من 5 سنوات) مقارنة مع (5 إلى أقل من 10 سنوات) ويمكن تفسير إستجابات الفئة الأولى ربما لكونها أطول خبرة من الآخرين فهي فئة مارست العمل لفترة

طويلة وبإمكانها أن تكون أكثر دقة من الفئة الأخرى، أما الفئة الثانية وهي (أقل من 5 سنوات) فربما يعود ذلك إلى كونهم خريجين جدد وربما معلوماتهم أكثر حداثة من معلومات الفئة الأخرى ولذلك فإن الفئة الوسطى (5-10سنوات) تفتقر الخبرة الطويلة التي يملكها الفئة الثالثة من (10 سنوات فأكثر) وربما يفتقر إلى المعلومات الحديثة التي يمتلكها أصحاب الخبرة الأقل في فئة (أقل من 5 سنوات).

التوصيات

توصي الباحثة بما يأتي :

1- أوضحت النتائج أن درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن ودرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً ولكي يتم رفع هذا الدرجة إلى الدرجة المرتفعة، توصي الباحثة بقيام وزارة التربية والتعليم بتنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين فيها، يتم فيها وضع برنامج تفصيلي عن الإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الإستراتيجية وكذلك التخطيط الإستراتيجي وممارسته.

2- بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ولصالح الإناث وذلك في استجاباتهم عن درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية . لذلك توصي الباحثة بتنظيم دورات تدريبية للذكور الذين يعملون في دوائر التخطيط وأن نركز هذه الدورات على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ومراحله وأهميته، كما توصي الباحثة بتوجيه الإناث للعمل في مجالات ودوائر أخرى غير تخطيطية .

3- كانت هذه الدراسة لعينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وتقتصر الباحثة تطبيقها على المدارس الأساسية والثانوية والجامعات ومقارنة نتائجها مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

المراجع العربية :

- أبو بكر، مصطفى (2001). دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات . الدار الجامعية . بيروت.
- أبو طاحون، أمل لطفي(2010). التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والإقتصادية . عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بريدي، مارجريت، وجلاتر، رون، وليفاسيس، روزاليند (2006). الإدارة التعليمية - الإستراتيجية - الجودة- الموارد، ترجمة بهاء شاهين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- البوهي، فاروق شوقي (2011). التخطيط التربوي عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم . الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والتوزيع .
- حبتور، عبد العزيز صالح (2007). الإدارة الإستراتيجية في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الحريري، رافدة (2007). التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة، وجمال، محمود أسامة، وإبراهيم، محمد عبد الرزاق (2007). الإدارة والتخطيط التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حسن، هدى محسن (2000). بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة سيد (1985). الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات سياسات إدارية. مصر، القاهرة : دار الفكر العربي للنشر والتوزيع .
- الخفاجي، عباس خضير (2004). الإدارة الإستراتيجية - المدخل - المفاهيم - العمليات . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية - منحنى نظري وتطبيقي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

- رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، إحسان دهش (2008). الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
- السالم، مؤيد سعيد (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السامرائي ، محمد فائق حنون (2015) . مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية .(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
- السكارنة، بلال خلف (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2015). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشامسي، سالم بن راشد بن حميد (2010) . قياس فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارة والتعليم سلطنة عمان. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- الشامسي، سالم بن راشد بن حميد ونيو، ماركو ابراهيم (2001). الإدارة :المبادئ الأساسية. ط1 . إريد الأردن : المركز القومي للنشر .

- الشبول، منذر قاسم محمد (2005). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطورها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- الشربيني، الهلالي (1996). التخطيط الإستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي رؤية مستقبلية . مجلة كلية التربية المنصورة، مصر :.العدد 20، ج3.
- شهاب، شهرزاد محمد (2008) . أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الإبتدائية في مركز نيوى (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الموصل، نينوى، العراق.
- الصرن، رعد حسن(2002). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دمشق: دار الرضا للنشر.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم (2011) . التخطيط الإستراتيجي في التعليم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية . القاهرة : دار الفكر العربي .
- الضمور، هاني حامد و القطامين، أحمد عطالله (2006). الإدارة الإستراتيجية . عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الطيب، حسن أبشر(1999). **فلسفة التطوير الإداري والقيادات الإدارية في تحقيق فعاليتها. المجلة العربية للإدارة، العدد1،مجلد19،(9-10).**
- الظفيري، صلاح كساب ثاني (2011). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين .**
(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
- عابدين، محمد عبد القادر (2001) . **الإدارة المدرسية الحديثة . عمان: دار الشروق .**
- العارف أ، ناديا(2002).**التخطيط الإستراتيجي والعولمة .الإسكندرية:الدار الجامعية.**
- العارف ب، نادية (2002).**الإدارة الإستراتيجية :إدارة الألفية الثالثة . الإسكندرية:الدار الجامعية.**
- العارف ب، نادية (2009).**الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والحالات .الإسكندرية :الدار الجامعية.**
- العبسي، محمد محمود محمد (2004). **بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .**

- عبودي، زيد منير (2007). الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة -وظائف المدير. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع .
- العجمي، فهد فهد (2013). درجة توافر المهارات الإدارية لدى مديري المراكز التربوية الإدارية السراج المنير في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عزازي، فائق محمد عبد المنعم (2013). الإدارة الإستراتيجية بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عزازي، فائق محمد عبد المنعم (2011). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض : دار الزهراء للطباعة والنشر .
- العفيف، أمجد حسين رشيد (2005).العوامل المؤثرة على التخطيط في الأجهزة الحكومية الأردنية (دراسة ميدانية). (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- علي، أسامة (2008). التخطيط الإستراتيجي في جودة التعليم واعتماده. كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

- الغامدي، عبد الله مسفر سعيد (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الغزالي، كرمة ماجد عباس (2000). التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا). (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن .
- غنيمة، محمد متولي (2009). التخطيط التربوي. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاضي، المكاشفي عثمان دفع الله (2010) . التخطيط الإستراتيجي للتربية والتعليم، كفر الشيخ :العلم والإيمان للنشر والتوزيع .
- القشبري، سعيد محمد علي (2007) . تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الإستراتيجي في ضوء أنموذج سوت (swot). (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عدن، عدن، اليمن .
- القطامين، أحمد (1996). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ". عمان: دار مجدلاوي للنشر.

- القطامين، أحمد (2002). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. ط1. عمان : دار
مجداولي للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد(2009). التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان : دار المناهج
للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2009) . القيادة الإدارية . عمان : مكتبة دار الثقافة .
- كوك، ج لينث (1994) . إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة . عمان:بيت الأفكار
الدولية للنشر والتوزيع.
- اللوزي أ، موسى (2002). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة . عمان : دار
وائل للطباعة والنشر.
- اللوزي ب، موسى (2002). التنمية الإدارية. عمان : دار وائل للنشر .
- ماهر، احمد (2009) . دليل المديرين إلى :التخطيط الإستراتيجي .الإسكندرية :الدار
الجامعية.
- مدبولي، محمد عبد الخالق(2001) . نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وبناء
القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين . مجلة كلية التربية، (18)189-236.

- مرتجي، ذكريات أحمد محمد (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تفعيله. (رسالة غير منشورة) . الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مرزوقة، هاني محمود (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
- مرسي، محمد منير (1988). الإدارة التعليمية -أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد (2012).التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.الناشر :المؤلف.
- مصطفى، عزة جلال (2010). التخطيط الإستراتيجي الناتج لمؤسسات التعليم - دليل علمي . القاهرة: دار النشر للجامعات.
- المطيري، فيصل سعد متعب (2010-2011). تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.
- معروف هوشيار(2009).التخطيط الإستراتيجي .عمان :دار وائل للنشر.

- النعيمي، شهرزاد محمد (2005). بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في ضوء تقويم أدائهم لمهارات القيادات الإدارية التربوية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). المدير القائد والمفكر الإستراتيجي. عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع.
- النمرات، خالد أحمد (2013). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية في جامعة اليرموك. (رسالة غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- هاريسون، ديفيد (2009). الإدارة الإستراتيجية. (ترجمة علاء الدين طوارية). عمان: زهران للنشر والتوزيع.
- هاينز، ستيفن (2001). التخطيط الإستراتيجي الناجح. (ترجمة تيب لخدمات التعريب والترجمة). ط1. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- هيلين، توماس، وهنجر دافيد (1986). الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ). السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث.

- الوحوش، محمد صبري محمود (2006). أثر قوى البيئة على عمليات الإدارة الإستراتيجية

في الوزارات الأردنية " حالة وزارة التربية والتعليم". (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .

المراجع الأجنبية:

- Agwu, P. A (1992) Strategic planning in higher education :A study of application in Arkanass Senior College and Universities *DAI-A,53(8),2611*.
- Al-Garni, S. a. (1997) *The role of strategic planning in improving public organizations performance DAI-A 58(10) ,4060*.
- Ansoff , H.I (1995) *Coprorate strategy* .New York: Mc Grow- Hill Book Company.
- Barltlet ,J, Kotrlik , J , Higgins , C (2001) Organizational research : Determining appropriate sample size in survey research **Information Technology Learning and Performance Journal 19(1), 43-50**.
- Benntt, R (1996). *Corporate strategy and business planning*. London:6-7.
- Blakmom,V.Y. (2008) Strategic planning and organizational performance :an investigation using the balanced scorecard in non – profit organizations *DAL-A,69(06)*.
- Carpenter, M.A , Sanders, W .G (2009).*Strategic management dynamic perspective ,concept and cases* ,2nd ed , Upper Saddle River, New Jersey : Pearson /Prentice-Hall.
- David, J. &Disneg, J (2006) 3 Designing the strategic planning process: Does psychological type matte? **Management Decision** , 4(5), 598-614 .
- Dess,G . Lumpkin, G & Eisner,A B. (2008) *Strategic management* Boston: Mc Graw-Hill .

- Dess, G.G, Lumpkin, G.T, & Eisner, A.B. (2008) ***Strategic management : Creating competitive advantages***, 4th ed, Boston: Mc Graw-Hill/ Irwin .
- Digman, L.A (1995) ***Strategic management : concepts , decisions , cases*** 2nd ed . Boston : Richard D . Irwin , Inc .
- Evans , J .R (2008) ***Quality management organization and strategy*** .6th ed , Irwin , TX : South – western.
- Franklin, P. w (2011) Relationship between strategic planning and nonprofit organizational performance ***DAI-A***, 72(04).
- Glaister, K.W, flashaw, J.R (1999) ***Strategic planning : still going strong? Long Rang planning*** , 32(1), 107-116.
- Goodstiens, L, Nolan T, Pffeier J W (1993) ***Applied strategic planning : How to develop plan that really works*** new york : Mc Graw – Hill.
- Higgins, J, Vinze, J (1993) ***Strategic management : text and cases*** 4th ed Dryden press, Irwin: Mc Graw- Hill.
- Hinterhuber, H, H and W. Popp (1992) Are you Asrategist or just amanager ? ***Harvard Business Review*** .70.(1), 105.
- Johnson, C, Scholes, K (2002) ***Exploring corporate strategy*** 6th ed London: Prentice Hall.
- Lederer and Sethi (1998) Seven Guidelines for Strategic information ***The Executive Journal*** , 9(3), 23-30.
- Levicki, C (2003) ***The interactive strategy workout : Analyze and develop the fitness of your business*** 3th ed London : Prentice-Hall.
- Luthan, F (1998) ***Organizational Behavior*** 8th ed, Mc Graw-Hill, New York, 429.

- Starsia,G (2010) Strategic planning in higher education:An examination of variation in strategic planning practices and their effect of success in NCAA Division I athletic departments,*DAI-A*,72(01).
- Steiner, G (1979) ***Strategic planning :what every manager must know*** New York : The Free Press .
- Thompson, A.A (1996) ***Strategic management –concepts and cases*** ,9th ed , united states of America.
- Thompson, J. L (1997) ***Strategic management : Awareness and change*** 3 ed UK: Gray publishing .
- Thompson,J,R, Strckland,T,R,A,J(2001) ***Strategic mangment concepts ana cases*** Boston:Mc Graw-Hill.
- Wheelen, T.H & Hunger, J.D (2004)***Strategic managment and business policy***, New York :Addision –Wesley Publishing Co.
- Wheleen T.H & Hunger, J.D (2008) ***Strategic management and busiess policy*** 11th ed , New Jersey : Prentice Hall.
- Whetten, D,A \$ Cameron,K,S (2011) ***Developing management skills*** 8th ed, New Jersey , Prentice Hall.

الملحقات

ملحق (1)

الإستبانتان في صورتيهما الأولى

الدكتور / الأستاذ الفاضل المحترم
تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء رسالة بعنوان "درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها " وذلك بغرض الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط ولغرض تحقيق أهداف الرسالة قامت الباحثة بتطوير إستبانتين هما :

1- إستبانة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية .

2- إستبانة ممارسة التخطيط الإستراتيجي .

وبما أنكم من أهل الخبرة والاختصاص ولما نعده منكم من إمكانية علمية وموضوعية فإن من دواعي ارتياح الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الإستبانتين راجين قراءتها وتحديد رأيكم في كل فقرة من فقرات الإستبانتين للتأكد من مدى ملائمتها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

إسم الخبير :

المرتبة العلمية :

الجامعة :

الباحثة

سناء أحمد فالح العلقمة

ضع علامة في المكان المناسب الذي تختاره

الجنس : ذكر

أنثى

الخبرة :

5 سنوات فأقل

6 - 10 سنوات

11 سنة فأكثر

ولاً : استبانة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
1	تتوفر لدى الوزارة كوادر بشرية مؤهلة تشكل فريقاً متخصصاً لإعداد وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي.				
2	تقوم الوزارة بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة عند الحاجة لتطوير التخطيط الإستراتيجي.				
3	تعد الوزارة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لإستثمارهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي.				
4	تقوم الوزارة بتزويد موظفيها بخبرات الوزارات الأخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي.				
5	توجه الوزارة المديریات التابعة لها نحو التخطيط الإستراتيجي.				
6	تصنع الوزارة القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية.				
7	هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي.				
8	يتوفر لدى الوزارة كوادر بشرية قادرة قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في ضوء الخبرات السابقة.				
9	تتوفر لدى الوزارة المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.				
10	تضع الوزارة تكلفة تقديرية سنوية لبرنامج التخطيط الإستراتيجي.				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
11	تعمل الوزارة على إيجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي.				
12	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل التخطيط الإستراتيجي.				
13	تضع الوزارة مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم.				
14	تحرص الوزارة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي.				
15	يوجد لدى الوزارة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.				
16	تقوم الوزارة بالإطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في تطوير تشريعاتها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.				
17	تقوم الوزارة بمراقبة كافة التشريعات لديها للتأكد من مدى صلاحيتها للتخطيط الإستراتيجي.				
18	تحرص الوزارة في تشريعاتها أن تواكب المستجدات والمتغيرات البيئية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.				
19	تتبع الوزارة سياسة الأخذ بمقترحات موظفيها حول تطوير تشريعاتها لإنجاح التخطيط الإستراتيجي .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
20	تقوم الوزارة بالإطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في تطوير تشريعاتها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.				
21	يوجد لدى الوزارة وحدة متخصصة بكافة القوانين والتشريعات للإستعانة بها عند الحاجة.				
22	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل نقل التكنولوجيا لخدمة التخطيط الإستراتيجي.				
23	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل نقل المعلومات لخدمة التخطيط الإستراتيجي				
24	تحرص الوزارة على تطوير تشريعاتها المالية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.				
25	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل توفير الكفاءات البشرية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.				
26	يتوفر لدى الوزارة مصادر معلومات كافية عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.				
27	تتمتع الوزارة بمعرفة كاملة بالمعوقات والمشكلات التي تواجه عمليات التخطيط الإستراتيجي.				
28	تحرص الوزارة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال التخطيط الإستراتيجي .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
29	يتوفر لدى الوزارة ملفات خاصة بكافة المعلومات السابقة للوزارة للإستفادة منها عند مواجهة المشكلات المماثلة .				
30	تولي الوزارة أهمية بالمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الإستراتيجي.				
31	تنتهج الوزارة سياسة تبادل المعلومات بين الإدارات والدوائر خصوصاً المعنية منها بالتخطيط الإستراتيجي.				
32	تقوم الوزارة بتحليل المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي بواسطة الحاسب الآلي الالكتروني.				
33	تتوافر لدى الوزارة أجهزة الكترونية وتكنولوجيا حديثة مثل الانترنت التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الإستراتيجي.				
34	تحرص الوزارة بإستمرار على استقطاب الكفاءات البشرية لاستثمار الأجهزة الالكترونية وإستخدام التكنولوجيا الحديثة لخدمة التخطيط الإستراتيجي.				
35	تمتلك الوزارة رؤية واضحة يعلمها الجميع.				
36	تمتلك الوزارة أهداف إستراتيجية واضحة.				
37	يتم إشراك العاملين عند وضع الأهداف الإستراتيجية.				
39	تضع الوزارة رؤيتها مراعية التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
40	يشارك المسؤولون مع بعضهم بعضاً في صياغة الأهداف الإستراتيجية وتنفيذها.				
41	تقوم الوزارة بوضع خطط إستراتيجية تتناسب المديرية التعليمية بالمناطق المختلفة.				
42	تحقق الوزارة التناسب بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم.				

ثانياً : إستبانة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى العاملين في الوزارة

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
1	يتوفر لدى القادة الإداريين في التربية والتعليم رؤية واضحة عن التخطيط الإستراتيجي .				
2	يقوم القادة الإداريون في الوزارة بصياغة الرؤية في ضوء تحليل عميق للبيئتين الداخلية والخارجية للمديريات التابعة لها .				
3	يحرص القادة الإداريون في المستويات العليا على إشراك العاملين في المستويات الدنيا في تحديد الأهداف الإستراتيجية .				
4	وضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القادة الإداريين في الوزارة .				
5	يستطيع القادة الإداريون ترجمة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية .				
6	لدى القادة الإداريين قدرة على صياغة أهداف عامة يمكن أن تسد الفجوة القائمة بين واقع الوزارة وما يجب أن تكون عليه.				
7	يدرك القادة الإداريون النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية .				
8	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية قدر ارتباطها بعملية التخطيط الإستراتيجي.				
9	يدرك القادة الإداريون جميع عناصر الخطة الإستراتيجية .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
10	لدى القادة الإداريين في الوزارة إمام كاف بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية .				
11	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة اختيار أقل البدائل كلفة وأفضلها لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية .				
12	يفهم القادة الإداريون في الوزارة نماذج التخطيط الإستراتيجي مثل النموذج الخطي والتكفي والكلي والجزئي والوصفي لاختيار المناسب منها .				
13	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
14	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة قبل البدء بوضع الخطة الإستراتيجية .				
15	يمكن القادة الإداريون في الوزارة من حصر الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. .				
16	يستطيع القادة الإداريون جمع البيانات المطلوبة لعملية التخطيط الإستراتيجي.				
17	لدى القادة الإداريين في الوزارة إمام بالمشكلات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
18	تتوافر لدى القادة الإداريين في الوزارة معايير واضحة لقياس الإنتاج				
19	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على تحديد مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية بوضوح.				
20	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية على ضوء البيئة الداخلية والخارجية فيها.				
21	يدرك القادة الإداريون في الوزارة مفهوم الإدارة الإستراتيجية وفوائدها ونماذجها .				
22	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على وضع الخطط الإستراتيجية لحماية المزايا التنافسية .				
23	يدرك القادة الإداريون في الوزارة مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية .				
24	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على إكتشاف حاجات ورغبات المستهلك عند وضع رسالة الوزارة .				
25	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على تحديد الأساليب والأنشطة المتبعة لتحقيق أهداف الوزارة.				
26	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة الكشف عن الفرص والتهديدات في البيئة.				
27	يدرك القادة الإداريون في الوزارة الأساليب التكنولوجية الحديثة التي لها أثر على الخطة الإستراتيجية .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
28	يدرك القادة الإداريون في الوزارة العلاقة بين الرسالة والإستراتيجية وثقافة المنظمة.				
29	يمكن القادة الإداريون في الوزارة من تقييم الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها ومراقبتها .				
30	يدرك القادة الإداريون في الوزارة معايير تقييم الأداء الإستراتيجي .				
31	لدى القادة الإداريين في الوزارة القدرة على تحديد الموقف الإستراتيجي المناسب للخيار الإستراتيجي المناسب.				
32	يدرك القادة الإداريون في الوزارة القضايا الإستراتيجية الخاصة .				
33	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة الأجل .				
34	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التكامل بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم .				
35	يمتلك القادة الإداريون في الوزارة القدرة على تهيئة الثقافة التخطيطية المناسبة داخل منظمات التعليم لكي تزيد فاعليتها .				
36	تكون صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين يشكل حلم للتحقيق.				
37	يصوغ القادة الإداريون الإستراتيجية بعبارة مختصرة .				
38	يعمل القادة الإداريون على مشاركة موظفي الوزارة في وضع الرسالة .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
39	يمكن أن تعكس الرسالة الخصائص المميزة للوزارة.				
40	يقوم القادة الإداريون بزيارات ميدانية لدوائر التخطيط .				
41	يدرك القادة الإداريون احتياجات العاملين في ادارة التخطيط .				
42	يحدد القادة الإداريون المهمات المطلوب انجازها من العاملين في ادارات التخطيط.				
43	يفوض القادة الإداريون بعض الصلاحيات الى العاملين في الادارة .				
44	لدى القادة الإداريون القدرة على توضيح اي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
45	يمكن القادة الإداريون من التعرف الى البدائل الإستراتيجية في إعداد الخطة الإستراتيجية مثل إستراتيجية الثبات وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الإنكماش والإستراتيجية المركبة .				

ملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الجامعة	الإختصاص	إسم الأستاذ الدكتور	ت
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	جودت المساعيد	1
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	عباس الشريفي	2
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	عبد الحافظ سلامة	3
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	محمود الحديدي	4
الشرق الأوسط	تكنولوجيا المعلومات	عاطف أبو حميد	5
الشرق الأوسط	الإعلام	كامل خورشيد	6
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	أماني محمود	7
الشرق الأوسط	تكنولوجيا المعلومات	حمزة عساف	8
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	خالدة شتات	9
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	ملك الناظر	10

ملحق (3)

الإستبانتان في صورتيهما النهائية

الأخ الموظف / الموظفة المحترم
تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك بغرض الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط ولغرض تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبانتين هما :

3- إستبانة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية .

4- إستبانة ممارسة التخطيط الإستراتيجي .

وبما أنكم من أهل الخبرة والإختصاص ولما نعده فيكم من إمكانية علمية وموضوعية فإن من دواعي ارتياح الباحثة أن تضع بين أيديكم هاتين الإستبانتين راجية قراءتها وتحديد رأيكم في كل فقرة من فقرات الإستبانتين للتأكد من مدى ملائمتها.

وتقبلوا فائق الإحترام والتقدير

الباحثة

سناء أحمد فالح العلاقمة

ضع علامة في المكان المناسب الذي تختاره

الجنس : ذكر

أنثى

المؤهل العلمي :

بكالوريوس

دراسات عليا

الخبرة :

5 سنوات فأقل

6 - 10 سنوات

11 سنة فأكثر

ولاً : إستبانة التخطيط الإستراتيجي

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
1	تتوافر لدى الوزارة كوادر بشرية مؤهلة تشكل فريقاً متخصصاً لإعداد التخطيط الإستراتيجي.					
2	تقوم الوزارة باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة عند الحاجة لتطوير التخطيط الإستراتيجي.					
3	تعد الوزارة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لتوظيفهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي.					
4	تقوم الوزارة بتزويد موظفيها بخبرات الوزارات الأخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي.					
5	توجه الوزارة المديرية التابعة لها نحو التخطيط الإستراتيجي.					
6	تصنع الوزارة القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية.					
7	هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي.					
8	تتوافر لدى الوزارة كوادر بشرية قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في ضوء الخبرات السابقة.					
9	تتوفر لدى الوزارة المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.					
10	تضع الوزارة تكلفة تقديرية سنوية لبرنامج التخطيط الإستراتيجي.					

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11	تعمل الوزارة على إيجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي.					
12	تأخذ الوزارة بعين الإعتبار الظروف الطارئة التي تعترض طريق التخطيط الإستراتيجي.					
13	تضع الوزارة مكافآت مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم.					
14	تحرص الوزارة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي.					
15	يوجد لدى الوزارة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.					
16	تقوم الوزارة بالإطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في تطوير تشريعاتها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.					
17	تقوم الوزارة بمراقبة كافة التشريعات لديها للتأكد من مدى صلاحيتها للتخطيط الإستراتيجي.					
18	تحرص الوزارة في تشريعاتها أن تواكب المستجدات البيئية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.					
19	تتبع الوزارة سياسة الأخذ بمقترحات موظفيها حول تطوير تشريعاتها لإنجاح التخطيط الإستراتيجي .					

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
20	توجد لدى الوزارة وحدة متخصصة بكافة القوانين والتشريعات للإستعانة بها عند الحاجة.					
21	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل نقل التكنولوجيا لخدمة التخطيط الإستراتيجي.					
22	تحرص الوزارة على تطوير تشريعاتها المالية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.					
23	تحرص الوزارة في تشريعاتها على تسهيل توفير الكفاءات البشرية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.					
24	يتوفر لدى الوزارة مصادر معلومات كافية عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.					
25	تتمتع الوزارة بمعرفة كاملة بالمعوقات التي تواجه عمليات التخطيط الإستراتيجي.					
26	تحرص الوزارة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال التخطيط الإستراتيجي .					
27	يتوفر لدى الوزارة ملفات خاصة بكافة المعلومات السابقة للوزارة للإفادة منها عند مواجهة المشكلات المماثلة .					
28	تولي الوزارة أهمية بالمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الإستراتيجي.					

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
29	تنتهج الوزارة سياسة تبادل المعلومات بين الإدارات والدوائر خصوصاً المعنية منها بالتخطيط الإستراتيجي.					
30	تقوم الوزارة بتحليل المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي باستخدام الحاسب الآلي .					
31	تتوافر لدى الوزارة أجهزة الكترونية تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الإستراتيجي.					
32	لدى الوزارة رؤية واضحة يعلمها الجميع.					
33	لدى الوزارة أهداف إستراتيجية واضحة.					
34	يتم إشراك العاملين عند وضع الأهداف الإستراتيجية.					
35	تضع الوزارة رؤيتها مراعية التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.					
36	يشارك المسؤولون مع بعضهم بعضاً في صياغة الأهداف الإستراتيجية وتنفيذها.					
37	تقوم الوزارة بوضع خطط إستراتيجية تناسب المديرية التعليمية بالمناطق المختلفة.					
38	تحقق الوزارة التكامل بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم.					

ثانياً : إستبانة المهارات الإدارية الإستراتيجية

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً
1	يتوفر لدى القادة الإداريين في التربية والتعليم رؤية واضحة عن التخطيط الإستراتيجي .				
2	يقوم القادة الإداريون في الوزارة بصياغة الرؤية في ضوء تحليل عميق للبيئتين الداخلية والخارجية للمديريات التابعة لها .				
3	يحرص القادة الإداريون في المستويات العليا على إشراك العاملين في المستويات الدنيا في تحديد الأهداف الإستراتيجية .				
4	وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القادة الإداريين في الوزارة .				
5	يستطيع القادة الإداريون ترجمة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية .				
6	لدى القادة الإداريين مقدرة على صياغة أهداف عامة يمكن أن تسد الفجوة القائمة بين واقع الوزارة وما يجب أن تكون عليه .				
7	يدرك القادة الإداريون النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية .				
8	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية قدر إرتباطها بعملية التخطيط الإستراتيجي .				
9	يدرك القادة الإداريون جميع عناصر الخطة الإستراتيجية .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
10	لدى القادة الإداريين في الوزارة إلمام كاف بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية .				
11	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة اختيار أفضل البدائل وأقلها كلفة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية .				
12	يفهم القادة الإداريون في الوزارة نماذج التخطيط الإستراتيجي (مثل النموذج الخطي والتكيفي والكلي والجزئي والوصفي) لإختيار المناسب منها .				
13	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
14	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة قبل البدء بوضع الخطة الإستراتيجية .				
15	يتمكن القادة الإداريون في الوزارة من تحديد الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
16	يستطيع القادة الإداريون جمع البيانات المطلوبة لعملية التخطيط الإستراتيجي.				
17	لدى القادة الإداريين في الوزارة إلمام بالمشكلات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية التي تؤثر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
18	تتوافر في الوزارة معايير واضحة يستخدمها القادة الإداريون لقياس الإنتاج.				
19	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية بوضوح.				
20	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية في ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية .				
21	يدرك القادة الإداريون في الوزارة ما تعنيه الإدارة الإستراتيجية .				
22	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على وضع الخطط الإستراتيجية لحماية المزايا التنافسية .				
23	يدرك القادة الإداريون في الوزارة مراحل تنفيذ الإدارة الإستراتيجية .				
24	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على إكتشاف حاجات المستهلك عند وضع رسالة الوزارة .				
25	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف الوزارة.				
26	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة الكشف عن الفرص والتحديات في البيئة.				
27	يدرك القادة الإداريون في الوزارة الأساليب التكنولوجية الحديثة التي لها أثر في الخطة الإستراتيجية .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
28	يدرك القادة الإداريون في الوزارة العلاقة بين الرسالة والإستراتيجية وثقافة المنظمة.				
29	يتمكن القادة الإداريون في الوزارة من تقييم الخطة الإستراتيجية .				
30	يدرك القادة الإداريون في الوزارة معايير تقييم الأداء الإستراتيجي .				
31	لدى القادة الإداريين في الوزارة المقدرة على تحديد الموقف الإستراتيجي المناسب للخيار الإستراتيجي المناسب.				
32	يدرك القادة الإداريون في الوزارة القضايا الإستراتيجية الخاصة .				
33	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة الأجل .				
34	يستطيع القادة الإداريون في الوزارة من تحقيق التكامل بين الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في منظمات التربية والتعليم .				
35	يملك القادة الإداريون في الوزارة المقدرة على تهيئة الثقافة التخطيطية المناسبة داخل منظمات التعليم لزيادة فاعليتها .				
36	تشكل صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين حلماً قابلاً للتحقيق.				
37	يعمل القادة الإداريون على مشاركة موظفي الوزارة في وضع الرسالة .				

رقم الفقرة	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
38	يمكن أن تعكس الرسالة الخصائص المميزة للوزارة.				
39	يقوم القادة الإداريون بزيارات ميدانية لدوائر التخطيط .				
40	يدرك القادة الإداريون احتياجات العاملين في إدارة التخطيط .				
41	يحدد القادة الإداريون المهمات المطلوب إنجازها من العاملين في إدارات التخطيط.				
42	يفوض القادة الإداريون بعض الصلاحيات إلى العاملين في الإدارة .				
43	لدى القادة الإداريين المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.				
44	يتمكن القادة من التعرف إلى البدائل الإستراتيجية في إعداد الخطة الإستراتيجية (مثل إستراتيجية الثبات وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الإنكماش والإستراتيجية المركبة).				

ملحق (4)

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/ ٤٣/٢/ ٨٦
التاريخ: ١٦/٣/٢٠١٥

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

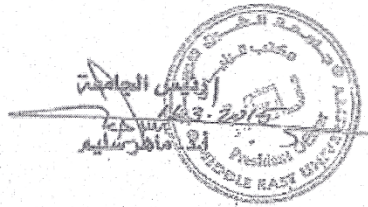
تحية طيبة، وبعد،

تقدم الطالبة سناء أحمد فالح العلامنة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة توفر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها عن الدراسة بما في ذلك الاستشارة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث سبقي سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



ملحق (5)



وزارة التربية والتعليم

الرقم ١٤٧٢-١١٠/٣

التاريخ ٤ جمادى الثاني ١٤٣٦

الموافق ٢٠١٥/٠٣/٢٥

السيد مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
السيد مدير إدارة الموارد البشرية
السيد مدير إدارة الشؤون المالية
السيد مدير وحدة الرقابة الداخلية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة سناء أحمد فالح العلامنة تقوم بإجراء دراسة عنونها "درجة توفر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية/ جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبيانين على عينة من الموظفين في إدارتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

المستشار
م. م. أحمد أبو حمزة
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة لرئيس قسم البحث التربوي بالوكالة
نسخة لملف ١٠/٣
المرفقات: (١١) صفحة

المملكة الأردنية الهاشمية

www.moe.gov.jo الرقم الإلكتروني: ١١١١٨١١١٨ الأردن، الفاكس: ٩٦٦ ٦ ٤٦٦ ١٩، هاتف: ٩٦٦ ٦ ٤٦٦ ١٩، ص.ب. ١٦٤٦١ عمان