

دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في ضوء التخطيط الاستراتيجي

د. محمد السيد حمدي منصور

دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال

سيناء في ضوء التخطيط الاستراتيجي

د. محمد السيد حمدي منصور

خبير تربوي، مصر

قبلت للنشر في 29 / 5 / 2025

قدمت للنشر في 27 / 2 / 2025

الملخص: هدفت الدراسة الحالية لتحديد دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بشمال سيناء من مختلف التخصصات والإدارات الست للمحافظة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (130) فرد. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، ويلاحظ أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05، تُعزى لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين في جميع محاور الدراسة عدا محور أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة: تفعيل دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتهيئة المناخ المناسب لاستخدام التخطيط الاستراتيجي. إقامة دورات تدريبية وبرامج تأهيلية لتفعيل دور القيادة الإدارية التفاعلية للعاملين باستخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي؛ حتى يتمكن من مساعدة العاملين.

كلمات دلالية: القيادة الإدارية - القيادة التفاعلية - الأداء الوظيفي - التخطيط الاستراتيجي - المواجهة - التفاوض - التجاهل

The role of interactive administrative leadership to improve the job performance for employees of North Sinai Directorate of Education in the light of strategic planning

Dr. Mohamad Elsayed Hamdy Elsayed Mansour

Expert Teacher, Ministry of Education, Egypt

Received on 27th February 2025

Accepted on 29th May 2025

Abstract: The Study aimed to Determine the role of interactive administrative leadership in improving the job performance of employees in the Directorate of Education in North Sinai in light of strategic planning. The study Used the Descriptive analytical method. Study Population: All educational supervisors in North Sinai from various specializations and departments, with a questionnaire applied to a sample of (130) individuals. The Findings reveal that No statistically significant differences between the averages of males and females in the study fields. No differences between the responses of the sample members in the study fields. No statistically significant differences at the 0.05 level attributed to the job performance variable of employees in all study axes except for the importance of strategic planning in improving job performance. The study introduced some Recommendations as Activate the role of interactive administrative leadership in improving the job performance of employees. Create a suitable climate for the use of strategic planning. Conduct training courses and qualification programs to activate the role of interactive administrative leadership using strategic planning skills to assist employees.

Keywords: Administrative leadership, Interactive leadership, Job performance, Strategic planning, Confrontation, Negotiation, Ignoring

مقدمة

يشهد علم الإدارة في العصر الحديث تطوراً يتزامن مع إيقاع هذا العصر في سرعة التطور، خاصة وأن الإدارة تتدخل في كافة جوانب الحياة، ونتيجة لهذا التطور نمت المنظمات وازدادت أهميتها فأصبحت التنظيمات المتقدمة تكنولوجياً ظاهرة العصر. وبسبب المتغيرات العديدة في العصر الحديث والتي أصبحت تشكل ضغوطاً على الإداريين، بصفة عامة، لكي تعمل منظماتهم بفعالية في عصر يتم بالتقدم التقني في شتى المجالات، وتضخم حجم المنظمات وتنوع أشكالها واتساع نشاطها، الأمر الذي أدى إلى حدوث مشكلات عديدة أدت إلى جذب انتباه القيادات في هذه المنظمات نحو التحرك السريع لممارسة أدوارهم في قيادة بيئة إدارية تتم بكفاءة الأداء.

قد تكون أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية اليوم عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغير والتطور بالرغم من أننا أمة الإسلام التي حباها الله عز وجل بالقائد الأول في تاريخ البشرية محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم كما كذلك يؤكد كثير من الباحثين أنه لا يمكن للمنظمات أن تحقق الأهداف الموجودة إن لم تتوافر لها القيادات المؤهلة التي تستحث الهمم وتبث روح الحماس في العاملين وتحرص على الارتقاء بمستوياتهم في سبيل انجاز الأهداف المنشودة. (عبد، 15، 2019)

وتعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أصبحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، فقد حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة سياسية للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحضيري والملمهم للقادة مرتكزاً محورياً في دورهم

القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور للقادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين وكذلك التأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية الى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع ادوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يؤدوا أدوارهم في منظمات اليوم بنجاح. (العجيلي، 46، 1999)

وفي ظل التطورات المستمرة لعلم الإدارة العامة والقيادة الإدارية ظهر مؤخراً ما يعرف بالقيادة التفاعلية والتي تعرف بانها، تعمل على توجيه جهود الرؤوسين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والادوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي من اجل تحقيق اهداف هذه القيادة. (الدعيلج، 97، 2016)

ويعد المنبع الأساسي للتخطيط الاستراتيجي الجيوش وخططها الحربية المبنية تحديد الإمكانات الداخلية والنظر للبيئة المحيطة وفي بداية القرن الماضي بدأت ثورة التخطيط الاستراتيجي تجتاح كل المجالات بدأت من التجار الذين شعروا بالتغيرات المتلاحقة في الواقع المحيط وضرورة تطوير إمكاناتهم التجارية ومن ثم لباقي المجالات ومنها التعليم فقد كان هناك مجموعة من مدراء المدارس يمارسون التخطيط الاستراتيجي وقد حققوا نجاحات متفاوتة. ومرت عملية الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي بمراحل متعددة بدأت بالتركيز على التخطيط نفسه الذي كان ينظر له حينها على أنه شكلاً من أشكال التخطيط طويل المدى. (دي ماكين، 89-90، 2008)

ثانياً: مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري من اهم المواد وأثمنها لأي مؤسسه والبحث عن العنصر البشري المتميز والخالق والتعامل معهم واكتساب ولائهم واخلاصهم للعمل أصبح مطلباً

صعبا لكل مؤسسة، بحيث تصدرت الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المؤسسات والشركات. وقد ثبت مرارا وتكرارا ان الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يعد أساسا في نوعية القيادة التي يمارسها المدراء للعاملين الذين يقودوهم والتي تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على روح التعاون المستمر والايجابي.

ولما كان الكثير من المنظمات الإدارية ومنها العربية تعاني بشكل واضح من السلبيات والمشكلات نتيجة بقائها لعقود طويلة اثيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعدياتها وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات، والذي اصبح اليوم عائقا امام الطموحات التنموية والاصلاحية بل انه بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته ولهذا كان من المناسب بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهجيا في إدارة العاملين فيها. (العساف، 137، 2017) حيث أصبح للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في مجال التعليم؛ من حيث قدرته على الربط بين المؤسسة التعليمية، والبيئة المحيطة بشكل يضمن النجاح في أداء المهمة المنوطة بالمؤسسة ويحقق أهدافها. كما أنه وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والمنطلقات والقضايا الاستراتيجية الأساسية للنظام التربوي والمؤسسة التربوية على حد سواء. (عبد الله، 27، 2018)

كما أشارت دراسة عباس، حماد إلى التعرف على درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. (عباس وحماد، 2019)

لذا أصبحت استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي، إحدى المهام الرئيسة للإدارة التربوية الحديثة؛ فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح، أو المركز والقوة، أو الحاجة للسيطرة على الموارد

النادرة، أو الاختلاف في السياسات وهذا يعني أن جوهر ضغوط العمل و التخطيط الاستراتيجي هو في حقيقته أحد المقومات الأساسية لكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي والتنظيمي في أي مؤسسة، إلا أن هذا يتطلب رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية لضبط وتوجيه هذه الضغوط وتلك الصراعات على مستوى الوظيفة والمنظمة معاً؛ ليكون ذلك بمثابة الوقود ذي الجودة العالية لتحريك وتنمية الدوافع والبواعث والحوافز لدى الأفراد وضبط سلوكهم تجاه أهداف المؤسسة والعاملين بها. (أوبكر، 16، 2022)

لذا كان من المهم معرفة كيفية اختيار النمط القيادي الملائم لظروف المنظمة، والاثـر الذي يحدثه على الأداء الوظيفي إيجاباً أو سلباً حيث ان اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج الى بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن ان ينطبق على كل المنظمات.

ومن خلال هذه الدراسة فانه سوف يتم التعرف على مدى ممارسة المدراء للقيادة التفاعلية لمعرفة مدى تأثيرها على العاملين وادائهم كما ونوعاً ومن ثم على كفاءة العمل ورضا المستفيدين.

وبناء على ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما مدى ممارسة القيادة التفاعلية لدى المدراء وتأثيرها على أداء العاملين باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟
- ما العلاقة بين القيادة التفاعلية للمدراء وبين مستويات أداء العاملين باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟
- ما واقع تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟

- هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟

ثانيًا: منهج الدراسة وأدواتها

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ لأنه يعتبر مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددًا من المناهج والأساليب الفرعية؛ إذ إن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منه. (عميرة، 96، 1981)

ثالثًا: أهمية الدراسة

حيث إن القائد التفاعلي هو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للملائم للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل وكان لابد من التعرف على القيادة التفاعلية التي تسهم في أداء العاملين وما هي العقبات التي تحول دون ذلك ومن هنا نلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين باستخدام إدارة الصراع التنظيمي.

الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تناقش مفهوم القيادة التفاعلية واسسها وركائزها وتقدم للباحثين في مجال الإدارة مفهوم تلك القيادة وأهميتها.

الأهمية التطبيقية

تتلخص أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في إمكانية تقديم المساعدة للمدراء في التعرف على نمط القيادة التفاعلية ومعرفة إيجابياتها وسلبياتها، وتطويرها وفي ضوء ما تتوصل له هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فاعلية هذه القيادة ودورها باستخدام إدارة الصراع التنظيمي، في خلق بيئة مناسبة للأبداع تحقق رضا العاملين وبالتالي تؤدي الى زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء الامني وتحقيق أداء عالي المستوى.

رابعاً: اهداف الدراسة:

- التعرف على مدى ممارسة القيادة التفاعلية لدى المدراء وتأثيرها على أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.
- تحديد العلاقة بين القيادة التفاعلية للمدراء وبين مستويات أداء العاملين باستخدام إدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على تأثير صفات القائد الاداري في تحسين سلوك العاملين بمديرية التربية والتعليم.

خامساً: حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة على ضوء ما يلي:

الحدود الموضوعية

الوقوف على واقع الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء وكيفية تحسينه من خلال ممارسة القيادة التفاعلية.

الحدود البشرية

يقصر هذا البحث على عينة من القيادات التربوية، بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء

وعدددهم (130).

الحدود المكانية

مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء بجمهورية مصر العربية؛ وقد تم اختيار هذا المكان؛ لأنه مقر عمل الباحث بشمال سيناء؛ وكذلك إقامته، ويتوقع الباحث أن يجد العون والمساعدة من قبل إدارة المديرية فيما يختص بالموافقة على التطبيق والتعاون معه في دراسته الحالية.

الحدود الزمنية

تم التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024، وذلك بعد الحصول على الموافقة على التطبيق من قبل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

سادسا: فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاداء الوظيفي للعاملين والقيادة التفاعلية لدى

بمديريات التربية والتعليم بمصر. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند أبعاد وملامح مفهوم القيادة التفاعلية.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مبررات وأهمية استخدام القيادة التفاعلية

بمديريات التربية والتعليم.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند أساليب القيادة التفاعلية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التفاعلية لدى العاملين

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

الوظيفية، والمستوى الإداري للوظيفة).

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

تعريف القيادة

القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة. (أبو بكر، 262، 2016)

القيادة الإدارية

القيادة يعرفها هيمن بأنها عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين. (الدعيلج، 16، 2016)

التعريف الإجرائي (للقيادة الإدارية): هي عملية التأثير في موقف محدد، نتيجة تفاعل مثير بين القائد والمرؤوسين والموقف ويمكن تعريفها بقيام الفرد في الجماعة بعمل ينتج عنه سلوكيات بغض النظر عن طبيعة الفرد وجنسه بمعنى انها السلوك الصادر من القائد والذي يؤثر على العمل إيجاباً او سلباً .

القيادة التفاعلية: تعرف بأنها قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف، والمهام المحددة وإعطاء المؤسسة الموقدة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية. (زايد وآخرون، 46، 2013)

التعريف الإجرائي (للقيادة التفاعلية) وتعرف بأنها القيادة التي تركز على العلاقة الشئائية بين القائد والتابع من اجل تحقيق اهداف المنظمة بنجاح وفاعلية .

الأداء الوظيفي: يعرف بأنه سلسلة النشاطات المرتبطة بوظيفة او قسم او دائرة والتي يقوم بها الموظف او المدير لتحقيق هدف معين. (زهراني، 29، 2010)

التعريف الإجرائي (للأداء الوظيفي) ويعرف بأنه مجموعة النشاطات أو الجهد الذي يقوم به الفرد لإنجاز مهامه المنشودة .

التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات التي لا تسعى إلى تحقيق نفع على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في النظام. (العجمي، 39، 2019) في حين عرفه أليسون وكاي Allison & Kaye بأنه: عملية ممنهجة تتمكن من خلالها المؤسسة من التوافق على التزام أصحاب المصلحة الرئيسيين بالأولويات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها والاستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية (Allison & Kaye, 12, 2011) وعرفه ويليام فايفر Pfeiffer بأنه العملية المستخدمة في توجيه أعضاء المؤسسة نحو تصور مستقبلها وتكوين الإجراءات الضرورية والعمليات من أجل تحقيق ذلك المستقبل (Pfeiffer & et al, 3, 2013) .

التعريف الإجرائي (للتخطيط الاستراتيجي): يعرف بأنه عمل ينظر إلى المستقبل بأقدام تركز على الحاضر، فينطلق من تقييم وضع المنظمة أو المؤسسة الراهن وبيئتها داخلياً وخارجياً، ومن ثم تحديد رؤية المنظمة أو المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، فينتج خطة استراتيجية محددة البرامج وآليات تنفيذها.

الدراسات السابقة

1. ويلسون (Wilson, M. S) (2014): القيادة التنموية الفعالة: دراسة سمات وسلوكيات

القائد الذي يطور الأفراد والمنظمة

هدفت الدراسة: الى الوقوف والتعرف على سمات وسلوكيات القيادة التنموية الفعالة التي يتحلى بها القادة التنمويين للارتقاء بأداء العاملين والمؤسسات معاً من منظور متكامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: قيام القائد التنموي الفعال بالتركيز على نمو وتطوير مرؤوسيه والارتقاء بمستوى المؤسسة وتمتعته بسمات القيادة التنموية المتمثلة كونه مُحلٍ، ومُتعاون، وحازم، ومُلتزم، ومُتفاني، ومُتحمس، وذات طابع عملي وتطبيقي، ومُهتم بالآخرين

2. يوسف خوني (2015) دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة:

دراسة حالة المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة (2007 – 2012)

هدفت الدراسة: الى التعرف على انماط وسلوكيات وصفات القيادة التنموية التي تهدف الى تحقيق التنمية المحلية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت عينة الدارسة من جمهور المجلس البلدي بالمسيلة، بالجمهورية الجزائرية

نتائج الدراسة: أهمية مشاركة أفراد المجتمع المحلي للسلطات الحكومية وتضافر جهودهم لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، تطبيق اللامركزية يُكسب القيادة المحلية القوة والفاعلية لتحقيق التنمية المحلية

3. Masood, S.A (2016) القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية.

وهدف الدراسة: الى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة

– يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.

- يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

4. عصام سليم غانم (2016) إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية رؤية مقترحة"

وهدفت الدراسة: الى دراسة الأدبيات والمضامين والأفكار المتعلقة بمفهوم القيادة التنموية وطبيعتها وأبعادها ونموذجها وتقديم رؤية مقترحة لكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية واستخدمت المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من جمهور بعض المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

نتائج الدراسة: تقديم رؤية مقترحة متكاملة لتبني الجامعات المصرية ممارسات القيادة التنموية وبرامج التدريب ومعايير التقويم والتقييم

5. فضيلة بلالي، نجوى علاهم (2018) دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة حالة للوكالات المحلية للتشغيل بالوادي.

وهدفت الدراسة: الى التركيز على التدريب كونه من العوامل الفعالة في تحسين أداء العاملين إذا ما استثمرت بطريقة سليمة.

واستخدمت منهج دراسة الحالة لدى الوكالات المحلية بالوادي، وكانت عينة الدراسة من الجمهورية الجزائرية.

نتائج الدراسة: التدريب يساعد في معالجة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، كما يساعد في تحسين الانضباط السلوكي وتطوير وترشيد أداء العاملين بالمؤسسة.

6. صالح بن سعد المربع 2018 "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية".

وهدفت الدراسة: الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع العينة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطاً بواقع (236) ضابطاً من المديرية العامة للجوازات.

نتائج الدراسة

- مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

7. حكمت علي جمال الدين أحمد الحويطي؛ محمود عبد الرسول أبو النور؛ صلاح السيد محمد (2020م)، دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية بمصر.

وهدفَت الدراسة: إلى التعرف على مدى فاعلية دور قائد الوحدة المحلية في تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ورفع كفاءة الوحدة المحلية، وتحسين الخدمات الجماهيرية وتحقيق رضا العملاء عنها، وتنمية المجتمع المحلي ككل.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة من الجمهور المتردد على الوحدة المحلية لمركز ومدينة أشمون بمحافظة المنوفية نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية ممارسة قائد الوحدة المحلية لأبعاد القيادة التنموية وتطوير أداء العاملين بالوحدة المحلية

8. أحمد، رشوان (2023) دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين بإدارة مرور شمال سيناء في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية والبيئية

الهدف من الدراسة

التعرف على مدى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة مرور شمال سيناء في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية والبيئية باستخدام القيادة الإدارية التفاعلية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة (120) من العاملين بإدارة مرور شمال سيناء.

نتائج الدراسة

ترسخ القيادة مبادئ تفويض السلطة بموجب اللوائح والقوانين، واهتمام القيادة العليا بتوفير التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري، ضرورة الاهتمام بتطوير أداء العاملين الوظيفي من خلال ورش العمل ودورات الصقل المعرفي واستخدام القيادة على أسلوب التحفيز في التعامل مع العاملين بالإدارة وتدريب العاملين على التعامل بكفاءة مع التحول الرقمي.

9. رامز، حسن (2023) مشكلات إدارة المدارس الثانوية على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 في مصر.

وهدفت الدراسة: إلى تحديد بعض مشكلات إدارة المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م، من منظور العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء بجمهورية مصر العربية ومدى اسهام الخطة الاستراتيجية في معالجة هذه المشكلات. واستخدمت المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء التابعة للإدارات التعليمية الست بالمحافظة (العريش، بئر العبد، الشيخ زويد، رفح، الحسنة، نخل) والتي بلغ عددها 30 مدرسة ثانوية عامة من معلمين أو إداريين إلى جانب مديري المدارس الثانوية بالمحافظة.

نتائج الدراسة

- مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في حل بعض مشكلات إدارة المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بدرجة عالية
- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الاستراتيجية في بعض مشكلات إدارة المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.

أولاً: عناصر القيادة

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتمثل في:

أ- وجود جماعة من الناس

أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

- الجماعة الرسمية: ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها .
- الجماعة غير الرسمية: وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها (حمادي، 31، 2013)

ب- وجود القائد

يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح "إذ لابد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة. (حمادي، 33، 2013).

ج- الهدف

وهو الأساس المشترك ما بين العمال والقائد الإداري وهو ما يسعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة". ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

د- الموقف

إذ لابد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمروسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل ايجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي (كنعان، 91، 2022)

وظائف القيادة (عباس، 47، 2020)

- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.

- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءاً بالرسالة أو العمل أو النشاط السياسي أو اقتصادي
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها
- تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكمة القائد في إدارته للأمر.

مصادر قوة تأثير وظائف القيادة

- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمل.
- يمثل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها.
- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في الوقت المحدد.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة. ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة. (الخيري، 6، 2018)

1. أنماط القيادة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط، ومن بينها:

أ- النمط الاوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين، ولو بإبداء الرأي. فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في الرؤوسين بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من الرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم، والقائد الاوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية، "وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الاوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية .

يرى العديد من المفكرين أن للقيادة الاوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية، وهي القيادة الاوتوقراطية التسلطية، القيادة الاوتوقراطية الخيرة، القيادة الاوتوقراطية اللبقة.

ب- القيادة الاوتوقراطية التسلطية

يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في الرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستغلاً بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل الى أهدافه. (عياصرة وبن احمد، 151، 2018)

ج- القيادة الاوتوقراطية الخيرة

يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب إيجابي كالمُدح والإطراء وأيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء رؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد. "فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من

احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاقاتهم لقيادته. (عياصرة وبن احمد، 152، 2018)

د- القيادة الاوتوقراطية اللبقة

القائد الاوتوقراطية هنا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي. يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الاوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من الحرية للمرؤوسين. (عياصرة وبن احمد، 153، 2018)

ه- النمط الديمقراطي

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية فنجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وإفساح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية واشباع الحاجات الممكنة للعاملين.

ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة. (عياصرة وبن احمد، 155، 2018)

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، المشاركة وهي كالتالي:

1. العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
2. يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لابد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها كل من القائد والتابعين في إطار أهداف المؤسسة. (كنعان، 184، 2022)
3. المشاركة: أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، ويعمل على إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة وإشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج.
4. تفويض السلطة: وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم ويحقق التفويض بعضاً من المزايا وهي:
 - تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة.

- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين.
- تنمية قدرات المرؤوسين و إتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار.

و- النمط الحر أو الفوضوي

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهام واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها (فلية ومحمد، 239، 2015).

سليبيات القائد في هذا النمط:

1. ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات .
2. عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة
3. قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.
4. تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

5. ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم .
6. اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

نظريات القيادة

1. نظرية الرجل العظيم

تبين هذه النظرية أن بعض الأفراد يولدون وهم يحملون صفات قيادية، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يدرّب على القيادة، وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق بواسطة أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذة يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها، واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها: أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعدادها لتقبل التغيير واستيعابه. (الخضرا وآخرون، 278، 2019)

2. نظرية السمات

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها أو تعلمها. (عطوي، 81، 2021)

3. نظرية القيادة الإنساني

تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة وتنميته بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها وطرق عملها عن طريق حفز العمل

4. النظرية الموقفية

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف

5. النظرية التفاعلية

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المتقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجداية في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل. (العساف، 5-7، 2015)

عرض التخطيط الاستراتيجي

منذ بداية القرن 21 نال التخطيط الاستراتيجي اهتماماً واسعاً حيث يمثل مرحلة تطور هامة في التخطيط بشكل عام لأي عمل، لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأهداف، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها. فتعرف رقية التخطيط الاستراتيجي بأنه

عملية بعيدة المدى تقود إلى تحقيق أهداف محددة من خلال سلسلة من المراحل، تبدأ بتشخيص الواقع الحالي للمنظمة، ثم تحديد رؤيتها المستقبلية ومن ثم تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ثم تصاغ بعد ذلك خارطة التغيير الاستراتيجية التي تخضع اليات محددة للتنفيذ والمتابعة. (منصوري، 24، 2018)

أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي نظراً لاختلاف الأسس والتوجهات الفكرية التي استندت إليها تلك التعريفات، فهناك من نظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير نظام العمل في المؤسسات وتحويله بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، وهناك فريق آخر يعتبره مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة .

ب- أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم

في حقل التعليم يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل للتوفيق بين برامجها الأكاديمية والإدارية والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع، وهذا النوع من التخطيط يؤدي بالمؤسسة إلى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع.

(الجبوري، 25-26، 2020)

ويعد عملية قوامها الملائمة بين نتائج تحليل مكونات الأداء الداخلي (الموارد والإمكانات التعليمية المتاحة للبيئة الداخلية)، وبين نتائج تحليل البيئة الخارجية لهذه المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة والحد من نواحي الضعف وفي استثمار الفرص المتاحة وفي التقليل من التهديدات

المحتملة، والتي تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم إلى تحسين نوعية عمليتي التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية، وإحداث التغيير، ودعم الإصلاح التربوي، من خلال إدارة ناجحة، ونشاطات، وعمليات، يقوم بها مدير المؤسسة منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة، وخطة طموحة تحقق الأهداف الاستراتيجية وتساير التوجهات المستحدثة للمتطلبات التربوية. ولذا يسعى التخطيط الاستراتيجي في التعليم إلى تحقيق أهداف متنوعة منها: (القاضي، 25، 2013)

- توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء؛ بحيث يكون نابعا من فهم أفضل للبيئة المتغيرة وقدرة المؤسسة على التكيف معها.
- خلق قاعدة بيانات دقيقة تساعد في صناعة قرارات رشيدة وتوفير إطار مرجعي للميزات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتوفير التحليلات الموقفية لبيان إمكانية المؤسسة على تحقيق جوانب القوة وتفادي جوانب الضعف.
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك، ومراجعة الأنشطة الحالية للقيام بعمليات التكيف والتعديل في الضوء التغيرات البيئية والتكيف معها.
- تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية والإسراع بالنمو وتعظيم العائد، وتركيز الموارد المهم.
- تطور التنسيق الداخلي بين الأنشطة وتطوير عملية الاتصال والرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة وتدريب الرؤساء وتنمية ذوي الأداء المتدني.
- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.

ج- أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطلعه للمستقبل والتي تعد حصيلة متراكمة في أهميتها للدراسات المستقبلية، ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي في التعليم يسعى إلى التكامل بين جوانب النظام التربوي، وتقديم الحلول الشاملة لإشكالاته المتعددة، وكذلك تحقيق التوازن اللازم بين مراحل التعليم، بحيث تتكامل أجزائها. فيساعد بعضها بعضاً، وبحيث يؤدي التوسع والتوازن بينها إلى تلبية احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية. (سعد، 19، 2018)

أما في الجانب التعليمي فتعاطم أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير، فنلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم في النقاط التالية:

1. المساهمة الفعالة في تطوير المنظومة التعليمية بكاملها وتمكينها من تلبية متطلبات البيئة والمجتمع بشكل داعم للمنافسة للمؤسسة.
2. تشكل المرجع المهم لمديري المدارس لفهم البيئة والظروف الداخلية والخارجية.
3. دعم التعاون بين مختلف الكيانات الإدارية في المؤسسات التعليمية من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية ودعم جودة التعليم.
4. دعم وتسهيل التنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية من خلال تمكين المدرسة من البقاء والاستمرار في الظروف الغير مواتية من خلال القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة ومواجهة التحديات.
5. دعم سياسات اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية عن طريق توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار وتدريب المعلمين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي .

6. يساهم في عمليات مراقبة الأداء والتقويم داخل المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يضمن جودة التعليم.

7. تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وقياس مخرجات التعليم.

8. فهم واستيعاب الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة بمختلف جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لأن أي تغير في تلك الجوانب سينعكس أثره على العملية التعليمية وحينها لا يمكن الحصول على النتائج المرجوة أو الاستفادة الكاملة من مزايا التخطيط الاستراتيجي .

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التركيز على بيئة المؤسسة الداخلية والمحيط، بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها من خلال تحديد المتغيرات في بيئة المؤسسة التعليمية، والتعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية، وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها، وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، وإكساب المؤسسة التعليمية القدرة على إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية، وفي كونه يساعد على تحفيز التفكير الاستراتيجي، والتركيز على ما هو مهم حقاً لنجاح المدرسة على المدى الطويل من خلال تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية المرتجى تحقيقها في المستقبل، أما على مستوى الأفراد العاملين بالمدرسة ومن أبرزهم المعلمين؛ فالتخطيط الاستراتيجي يؤكد العمل الجماعي وإكساب الخبرة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، إذ يشارك الجميع في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها، كما أن له نواتج إيجابية على الأفراد مثل تنمية الالتزام والرضا عن العمل والتغلب على الازدواجية في المهام أو غموض الأدوار.

د- مراحل التخطيط الاستراتيجي

يوجد عدد من المراحل الأساسية التي تميز التخطيط الاستراتيجي والتي تميزه عن التخطيط طويل المدى فغالبا يحدث خلط بينهما فيحدد أليسون وكاي Allison & Kaye عدة مراحل للتخطيط الاستراتيجي وهي كالتالي (Allison& Kaye,107,2011) :

1. الاستعداد للتخطيط: وهي المرحلة التمهيديّة التي يجب فيها الإجابة عن الأسئلة

الآتية: ما الذي نريده من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟ وهل هذا التوقيت هو

التوقيت المناسب لعملية التخطيط؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي نحتاجه

للاستعداد لعملية التخطيط وذلك حتى نوفر فرص النجاح لتلك العملية؟

2. إعداد الرؤية والرسالة وصياغة القيم: وهي المرحلة التي يقوم فيها المخططون

الاستراتيجيون بالتعبير عن الأسباب الأساسية لقيامهم بذلك العمل، ويمثل

شكل المساهمة التي سيقومون بها من خلال عملهم في المؤسسة وإيجاد لغة للتعامل

الفعال مع الأفكار المبدعة.

وتتضمن رسالة المؤسسة الغرض من إنشائها ووصف مجال عمل المؤسسة وتحديد

الجهات التي ستستفيد من أنشطتها، ويجب أن تتصف بثلاث مميزات تحدد هوية المؤسسة،

وتشكل مرجعاً لأصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية، وتعكس رؤية طموحة وتكون مصدر

إلهام لكافة الأفراد في المؤسسة، وتشكل الرؤية المستقبل المأمول الذي ستكون عليه المؤسسة،

والنموذج الذي يود الأفراد والمؤسسة تشكيله من خلال التزامهم ومجهوداتهم.

3. جمع المعلومات: ويتم فيها جمع المعلومات الضرورية للخطة الاستراتيجية والمتمثلة

في تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسة وتحديد ما ينبغي على فريق العمل فعله وتحديد

الأشخاص الذين يمكن استشارتهم، والطريقة التي سيتم بها بناء المؤسسة لكي تستطيع التعامل مع البرامج والخدمات.

4. تحديد الأولويات وهي المرحلة التي يتم فيها التحول من المرحلة الاستكشافية إلى مرحلة اتخاذ القرارات، فبعد تحديد الرؤية والرسالة وجمع المعلومات للخطة يحدد وقت تحديد أولويات العمل في المؤسسة والاتفاق على الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية التي ستحدد شكل العمل فيها.

5. صياغة الخطة الاستراتيجية وهي المرحلة التي يتم فيها صياغة خطوات الخطة الاستراتيجية، وتظهر فيها الصورة الكبرى للفكر الاستراتيجي الذي يتم تطبيقه في المؤسسة، وتكون فيها مهمة تشكيل وتوضيح الخطة عن طريق استخدام لغة مفهومة.

6. تطبيق الخطة الاستراتيجية: وتمثل تلك المرحلة المفتاح الرئيسي لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والتي قد تستمر لأعوام عديدة ويتم فيها تحديد جدول تنفيذي سنوي ويتم فيه بشكل واضح تحديد ما تم إنجازه حسب الخطة الموضوعة وما سيتم تنفيذه في المرحلة التالية.

7. تقييم ومراقبة التنفيذ النهائي للخطة الاستراتيجية: وهي المرحلة الختامية والتي تمثل الأساس الثاني لنجاح الخطة الاستراتيجية، ويتم فيها استخدام الأساليب المتبعة لمراقبة تنفيذ وتوفيق استخدام الخطة الاستراتيجية بشكل بنائي، ويظهر فيها الشكل العام للحلقة الاستراتيجية.

هـ- معوقات التخطيط الاستراتيجي

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم ومنها ما يلي: (عزازي، 55-56، 2014)

- وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط، والتي قد تنتقل بالتالي إلى أعماله وأنشطة المنظمة.
- قد يستغرق سنوات طويلة للوفاء به، مما يؤدي إلى تحرك المنظمة ببطء أيضاً .
- مقاومة المستويات الإدارية الأقل، والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية؛ بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.
- قلة توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات.
- الاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة .
- عدم الفهم الجيد من المديرين لكيفية تطبيق الأهداف ومتابعتها .
- عدم رغبة المديرين، أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب؛ نظرا لصعوبة الوقت، أو لعدم وجود حافز يدفعه لذلك.
- اضطراب البيئة الخارجية، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعات سيئة في ذهن المدير.

1. إنشاء الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات

قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات بهدف إرساء وتطوير نظام المعلومات والتخطيط التربوي والبحوث على أحدث النظم العلمية

التي تتناسب مع نظام التعليم في مصر وتلبي احتياجاته من المعلومات والبحوث. ومن أهم وظائف الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات: (عبد الله، 28، 2018)

- رسم السياسات الخاصة بمشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة.
- إجراء الدراسات الخاصة بالخططة وإعداد البرامج الزمنية للعمليات التنفيذية ومتابعتها.
- إعداد وتصميم النماذج والاستمارات الخاصة بالعمليات الإحصائية والدراسات التي تؤدي إلى خلق وابتكار الأساليب الحديثة لتحقيق الجودة وزيادة الفعالية في العملية التعليمية.
- دراسة الظواهر التي تؤدي إلى ترشيد نفقات التعليم ومعرفة أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لها.
- توفير الاطلاع على الدراسات والبحوث المحلية والإقليمية والدولية التي تساعد على النهوض بالعملية التعليمية وتطويرها.
- إعداد الدراسات المقارنة بالاشتراك مع الأجهزة المعنية للوزارة والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والتي تخص الخطط التعليمية بجمهورية مصر العربية .
- جمع المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف العملية التعليمية وتسجيلها وتنظيمها وفهرستها وتحديثها أولاً بأول ليتم الاستعانة بها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

2. إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة

يعد إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم من أهم مظاهر التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك وفقا للقرار الوزاري رقم (٢٧) لعام ٢٠٠٦، وهي وحدة تابعة لوزير التربية والتعليم ومقرها في ديوان عام الوزارة. (قرار وزاري، رقم (٩٧)، 2006)

ومن أهم وظائف الوحدة ما يلي:

- اقتراح السياسات التعليمية المستقبلية، والخطط الاستراتيجية، والبرامج المنفذة بها يدعم تطوير التعليم وتحقيق اللامركزية والتأصيل المؤسسي لها.
- إعداد نطاق عمل مشروعات بحوث السياسات بما يضمن دعم اتخاذ القرار وبناء الخطط الاستراتيجية وتقييم وتحليل السياسات والتنسيق مع الجهات المختصة بالوزارة أو التابعة لها للقيام بتلك البحوث والاستفادة بها.
- إعداد مقترحات التطوير الهيكلي للكيانات ذات الصلة بعمليات التقويم والمتابعة بوزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها بما يضمن وجود هياكل متكاملة للتقويم والمتابعة قادرة على دعم جودة الأداء وتصحيح المسار.
- التنسيق بين جميع مشروعات التطوير والجهات المانحة وشركائهم التنفيذيين، وكذلك التنسيق بين قطاعات وزارة التربية والتعليم والهيئات والمراكز التابعة لوزير التربية والتعليم، وذلك لضمان تحقيق التخطيط الاستراتيجي الشامل لجميع قطاعات التعليم.

- تقديم الدعم الفني للمحافظات في بناء خططها الخاصة لتطوير التعليم والتنسيق مع الخطط الاستراتيجية للوزارة على أسس المشاركة المجتمعية، وكذلك إشراك المستويات المحلية في اقتراح السياسات وبناء الخطط الاستراتيجية على المستوى المركزي. وتم إعداد الخطة وفق خطوات بدأت ببناء الإطار العام لسياسات التعليم المستقبلية ٢٠٠٦م، ومرورا بإنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، وتحليل الوضع الراهن للتعليم، وبناء النموذج المصري لتحليل الواقع "ANPRO"، وانتهاء بتحديد وتصميم البرامج ذات الأولوية، وتضمنت اثنا عشر برنامج وكان تحديث التعليم الثانوي أحد هذه البرامج. (الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، 4، ٢٠١٢)

واعتمدت الخطة الاستراتيجية على أربع ملامح أساسية: (عبد الله، 30، 2018)

1. اللامركزية وذلك من خلال انتقال الوظائف والمهام الإدارية من المستوى المركزي إلى مستويات إدارية أخرى مثل المديریات والإدارات والمدارس.
2. الجودة في كافة البرامج التي تضمنتها الخطة، والشمول والتكامل بين الجودة وغيرها من المتغيرات مثل الحوافز ونظم الرقابة والمسائلة.
3. الالتزام بالمواثيق والمبادرات العالمية.
4. تخصيص الموارد المالية بالمواثيق والمبادرات العالمية، وتخصيص الموارد المالية للتعليم على أساس البرامج.

وعرضت الخطة التحديات والقضايا التي تواجهها برامجها والتي تمثل يمكن إيجازها فيما يلي: (الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، 21، ٢٠١٢)

1. انتشار الهياكل الموازية والكيانات المستحدثة بقرارات وزارية وقرارات مديري المديرية الأمر الذي ضاعف تضخم الجهاز الإداري وزاد من صعوبة التطوير.
2. المركزية المالية المقيدة لقدرة المحافظات والإدارات والمدارس.
3. تضارب القرارات الوزارية، وغياب المراقبة والمساءلة.
4. تضخم النظام الإداري في المنظومة التعليمية.
5. ضعف الصلاحيات والسلطات المخولة لمستويات الإدارة المدرسية.
6. قلة وجود المرونة الكافية في التشريعات المالية والإدارية التي تنظم العمل المدرسي ونقص الموارد المالية على مستوى المدرسة.
7. انتشار أسلوب انتظار تلقي الأوامر وضعف روح المبادرة وتفشي الخوف الوظيفي وخاصة في مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية أو الإشرافية.
8. ضعف القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم والذي بدوره انعكس على المدرسة من خلال غياب الرؤية والرسالة والمرجعية العلمية لتطوير أداء المدرسة.
9. ضعف قدرة القيادة المدرسية على إحداث الإصلاح نظرا للمركزية الشديدة التي تحد من صلاحياتها .
10. تضخم الهيكل التنظيمي للمدرسة مع تداخل الاختصاصات والمسؤوليات.
11. غياب التكامل في الدعم الفني والتدريب المقدم للمدرسة.
12. المناهج والكتب غير قائمة على المعايير القومية بالإضافة للتضخم عدد الكتب وسوء توزيعها.

13. غياب العلاقة بين جوانب عديدة كال تكنولوجيا والتقويم والمحتوى الدراسي للمنهج وأنشطة التلميذ.

14. تعدد وتداخل الجهات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات ونقص الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة البنية التحتية ونظم المعلومات.

15. تعدد آليات ونظم المتابعة والتقويم وغياب التنسيق بينها بالإضافة لتدني كفاءة ومهنية القائمين بها وضعف أدوات وسبل التقويم.

16. عدم كفاية الموارد المخصصة لبناء وصيانة المدارس وزيادة كثافة الفصول في بعض المدارس.

تحليل الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي

وقد تمت الخطة تحليلاً لأوضاع التعليم داخلياً من جوانب ثلاثة وهي الإتاحة والجودة وإدارة النظام وخلصت الخطة إلى أن هناك قصور في توفير التعليم للجميع يحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع النشء في تلقي تعليم جيد ومن مظاهر هذا القصور: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 32-52، 2014-2030)

- ضعف الإتاحة والإعداد المبكر للتعليم - مرحلة رياض الأطفال ومحدودية انتشارها.
- نقص الإتاحة والاستيعاب في مرحلة التعليم الأساسي.
- مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش في مرحلة التعليم الأساسي.
- نقص الإتاحة والاستيعاب وإنهاء مرحلة التعليم الثانوي.
- مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي (كثافة الفصول - الفترات الدراسية).

- تواضع مساهمة القطاع الخاص في إتاحة الخدمة التعليمية.
- هناك حاجة للتوسع في إتاحة التعليم الثانوي بشقيه وخاصة في المناطق الريفية.
- وأبرزت الخطة جوانب القصور في جانب الجودة التعليمية والتي تتلخص في:
- تدنى جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي فيها.
- ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية - القراءة والكتابة والحساب والاتصال.
- غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، كجزء هام وضروري لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
- نظم التقويم والامتحانات ومشكلاتها، والرؤية المستقبلية لتطوير منظومة التقويم التربوي، وعلى قمتها نظام الثانوية العامة الجديد والذي يعد من أهم أولويات التعليم في المرحلة المقبلة.
- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- تفتش مشكلة الدروس الخصوصية ومشكلة الغش في الامتحانات.
- انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع.
- ضعف التعامل مع المناطق الأكثر فقرًا والأدوار الجديدة المتوقعة للتعليم فيها.
- المواطنة وضعف التركيز على القضايا الأكثر احتياجًا لتكريسها.

- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية. والقصور في كل من الأداء المدرسي - والانضباط والانتظام في المدارس - وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب - انخفاض جاذبية المدرسة.

- غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب.

- ضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة.

- غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.

- ضعف التأهيل التربوي لدى الكثير من المعلمين في مختلف المراحل التعليمية وسوء التوزيع الجغرافي للمعلمين.

أما من ناحية إدارة النظام فقد أُلقت الخطة الضوء على محاولات التحول من المركزية إلى اللامركزية في إدارة التعليم المصري وأبرزت نقاط ضعف المنظومة الإدارية التي عانت لفترات طويلة من تحديات أضعفت من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة من القطاع، وهي:

- تعاني دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه. هذه إلى جانب عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككل، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم. كما أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي.

- الفائض من المعلمين المعينين ويظهر ذلك المعدلات المنخفضة لنصيب المعلم من التلاميذ في معظم مراحل التعليم مع نقص في التأهيل التربوي.
- غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقويم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.
- عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها في الوزارة والمحليات.
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.
- السلم التعليمي ومدى كفاءته ومرونته.

ويتضح أن الخطة ركزت في تشخيصها لنظام التعليم قبل الجامعي، على بعض المؤشرات الكمية، وأهملت المؤشرات النوعية. من خلال قيام الخطة بمسح الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي في مجالات الإتاحة والجودة وفاعلية النظم، وتركيزها على الإشادة بجهود الحكومات المصرية في مجال الإتاحة مصنفا وفق مراحل التعليم، ومقاسا بمعدلات الاستيعاب والقيود الصافي والإجمالي، إلى جانب تطور أعداد المعلمين والمدارس والفصول والتلاميذ المقيدون. (عبد الله، 41-42، 2018)

وكان لابد من أفراد جزء في الخطة حول تحليل البناء التنظيمي للتعليم وعن أحوال كل دور إداري وفني داخل النظام التعليمي كما لم تتطرق الخطة للجوانب المادية بالنسبة للمعلمين

إلا بذكر ضرورة توفير حافز مادي دونما التطرق إلى تحسين الرواتب ويرجع هذا إلى السياسية المالية المتبعة في مصر والتي من الصعب معها إفراد المعلمين بهيكلية جديدة للأجور دون بقية العاملين بالجهاز الإداري للدولة المصرية.

مستهدفات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2020/2030م

وضعت في الكثير من الأهداف الاستراتيجية التي تختلف في مستوياتها الإدارية وكذلك حسب كل برنامج من برامج الخطة وعرض الأهداف بشكل عام ثم عرجت على كل فرع خاص لتحديد له أهدافه بدأت بعرض رؤية تخص وزارة التربية والتعليم وهي " توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد يقوم على المعرفة " ولتحقيق هذه الرؤية تضطلع الوزارة برسالة مفادها " قيادة وإدارة وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي ليستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المصري بهوية وطنية لا تنفصل عن الاتجاهات العالمية ".

وذكرت الخطة أهدافاً عامة منها:

- التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين.
- التأكيد على الالتزام بحق كل طفل في فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية، بما يسمح له بالإسهام الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلده، وبالمنافسة إقليمياً وعالمياً.

ولتحقيق ما سبق اتبعت سياسات ثلاث للإصلاح والتحسين من خلال:

- تدعيم البنية المؤسسية وخاصة في المدارس الفنية، وبناء قدرة العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة.
- إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفني مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى.
- تحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية، من خلال توفير منهج معاصر، وتكنولوجيا موظفة بكفاءة، وأنشطة تربوية رياضية وغير رياضية، ومعلم فعال لكل طفل في كل فصل، وقيادة فعالة في كل مدرسة، وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإداري ليتقدم ويتميز.

الاستراتيجيات الحاكمة للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠):

جاء في الخطة مجموعة من الأهداف الرئيسية المنبثقة من الرؤية والرسالة والتي وضعت لتمثل حدوداً عامة لكل الأنشطة والبرامج التي ستوضع بعد ذلك لتحقيق أهداف الخطة وهي كالتالي: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٥٥-٥٧، ٢٠١٤-٢٠٣٠)

- إتاحة الفرصة لاستيعاب وتعليم جميع الأطفال من عمر (٥-١٨) وتحسين قدرة المدرسة على الاحتفاظ بهم والحد من تسربهم.
- الأخذ بالمنهج العالمية غير المحملة ثقافياً مثل: الرياضيات والعلوم واللغات والجغرافيا.
- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.

- إعادة الاعتبار للأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية في مختلف مراحل التعليم، واعتبار وجود الملاعب والمسارح والمكتبات والقاعات المجهزة لتنمية المهارات في مختلف المجالات مسألة تتساوي في أهميتها مع بناء الفصول والمعامل البحثية.
- توفير بيئة مدرسية جاذبة ومنضبطة وآمنة، تعمل على احتواء الطلاب واشباع احتياجاتهم التربوية والتعليمية وتوفير الخدمات والرعاية المتكاملة لهم.
- التركيز على المدرسة الابتدائية بما يؤهلها لأن تكون قاعدة قوية للمراحل الأعلى مع الاهتمام الشديد بتنمية قدرات التلاميذ للتمكن من أساسيات الحساب ومهارات الكتابة والقراءة والتعامل مع التقنية في إطار قيمي ينمي شخصية الطفل في جوانبها كافة.
- اكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة والقدرة على التعلم المستمر واكتساب قيم المواطنة الرقمية والتأكيد في منظومة المناهج على أن تنمية المعرفة وإنتاجها كعنصر إنتاجي حاكم لأنها هي المستقبل.
- تحقيق ميزات تنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية في مجالات العلوم والرياضيات وعلوم وفنون الاتصال أفضل طلاب على المستوى الإقليمي ومنافسين عالميًا على المراكز الخمسة عشر في العلوم والرياضيات ومراكز. تتفق والرؤية الوطنية للتعليم في الدراسة الدولية لقياس مدى تقدم القراءة في العالم.(SLRIP)
- التأكيد على المشاركة الفعالة للأسرة والدعم المجتمعي من خلال مجالس الأمناء لعمليات التعليم والتعلم (بما يحقق المحاسبية الأفقية).

- تحديث منظومة التشريعات التعليمية وذات الصلة والمؤثرة فيها، بما يتفق مع عمليات تطوير النظام التعليمي في كافة جوانبه.
- إعادة هندسة النظام التعليمي لتحقيق الفاعلية والانسيابية بين عناصره وحلقاته إعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى، قائد متمكن من القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة من خلال نظام يدعم التمكين.
- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس عملاً لتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم قادرة على إدارة ذاتها؛ بما يحقق تحسين حالة التعليم المقدم للطلاب في مدرسته وفصله وتمرکز العمليات التعليمية ومخرجاتها في النظام حول الطالب.
- إعداد كل الطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والحياة المهنية، من خلال تحسين قدرة نظام التعليم على تحقيق الأداء المتميز داخل الفصول الدراسية على نحو مستمر بمعايير أكاديمية جيدة مع تقديم خدمات الدعم الفعالة.
- ويتضح من محاور الإصلاح السابقة التي تبنتها الاستراتيجية أنها شملت أغلب عناصر المنظومة التعليمية، بالإضافة إلى التشريعات الحاكمة والموجهة للنظام التعليمي، فقد ركزت على إتاحة التعليم للجميع بين 5-18 عاماً وعلى المناهج وجودتها وعلى المباني المدرسية وكفاءتها وعلى إدخال التكنولوجيا في التعليم وركزت على ضرورة زيادة أثر اللامركزية في إدارة التعليم.

الركائز الأساسية للخطة الاستراتيجية

ثم قدمت الخطة مجموعة من الركائز مبنية على المحاور الثلاثة في تحليل الوضع الراهن للتعليم أو تحليل بيئته الداخلية وهي الإتاحة والجودة وإدارة النظام التعليمي تمثل المحاور الأساسية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (2020-2030) فيما يلي: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 65-66، 2014-2030)

- الإتاحة

- تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين البيئات المختلفة ريف / حضر، مناطق راقية وشعبية.
- إنشاء المدارس بالتعاون مع المجتمعات المحلية لإتاحة فرص تعليمية لكل الأطفال خارج نظام التعليم.
- التعاون مع وزارة الشباب ووزارة الرياضة لاستغلال مراكز الشباب والمراكز الثقافية.
- التعاون مع كافة الوزارات والهيئات والجمعيات والجهات المانحة لسد الفجوة في المباني التعليمية.

- الجودة

- تحسين المباني المدرسية: التأكد من أن الأبنية المدرسية والأماكن المتاحة والتجهيزات والموارد التي تؤدي إلى تدريس أصيل تركز على المعايير القومية.
- المناخ المدرسي: تحسين جودة الحياة المدرسية لجميع المستويات التعليمية.
- مع التوسع في مشروع مناهج القراءة ودعم تعليم اللغة العربية.

- خفض معدلات الغياب والرسوب والانقطاع عن التعليم.
- إدارة النظام التعليمي
- قسمت الخطة محور تحسين إدارة النظام إلى فروع ثلاثة رئيسية هي:
- البيئة التشريعية والتنظيمية:
- إعادة النظر في القوانين واللوائح للتمشي مع منظومة الإصلاح.
- إعادة هيكلة ما يلزم في ضوء أهداف منظومة الإصلاح.
- التخطيط والتمويل للتعليم
- تحسين نوعية وكفاءة التخطيط والتقويم والمتابعة للخطط على المستويين المركزي واللامركزي.
- تبنى إطار الإنفاق متوسط المدى ودراسات متابعة الإنفاق العام.
- تعظيم الموارد المالية لقطاع التعليم واستثمار المرافق والمنشآت والمدارس الفنية كمصادر للدخل.
- أساليب التقويم والمتابعة
- تبنى نظام للتقويم يتصف بالشمولية والاستمرارية.
- متابعة وتقويم نمو/ أداء المتعلم في ضوء مؤشرات الإنجاز لقياس مهارات التفكير الناقد والتحليلي والمهارات الحياتية والبحثية.
- إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة.

- التوسع في تطبيقات نظم المعلومات والاتصال في التخطيط والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات على جميع المستويات.

برامج الخطة

قدمت الخطة عدة برامج صنفتم إلى برامج رئيسية وبتبعها برامج فرعية وأخرى متقاطعة تتقاطع مع البرامج الرئيسية التي قسمت حسب المرحلة الدراسية بدءاً من رياض الأطفال ويليها التعليم الأساسي ويتفرع إلى التعليم الابتدائي والتعليم الإعدادي ثم التعليم الثانوي بنوعيه العام والفني كما تضم أيضاً برامج التربية الخاصة ويتفرع منها برامج رعاية الموهوبين والفائقين وكذلك مدارس ذوي الإعاقة وكذلك برنامج التعليم المجتمعي لمن لم يلتحق بالتعليم في سن 6-14 أو تسربوا منه. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 68-88، 2014-2030)

وخصصت الخطة برنامج رئيسي لتطوير الإدارة واللامركزية يهدف هذا البرنامج إلى تطوير البنية المؤسسية لإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج، تعظم من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق العوائد في إطار متوازن بين المركزية واللامركزية. وينطوي تحت برنامج التطوير المؤسسي خمسة برامج فرعية، وهي:

1. تعديل البيئة التشريعية وهيكله قطاع التعليم: ويهدف إلى إعادة النظر في التشريعات والقوانين والقواعد والقرارات القائمة، وتعديل ما يحتاج منها، واستصدار ما يلزم من جديد لتوفير بيئة تشريعية مناسبة تضمن كفاءة وفعالية منظومة إدارة التعليم قبل الجامعي في إطار من الحوكمة الرشيدة.

2. برنامج تطوير نظم المعلومات التربوية والمالية: ويهدف إلى توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية والمالية على درجة عالية من الجودة متاحة للاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة، تستند على بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3. برنامج التنمية المهنية وإدارة البشرية: يهدف إلى بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية، توفر برامج التنمية المهنية كمحور رئيس داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة، وفي إطار دولي متميز.

4. برنامج المتابعة والتقويم يهدف إلى إعداد نظام فعال للمتابعة والتقويم مبنى على النتائج، يقيس فاعلية النظام التعليمي وتطبيق السياسات وكفاءة استغلال الموارد على مختلف المستويات الإدارية.

5. برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة: يهدف إلى تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي لامركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية؛ لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطفل فتنتج مواطنا مبتكراً قادراً على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهماً في تنمية وطنه.

وتهدف هذه البرامج استراتيجياً إلى: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 90-

91، 2030-2014)

▪ تدعيم بنية مؤسسية مركزية / لامركزية، توازن بين صلاحيات الجهاز المركزي لقطاع التعليم قبل الجامعي في وضع المنهج القومي والسياسات والاستراتيجيات العامة

ومعايير ضمان الجودة وتقويم المنظومة التعليمية على المستوى الوطني، وبين تدعيم صلاحيات مالية وإدارية للمدارس والإدارات والمديريات التعليمية في تنفيذ السياسات والخطط القومية ومتابعتها على المستويات المحلية.

- توفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقويم على كافة المستويات، بما يضمن كفاءة وفاعلية كل منها في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية.
- تأسيس منظومة بناء ومتاحة للرأي العام للمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في تحقيق النتائج.

ومن ناحية البرامج المتقاطعة فقد اشتملت على مجموعة من البرامج المتميزة والتي وضع أربعة برامج وهي: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 104-112، 2014-2030)

1. برنامج الاصطلاح الشامل للمناهج ويهدف إلى تطوير مناهج دراسية للتعليم قبل الجامعي تتفق مع متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين بمتغيراته المحلية والإقليمية والعالمية، وتسعي لتنمية ثقافة التفكير والإبداع، والحفاظ على القيم الأصيلة للمجتمع المصري وترسيخها، والتأكيد على المواطنة الرقمية، وذلك لإعداد أجيال قادرة على المنافسة عالميًا للوصول إلى مراكز متقدمة في مجال العلوم والرياضيات والتقنيات.

2. برنامج تكنولوجيا التعليم، ويهدف إلى التوسع في بنية وتطبيقات وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات منظومة التربية والتعليم لضمان تأهيل التلاميذ لاقتصاد المعرفة مع كفاءة وفاعلية إدارة المنظومة في إطار القيم الرقمية وخدمات الحكومة الإلكترونية.

3. برنامج التغذية المدرسية: والتي ستقدم لجميع الطلاب بمراحل التعليم وفقاً لمعايير الجودة الغذائية والتربوية.

4. المباني المدرسية: لم تقدم الخطة تفصيلاً في هذا البرنامج حول مستهدفاتها في تطوير بنية المدارس واعدادها.

تمويل الخطة: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 113-116، 2014-2030)

يعتمد تمويل الخطة على ثلاثة مصادر: الدولة كمول رئيسي، والمساهمات المجتمعية والقطاع الخاص والجهات المانحة، والموارد الذاتية لوزارة التربية والتعليم. بالنسبة للمساهمات المجتمعية، فقد ذكرت الخطة أن هناك مبادرات ظهرت منها تمويل بناء 3000 مدرسة بمعدل 1000 في السنة في إطار مبادرة المشاركة بين القطاعين العام والخاص، أما على صعيد تنمية الموارد الذاتية، فقد ذكرت الخطة أنه تم تكوين فريق متخصص لتسويق الإمكانات المتوفرة لدى الوزارة من منظور اقتصادي يضمن توفير موارد للصيانة الذاتية وعائداً اقتصادياً يستثمر في تنفيذ الخطة. من جانب آخر تتبنى الوزارة سياسة لترشيد الإنفاق بناء على نتائج دراسة متابعة الإنفاق العام التي سبق وأن مولها الاتحاد الأوروبي، ودراسات تحليل الإنفاق العام التي قام بها فريق من البنك الدولي، وكذلك من خلال حوكمة القطاع المالي من منظور مركزي / لامركزي يضمن الشفافية والمحاسبية والكفاءة في تخصيص الموارد، والتركيز على استراتيجيات لمتابعة الإنفاق تراعى تحديد أولويات هذا الإنفاق وفي الوقت نفسه تحقيق كفاءة وفعالية أكثر وتفويض سلطات الإدارة مع المساءلة عن النتائج.

إجراءات الدراسة

مجتمع وعينه البحث

قام الباحث بتحديد وتوصيف خصائص المجتمع الأصلي وقام باختيار عينه بحثه بالطريقة العمدية وفقاً للخطوات التالية:

1- مجتمع وعينه العاملين بالإدارة الحسنة التعليمية بشمال سيناء وتشمل على

- القائمين بالعمل الفني (المعلمين) وفق قانون 155

- القائمين بالعمل الاداري وفق قانون العمل 81

- القائمين بالعمل العمالي وفق قانون العمل 81

ويوضح الجدول رقم (1) توصيف مجتمع البحث بمحافظة شمال سيناء.

جدول (1) توصيف مجتمع البحث بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء

الصفة	مجموع العينة
1 - القائمين بالعمل الفني (المعلمين) وفق قانون علي الدرجة العالية 155	30
2 - القائمين بالعمل الاداري وفق قانون العمل 81 علي الدرجة العالية	40
3 - القائمين بالعمل العمالي وفق قانون العمل 81 علي الدرجة العالية	60
المجموع	130

خطوات تصميم استمارة الاستبيان: وقد مر إعداد استمارة الاستبيان بعدد من المراحل نوجزها فيما يلي:

1- تحديد البيانات والمتغيرات المطلوب قياسها

في إطار مشكلة البحث والهدف المراد تحقيقه أمكن تحديد البيانات المطلوبة وهي التعرف على الواقع الحالي للمشكلات والمعوقات التي تعيق العمل بإدارات المرور بمحافظة شمال سيناء وكذلك المشكلات الخاصة بأسلوب العمل وتؤثر على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين

صياغة استمارة الاستبيان في صورتها الأولى

وفقاً للبيانات المطلوب الحصول عليها وتصنيف هذه البيانات وتحديد أسلوب التعرف عليها، ومن خلال إطلاع الباحث على المراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة واساليب القيادة والمجالات المرتبطة وكذلك الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة وفي ضوء نتائج المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مسبقاً استطاع أن يحدد الابعاد الرئيسية المقترحة لاستمارة الاستبيان، وقد توصل إلى اربعة محاور أساسية وهي:

1. محور القيادة الادارية التفاعلية.

2. محور الاداء الوظيفي.

3. محور القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

4. محورا ناط القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

وبذلك أمكن الباحث من صياغة استمارة الاستبيان في صورتها الأولى.

3- عرض محاور البحث على المحكمين والخبراء

تم عرض محاور البحث الاربعة من خلال استمارة استطلاع رأى الخبراء لمعرفة مدى مناسبتها لاستمارة الاستبيان مرفق (1)، حيث بلغ عددهم (10) محكم ممن تتوفر فيهم الخبرة

الأكاديمية والمهنية في مجال الإدارة، وذلك لإبداء الرأي حول مناسبة الابعاد ومدى تحقيقها لهدف البحث، ومدى وضوح الأسئلة وصياغتها ومدى ملائمة كل عبارة للمحور التابع له.

وقد استخدم الباحث في استمارة استطلاع رأي الخبراء ميزان تقدير الدرجات الثنائي (أوافق = درجتان، الي حد ما = 2، لا أوافق = 1 درجة)، وذلك لحساب النسبة المئوية لأبعاد استمارة الاستبيان وارتضى الباحث نسبة (70%) فأكثر كنسبه اتفاق للخبراء على المحاور المقترحة.

ويوضح جدول رقم (2) نتائج رأى الخبراء حول مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان.

جدول (2) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان الخاصة لعينه البحث. (ن = 10)

م	الابعاد	الآراء			الدرجة	النسبة المئوية %	الترتيب
		1	2	3			
1	محور القيادة الادارية التفاعلية	10	-	-	30	100%	الاول
2	محور الاداء الوظيفي	8	2	-	28	93.3%	الثاني
3	محور القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	7	2	1	26	86.6%	الرابع
4	محور نطا القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	8	1	1	27	90%	الثالث

يوضح جدول رقم (2) اتفاق آراء السادة الخبراء على المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان والنسبة المئوية لها، وتراوحت النسب المئوية لآراء الخبراء بين 86.6%، وقد ارتضى الباحث نسبة 80% فأكثر لاختيار المحاور الخاصة بالبحث.

قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على استمارة الاستبيان في ضوء مقترحات المحكمين خاصة المقترحات المتعلقة بتعديل شكل عبارات الاستمارة، وذلك من خلال تحليل ودراسة نتائج استطلاع رأى الخبراء، حيث تم التوصل إلى الآتي:

- أ- إعادة صياغة بعض العبارات (لعدم وضوحها أو لنقصها).
- ب- حذف بعض العبارات التأكيدية المكررة وكذلك التي حصلت على أقل من (70%) من آراء الخبراء.
- ج- إضافة بعض العبارات التي اتفق عليها الخبراء في بعض المحاور.

جدول رقم (3) يوضح آراء الخبراء في العبارات الرئيسية لاستمارة الاستبيان للعينه موضوع البحث

م	المحاور التي اتفق عليها الخبراء	العبارات الرئيسية في الشكل المبدئي	عدد العبارات التي تم تعديلها		العبارات المستبعدة أقل من (70%)		عدد العبارات المضافة		العبارات الرئيسية في الشكل النهائي
			العدد	أرقام	العدد	أرقام	العدد	أرقام	
1	محور القيادة الادارية التفاعلية	عبارة 16	2	2، 11	1	9	-	-	15 عبارة
2	محور الاداء الوظيفي	عبارة 15	-	-	2 عبارة	14، 15	-	-	13 عبارة
3	محور القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	عبارة 12	2	10، 11	-	-	2	13، 14	14 عبارة

م	المحاور التي اتفق عليها الخبراء	العبارات الرئيسية في الشكل المبدئي	عدد العبارات التي تم تعديلها		العبارات المستبعدة أقل من (70%)		عدد العبارات المضافة		العبارات الرئيسية في الشكل النهائي
			أرقام	العدد	أرقام	العدد	أرقام	العدد	
4	محور نشاط القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	13 عبارة	1	9	-	-	-	-	13 عبارة
	إجمالي عدد العبارات الرئيسية	56 عبارة	7	-	3	9، 14، 15	2	13، 14	55 عبارة

أراء الخبراء في العبارات الرئيسية لاستمارة الاستبيان وفقاً لخطوات تصميمها. يتضح من الجدول (3) ان عدد عبارات استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي كانت (56) عبارة بينما كانت في الشكل النهائي (55) وبلغ عدد العبارات التي تم تعديلها (7) عبارات، بينما بلغ عدد العبارات التي تم حذفها (3) عبارات، بينما كانت عدد العبارات المضافة (2) عبارة وقد تم اختيار عينه الدراسة بالطريقة العمدية من المجتمع الأصلي لها ومن خارج عينه البحث الأساسية. ولها نفس الخصائص والشروط.

وقد اسفرت نتائج هذه الدراسة عن:

- 1- التأكد من تقنين استمارة الاستبيان (إجراءات المعاملات العلمية الصدق والثبات).
- 2- التأكد من صحة صياغة العبارات مع توضيح الغامض منها.

- 3- التأكد من مدى جديده أفراد هذه العينة في التعامل مع الاستثمار وذلك من خلال الوقوف على مدى التجاوب والفهم لمحتوى الإستارة عندهم جميعاً.
- 4- تنظيم طريقه توزيع الاستثمار وطريقه الإجابة عليها وطريقه جمعها.
- 5- التعرف على بعض الصعوبات التي تنشأ عند تطبيق الدراسة الأساسية.

المعاملات العلمية

1. المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان. قام الباحث بإجراء الاختبارات التالية للتأكد من صدق وثبات مقياس استمارة الاستبيان التي استخدمها في دراسته الميدانية.

- **الصدق** ويقصد باختيار صدق أداة جمع المعلومات والبيانات مدى قدرتها على أن تقيس ما يسعى إليه البحث إلى قياسه فعلاً، بحيث تنطبق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية، وللتأكد من صدق استمارة الاستبيان قام الباحث بالآتي:

أ- الصدق الظاهري

وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، عرض الباحث الاستثمار على مجموعه من المتخصصين والمحكمين والخبراء في مجال الإدارة والرأي العام، وذلك للحكم على مدى صلاحية الاستثمار في قياس ما تسعى إليه من أهداف، وقد أجرى الباحث بعض التعديلات على الإستارة في ضوء مقترحات هؤلاء الأساتذة والخبراء والباحثين من حيث (الصياغة- الحذف - الإضافة) لبعض العبارات.

ب- صدق المحتوى (المضمون) عن طريق المحكمين

تم عرض الاستبيان على الخبراء كما سبق في خطوات البناء في مجال الادارة وابداء الرأي حول مدى مناسبة ابعاد وعبارات الاستبيان كما في جدول (2، 3).

ج- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بإيجاد الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجه كل محور ودرجه الإستمارة ككل وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (4) قيم الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

م	الابعاد	عدد العبارات	ر
1	محور القيادة الادارية التفاعلية	15 عبارة	*0.823
2	محور الاداء الوظيفي	13 عبارة	*0.742
3	محور القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	14 عبارة	*0.831
4	محور نشاط القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	13 عبارة	*0.694

قيمة ر الجدولية = (0.361)

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من ابعاد الاستبيان والاستمارة ككل تراوحت بين (*0.694، *0.831) وأنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة مما يدل على درجة الاتساق الداخلي للاستمارة ككل وإنه صالح للتطبيق.

قيم الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

جدول (5) قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد التي تنتمي إليه

م	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
1	*0.528	*0.533	*0.643	*0.400
2	*0.485	*0.417	*0.428	*0.391
3	*0.603	*0.441	*0.618	*0.378
4	*0.522	*0.470	*0.438	*0.455
5	*0.483	*0.482	*0.435	*0.703
6	*0.702	*0.500	*0.604	*0.406
7	*0.534	*0.393	*0.418	*0.543
8	*0.704	*0.583	*0.705	*0.524
9	*0.372	*0.438	*0.421	*0.447
10	*0.568	*0.615	*0.513	*0.395
11	*0.430	*0.387	*0.395	*0.732
12	*0.402	*0.510	*0.519	*0.546
13	*0.429	*0.371	*0.474	*0.615
14	*0.473		*0.500	
15	*0.598			

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

*تعني دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05)

يتضح من الجدول (5) أنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة

والمحور الذي تنتمي إليه، كما يتضح من الجدول أن جميع عبارات محاور الاستمارة لها ارتباط.

جدول (6) قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان (ن=30)

م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
1	*0.511	16	*0.427	32	*0.730	47	*0.517
2	*0.385	17	*0.429	33	*0.731	48	*0.400
3	*0.700	18	*0.383	34	*0.419	49	*0.514
4	*0.423	19	*0.510	35	*0.451	50	*0.382
5	*0.372	20	*0.600	36	*0.555	51	*0.409
6	*0.496	21	*0.425	37	*0.494	52	*0.522
7	*0.422	22	*0.701	38	*0.371	53	*0.494
8	*0.518	24	*0.406	39	*0.409	54	*0.371
9	*0.398	25	*0.396	40	*0.517	55	*0.378
10	*0.728	26	*0.522	41	*0.400		
11	*0.379	27	*0.512	42	*0.725		
12	*0.452	28	*0.495	43	*0.524		
13	*0.500	29	*0.726	44	*0.724		
14	*0.497	30	*0.512	45	*0.428		
15	*0.702	31	*0.375	46	*0.423		

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول (6) أنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستمارة قيد الدراسة.

- الثبات: قام الباحث بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان باستخدام طريقه ألفا كرونباخ ثم حساب معامل الثبات مرة أخرى باستخدام طريقه تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه حيث تم تطبيق الاستمارة على أفراد عينه الدراسة

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.8.3.3>

جدول (7) قيم ألفا ونباح لحساب ثبات للاستمارة (ن=30)

م	الابعاد	قيم ألفا
1	محور القيادة الادارية التفاعلية	0.547
2	محور الاداء الوظيفي	0.668
3	محور القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	0.719
4	محور انماط القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	0.679

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم معامل الفاكرونباخ لأبعاد الاستمارة قيد الدراسة على درجة كبيرة من الثبات وقد تراوحت تلك القيم بين (0.547، 0.719) وأنها صالحة للتطبيق.

جدول (8) معامل الثبات لاستمارة الاستبيان ن = 30

م	الابعاد	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	محور القيادة الادارية التفاعلية	33.83	7.36	32.76	6.68	0.774**
2	محور الاداء الوظيفي	33.54	5.17	33.32	5.97	0.887**
3	محور القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	64.71	10.36	61.49	9.42	0.826**
4	محور انماط القيادة الادارية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	34.97	7.59	33.64	6.86	0.798**

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى 0.05 =

يتضح من جدول (8) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التطبيقين لمحاور استثمار الاستبيان وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.887***)، (0.774***) مما يدل على ارتفاع معامل ثبات الاستمارة.

- صياغة استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

وضع الباحث في الاعتبار نتائج وملاحظات الخبراء المنهجية والموضوعية والتطبيقية، وبعد قيام الباحث بإجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان (الصدق - الثبات) لجمع البيانات المستهدفة تمت صياغة استمارة الاستبيان في صورتها النهائية.

حيث استخدم الباحث أسلوب استمارة الاستبيان المقيد (المغلق)، وحدد ميزان ثلاثي الدرجات للاستمارة (نعم = ثلاث درجات، أحياناً = درجتان لا = درجة واحدة).

حيث قام الباحث أو أحد المساعدين بالالتقاء بكل المبحوثين بشكل مباشر خلال المقابلات الشخصية مما أتاح الفرصة لمتابعه العمل وشرح محتوى استمارة الاستبيان والتعريف بالهدف منها والتأكيد للمبحوثين بأن آراءهم ستكون محل تقدير وسريه وأن لهم مطلق الحرية للتعبير عن آراءهم بصراحة تامه وأن هذه الآراء لا تستخدم الا في أغراض البحث العلمي، وبعد الانتهاء من تطبيق استمارة الاستبيان قام الباحث بتصحيحها بهدف التعرف على العدد النهائي الصحيح لها، وذلك لتفريغها في كشوف معدة لها لغرض التمهيد لإجراء المعالجات الإحصائية.

المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث حزمه البرنامج الإحصائي (SPSS) للعلوم الإنسانية في معالجته لبيانات بحثه وكانت كالتالي.

- المتوسط الحسابي. - معامل ثبات ألفا كرونباخ.
- النسب المئوية. - الانحراف المعياري.
- الوزن النسبي. - كا².
- معامل الارتباط. - الأهمية النسبية.

التوصيات

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصي الباحث بما يلي:
- إتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم لصالح العمل من خلال الاستبيانات الدورية.
 - ضرورة منح المواطنين فرصة التعبير عن آرائهم لتطوير العمل من خلال صندوق المقترحات.
 - اهتمام القيادة العليا بتوفير التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.
 - الاهتمام بتطوير أداء العاملين الوظيفي من خلال ورش العمل ودورات الصقل.
 - استخدام القيادة على أسلوب التحفيز في التعامل مع العاملين باستخدام إدارة الصراع التنظيمي.

- تدريب العاملين على التعامل بكفاءة مع التحول الرقمي.
- العمل على الحد انتشار الاساليب حل الصراع التنظيمي لدي افراد المجتمع.
- الحد من افتقار الاسرة لكثير من ادوارها التربوية نتيجة للضغوط الاقتصادية.
- اجراء المزيد من الدراسات التي تعمل علي تحسين الاداء الوظيفي للعاملين باستخدام القيادة الادارية نماتها بالدولة بشكل عام.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود (2016). التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، ط3، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
- أبوبكر، مصطفى محمود. (2015): الادارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، ط3، الاسكندرية.
- أحمد، رشوان (2023) دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة مرور شمال سيناء في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية والبيئية، جامعة العريش، كلية تربية رياضية، مجلة نجمة سيناء، ع 21.
- الجبوري، حسين (2020): التخطيط الاستراتيجي في التعليم (تخطيط معاصر في عالم متجدد)، ط3، مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت .
- حمادي، عدي عطا (2013): القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن .
- الخضراء، بشير وآخرون (2019). السلوك التنظيمي. فلسطين. جامعة القدس المفتوحة، ط3، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الخيري، أسامة (2018): القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2.
- الدعيلج، إبراهيم (2016) "أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية" مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- دي ماكين، شارلي (2008)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم – دليل التربويين، ترجمة فهد إبراهيم الحبيب، العبيكان للنشر، السعودية.
- رامز، حسن (2023) مشكلات إدارة المدارس الثانوية على الضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 في مصر. جامعة العريش، مجلة كلية التربية، ع 39، يوليو.

زايد، أحمد وآخرون، (2013)، العنف في الحياة اليومية في المجتمع المصري، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

زهراني، أحمد سعيد أحمد (2010) دور الوحدات المحلية في عملية التنمية في ظل اعادة صياغة دور الدولة رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

سعد، عبد المنعم فهمي (2018) استراتيجية التخطيط التربوي، ط3، الدار الثقافية للنشر، القاهرة.

عباس، علي (2020): أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط3.

عباس، زينب محمد وحمام، محمد. (2019): درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 27، ع 4، يوليو.

عبد الله، مصطفى أحمد (2018)، واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر، المؤتمر العلمي الرابع شباب الباحثين للعلوم الاجتماعية والانسانية والتربوية.

عبده، إبراهيم إسماعيل (2019): التحولات الاجتماعية ما بعد الربيع العربي وانعكاساتها على الشباب من منظور علم الاجتماع السياسي: دراسة حالة مصر خلال الفترة من 2011 - 2018"، مجلة جيل للدراسات السياسية والعلاقات الدولية.

العجمي، محمد حسنين (2013)، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط4، عمان، دار المسيرة.

العجيلي، أشرف محمود (1999)، معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في ج.م.ع، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

- عزازي، فاتن محمد (2014) تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل رؤى وتوجهات استراتيجية، ط٢، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العساف، أحمد (2017). مهارات القيادة وصفات القائد. ط3، الرياض: النشر العلمي والمطابع.
- عطوي، جودت (2021). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها. الأردن، ط3، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- عميرة، إبراهيم. (1981): حتى نفهم البحث التربوي، القاهرة، دار المعارف .
- عياصرة، معن محمود وبن احمد، مروان محمد بن أحمد (2018): القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط4.
- فلية، فاروق عبده و محمد، عبد المجيد (2015): السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط3.
- القاضي، المكاشفي عثمان دفع الله (2013) التخطيط الاستراتيجي في التربية والتعليم كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2022): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3.
- منصوري، رقية (2018) التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات مدخل التوافق الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، الاردن، دار أسامه للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030-2014 التعليم مشروع قومي لمصر، مصر.
- وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/2008-2011/٢٠١٢)، مصر .

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٧) بتاريخ 2006/٣/23 بشأن إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي، مكتب الوزير، المادة الثانية.

References

Allison, Michael & Kaye, Jude (2011) Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook, John Wiley & Sons.

Pfeiffer J, William & et al, (2013) Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works, U.S.A, John L. Jerz, Edition 2.

