



إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الآداب  
قسم التربية وعلم النفس  
شعبة التربويات

"تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي  
وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس بمرحلة  
التعليم الأساسي بمدينة زيتن"

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه)

مقدمة من الباحثة: حواء إبراهيم أحمد ابليش

تحت إشراف: أ. د. عبد الحكيم إمام غزالة

للعام الجامعي 2025م

# الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
(4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾

صدق الله العظيم

(سورة العلق، من الآية 1 - 5)

# الأهداء

:

إلى والدي سر وجودي في الحياة.

إلى زوجي وأبنائي، الذين كانوا دائماً سنداً لي في كل لحظة.

وإلى كل من وقف إلى جانبي ودعمني.

إلى أساتذتي لكم مني أسمي آيات الشكر والدعاء.

الباحثة

# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وساندني في مسيرتي البحثية، فالشكر واجب لكل من كان لهم دور في إتمام هذا العمل، الذي لم يكن ليتحقق من دون دعمهم ومساندتهم، وبعد:

فلا يسعني في هذه اللحظة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف الدكتور "عبدالحكيم محمد غزالة"، الذي قدّم لي من علمه ووقته ودعمه ما لم أكن لأدركه من دون مساعدته الكريمة.

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى قسم التربية وعلم النفس بكلية الآداب جامعة الزاوية، الذي كان لي فيه من الزملاء والأساتذة الأجلاء، الذين ساعدوني ودعموني طيلة فترة البحث، كما أتوجه بالشكر إلى أستاذتي بالجامعة الأسمرية الذين كان لهم الفضل في دعمي طيلة هذه المسيرة، حيث لم يتوانوا عن دعم الباحثة لاستكمال دراستها، حيث كان لدعمهم المتواصل أثر بالغ في هذه الدراسة.

وأشكر أيضًا مراقبة التربية والتعليم زليتن، وكل من ساعدني في فترة التطبيق الميداني، إذ كانت إسهاماتهم القيمة ضرورية لنجاح هذا العمل.

وأيضًا أتوجه بالشكر إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين وقفوا بجانبي، وأصروا على

مواصلة العمل رغم الصعوبات والمحن التي مررت بها، فلساني يعجز عن التعبير عن مدى

امتناني لهم (الأستاذ المستشار: مصطفى حسونة).

وفي النهاية، أرجو أن يكون هذا العمل خالصًا لوجه الله تعالى، وأن ينفعني وينفع به

الآخرين في مسيرتهم التعليمية والعلمية.

الباحثة

## محتويات الدراسة

الصفحة	البيان	ت
أ	الآية القرآنية	1
ب	الإهداء	2
ت	الشكر والتقدير	3
<b>الفصل الأول- الإطار العام للدراسة</b>		
2	المقدمة	5
5	مشكلة الدراسة	6
6	تساؤلات الدراسة	7
7	منطلقات الدراسة	8
8	مبررات الدراسة	9
8	أهمية الدراسة	10
9	أهداف الدراسة	11
10	مصطلحات الدراسة	12
<b>الفصل الثاني - الإطار النظري للدراسة</b>		
16	تمهيد	14
16	التخطيط الاستراتيجي	15
17	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	16
18	مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي	17
19	أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي	18

22	سمات التخطيط الاستراتيجي وأهم مميزاته	19
24	معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي	20
25	مراحل التخطيط الاستراتيجي	21
26	نماذج التخطيط الاستراتيجي	22
27	أولاً- نموذج الهاشمي	23
28	ثانياً- نموذج وليام جلويك	24
29	المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	25
30	التخطيط المدرسي الاستراتيجي	26
33	أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي	27
34	الاستراتيجية في الميدان التربوي	28
36	خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي	29
37	تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي	30
38	أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي	31
39	فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي	32
41	تحديات عملية التخطيط المدرسي الاستراتيجي	33
42	مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي	34
44	تطور نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي	35
45	نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي	36
50	مبررات وضع الأهداف	37
51	معوقات تحقيق الأهداف	38
52	الأداء المهني	39
53	مفهوم الأداء	40

54	أهمية الأداء المهني	41
55	عناصر الأداء المهني	42
56	محددات الأداء المهني	43
58	العوامل المؤثر في الأداء المهني	44
60	تطوير القيادات الإدارية	45
60	تعريف القيادات الإدارية	46
61	أولاً- أسس القيادة التربوية للتأثير على المرؤوسين	47
62	ثانياً- مهارات القيادة التربوية	48
64	ثالثاً- متطلبات تطوير القيادات	49
66	رابعاً- خصائص القيادة التربوية	50
67	خامساً- معوقات اختيار القائد التربوي المؤهل	51
68	سادساً- مسؤوليات القائد التربوي	52
70	سابعاً- المعايير المهنية للقادة التربويين	53
72	ملخص الفصل	54
<b>الفصل الثالث - الدراسات السابقة</b>		
75	تمهيد	56
75	أولاً - الدراسات المحلية	57
81	ثانياً- الدراسات العربية	58
86	ثالثاً- الدراسات الأجنبية	59
89	التعقيب عن الدراسات السابقة	60
92	ملخص الفصل	61

الفصل الرابع - إجراءات الدراسة		
94	تمهيد	64
94	منهج الدراسة	65
95	مجتمع الدراسة	66
96	عينة الدراسة	67
96	وصف خصائص العينة	68
98	أدوات الدراسة	69
100	اختبار مقياس الاستبانة	70
101	صدق وثبات أدوات الدراسة	71
104	تبات الاستبيان	72
108	ملخص الفصل	73
الفصل الخامس - مناقشة النتائج		
110	أساليب تحليل البيانات	75
110	التساؤل الأول	76
115	التساؤل الثاني	77
121	التساؤل الثالث	78
126	التساؤل الرابع	79
128	التساؤل الخامس	80
133	التساؤل السادس	81
135	ملخص النتائج	82
الفصل الخامس		

139	نتائج الدراسة	83
141	التصور المقترح	84
171	التوصيات	85
172	المقترحات	86
174	المراجع	87
185	الملاحق	88

## فهرس الجداول

الصفحة	البيان	ت
95	جدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب مكاتب التعليم بزلتين	1
96	جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب مكاتب التعليم بزلتين	2
96	جدول (3) يوضح عدد الاستمارات التي تم توزيعها لأفراد العينة	3
96	جدول (4) يبين توزيع العينة وفق الصفة	4
97	جدول (5) يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة من المدراء والوكلاء والمعلمين	5
97	جدول (6) يبين التخصص العلمي لأفراد العينة من المدراء والوكلاء والمعلمين	6
98	جدول (7) يبين التخصص لأفراد العينة من المدراء والوكلاء والمعلمين	7
100	جدول (8) يبين قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقاييس الخماسي المعتمد بالدراسة	8
101	جدول (9) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي المرجح	9
102	جدول (10) يبين معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس	10
103	جدول (11) يبين علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس	11
104	جدول (12) يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة ألفا كرنباخ	12
104	جدول (13) يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	13
110	جدول (14) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زلتن	14
112	جدول (15) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زلتن	15
113	جدول (16) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع تطوير أداء العاملين بالمدرسة من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زلتن	16
115	جدول (17) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زلتن	17

117	جدول (18) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المرتبط بالتدريس من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن	18
119	جدول (19) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن	19
121	جدول (20) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	20
122	جدول (21) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	21
124	جدول (22) يبين نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير المؤهل العلمي	22
126	جدول (23) يبين نتائج اختبار t لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير التخصص	23
128	جدول (24) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	24
130	جدول (25) يبين نتائج اختبار أقل فرق معنوي LSD (رقم 25) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير سنوات الخبرة	25
133	جدول (26) يبين نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني	26

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) وعلاقته بالأداء المهني. بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير القيادات التعليمية بما يعزز من فاعلية التخطيط وتحقيق الأهداف التربوية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وبناء استبانتيين تناولتا "التخطيط الاستراتيجي" و"الأداء المهني" ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية: الفصل الأول منها تناول الإطار العام للدراسة، محدداً أهم المصطلحات والمفاهيم الأساسية، والفصل الثاني يعرض الدراسات السابقة المتعلقة بتطوير القيادات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، أما الفصل الثالث فقد خصص لاستعراض الأدبيات الخاصة بالدراسة، مقسمة إلى ثلاثة مباحث رئيسية: تطوير القيادات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، والأداء المهني، والفصل الرابع يوضح إجراءات الدراسة، بما في ذلك تصميم الاستبيان واختيار العينة وطريقة التحليل الإحصائي، والفصل الخامس يناقش النتائج، موضحاً التحديات والفرص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والقيادة التعليمية في مدارس زليتن. وأخيراً الفصل السادس والذي خصص لعرض النتائج النهائية والتوصيات والتصور المقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وخلصت النتائج إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز مشاركة المعلمين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات التعليمية والمعلمين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

## Abstract

The study aims to know the reality of strategic planning determine its impact on teachers' professional performance, and propose a conceptual framework for developing educational leadership to enhance planning effectiveness and achieve educational goals.

The study adopted the **descriptive– method** and developed two questionnaires addressing *strategic planning* and *professional performance*.

To achieve its objectives, the study was divided into six main chapters:

- **Chapter One:** addressed the general framework of the study, defining the key concepts and terms.
- **Chapter Two:** reviewed previous studies related to leadership development, strategic planning, and professional performance.
- **Chapter Three:** discussed the theoretical literature, organized into three main sections: development of administrative leadership, strategic planning, and professional performance.
- **Chapter Four:** described the research procedures, including questionnaire design, sampling, and statistical analysis methods.
- **Chapter Five:** analyzed and discussed the results, highlighting the challenges and opportunities related to strategic planning and educational leadership in Zliten schools.
- **Chapter Six:** presented the final results, recommendations, and the proposed framework for developing administrative leadership in strategic planning.

Based on these findings, the study presented several recommendations, including:

- Enhancing teachers' participation in strategic planning processes.
- Developing specialized training programs for educational leaders and teachers in strategic planning.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- المشكلة.
- المنطلقات.
- المبررات.
- الأهمية.
- الأهداف.
- المفاهيم والمصطلحات.

## 1. المقدمة:

اكتسبت القيادة بشكل عام أهمية بالغة منذ القدم، ومع التطور والانفجار المعرفي برزت الحاجة إلى استخدامها كمصطلح في مختلف المجالات، ولم تعد أساليب القيادة التي كانت فعالة في الماضي كافية لمواكبة متطلبات الحاضر والمستقبل، مما زاد من الاهتمام بالقيادة الحديثة، والتكيف مع المستجدات التي أسهمت في تعزيز الإبداع والابتكار داخل العملية التعليمية التربوية.

وقد ظهرت أنماط قيادية جديدة تقوم على التفاعل الإيجابي وتبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بمستوى الأداء العام. وتعد القيادة الفاعلة أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، ولذلك تسعى النظم المتقدمة إلى إعداد قادة يمتلكون الكفاءة والقدرة على التطوير والنهوض بالمؤسسة، وتحمل المسؤوليات وحل التحديات، وممارسة أدوارهم القيادية بتقان، لما لذلك من أثر مباشر في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم نحو التميز. (وزارة التربية والتعليم، 2018: 50)

لذا أصبحت المجتمعات اليوم مطالبة بمواكبة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات الاجتماعية والحضارية والتقنية والاقتصادية؛ إذ أن هذه التحولات تركت أثراً عميقاً على جميع جوانب الحياة. وقد أدى هذا التسارع إلى ظهور العديد من المفاهيم والمعايير والمبادئ التقليدية، وأصبح من الضروري إعادة النظر فيها لتتماشى مع البيئة المتغيرة والتحديات الجديدة. ومن هنا، بات لزاماً على الأفراد والمؤسسات البحث عن أدوات فعالة لفهم واستيعاب التطورات المتلاحقة، لا سيما تلك المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة.

كما تتجلى أهمية القيادة الفعالة بوصفها حجر الأساس في استمرارية المؤسسات ونجاحها؛ إذ يضطلع القائد بدور جوهري في توجيه وتنظيم أعمال المؤسسة التي يتولى إدارتها. ويُعد نجاح

القائد الإداري نتاجاً ليس فقط لما يتمتع به من سلطات أو صلاحيات، بل لما يتحلى به من كفاءات قيادية تمكنه من مواكبة التحولات ومواجهة التحديات، بما يسهم في دفع عجلة التطوير المؤسسي وتحقيق أهدافه المنشودة. (الدوري، 2010: 43)

وتُعَدُّ القيادة المدرسية عنصراً محورياً في تطوير وتحسين الأداء الإداري والتعليمي، حيث تسهم في تجويد العمل الإداري وتيسيره، مما يجعله أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التطوير. إضافة إلى ما يشهده العصر من تغيرات واسعة في المفاهيم والأساليب الإدارية، والتقدم التقني الذي يدعم العمل الإداري، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية والتربوية المعتمدة داخل المؤسسات التعليمية، بما يتماشى مع المستجدات التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم ومخرجاته. (البواهي، 2017: 45)

وقد أولت الحكومات اهتماماً بالغاً بالتربية والتعليم، انطلاقاً من دورهما المحوري في تقدم المجتمعات ونهضتها، باعتبار التربية الأداة الرئيسة لتحقيق الرفاه والتنمية، إلا أن تحقيق هذه الأهداف التربوية يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة، قادرة على تنظيم الجهود وتنسيق الأنشطة، ودعم تطوير الأداء المهني للعاملين. ويرى بعض الباحثين إلى أن تدني الكفاءة المهنية والإدارية في قطاع التعليم قد يُعد من أبرز أسباب تعثر تطبيق السياسات التربوية في الميدان العملي (أل حفيظ، 2005: 10).

ونظراً لأهمية التطوير كأحد المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، سعت المؤسسات التربوية إلى تأسيس إدارات متخصصة في مجالي التطوير والتدريب، ووفرت لها الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية اللازمة. ويُعد هذا التوجه خطوة محورية نحو رفع كفاءة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية ويدعم خططها التنموية. وفي ليبيا برزت الحاجة إلى تعزيز أدوار إدارات التطوير، ورفع

مستوى التأهيل المهني للعاملين فيها، لما له من أثر مباشر في الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة. (بدر، 2011: 55)

وعندما ظهر التخطيط الاستراتيجي في منتصف القرن التاسع عشر، كان في بداياته مرتبطاً بالمجال العسكري، كما أشار السلمي (الهاشمي، 2020)، ثم توسع ليشمل المجال الصناعي، قبل أن يُستخدم في العديد من المجالات الأخرى. ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة تستخدمها الإدارة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج. (العجمي، 2013: 389)

فالهدف من التخطيط الاستراتيجي في التعليم يكمن في تعزيز التكيف والانسجام بين المؤسسات التعليمية وبيئاتها المتغيرة، من خلال تطوير تصورات قابلة للتعديل بناءً على الظروف بهدف تحسين مستقبل هذه المؤسسات. ويُعد التخطيط الاستراتيجي عملية تتميز بالمشاركة والتطلع المستقبلي الواسع، حيث تساهم المؤسسات التعليمية في تنسيق برامجها مع الفرص المتاحة لخدمة المجتمع. والتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية استشراف للمستقبل فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى إمكانية إدارة هذا المستقبل وتوجيهه بما يتوافق مع الخطط المرسومة، وهو ما تتبناه الدول المتقدمة. (عبابنه، 2015: 155)

ويعد التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية؛ لأنه يساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويوجه مجالات العمل، ويُرشد الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية وتطوير أداء العاملين، خاصة في ظل مؤشرات الصراع والتنافس التي تسود عمل العديد من المؤسسات. (العتوم وكوفحي، 2002)

في هذا السياق، يعتقد العديد من الباحثين على المستويين المحلي والعربي أن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة فعّالة لتعزيز الأداء المهني وإنقاذ المؤسسات من خطر الفشل والانحيار. وفي هذا الإطار، يُعتبر تطوير القيادات الإدارية أمراً ضرورياً. ومن هنا، ترى الباحثة أنه من الواجب تقديم تصور مقترح لتطوير هذه القيادات استناداً إلى مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وذلك لما للتخطيط من دور حيوي في وضع استراتيجيات فعّالة للمستقبل وتحقيق التحسين المستمر. ومن المهم أن نلاحظ أن هذا التصور المقترح سيترك تأثيراً إيجابياً على المديرين والمعلمين في المؤسسات التعليمية، من خلال تحسين الأداء المهني وتقليل الحاجة إلى الرقابة والإشراف المستمر.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية في المجتمع الليبي، وبشكل خاص في مدينة زليتن، جملة من التحديات الاستراتيجية التي أثرت سلباً على قدرتها التنافسية وأعاقت مسيرة تطوير أدائها المؤسسي. وفي ظل هذه التحديات، يُعد تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة، لما له من دور فعّال في تحسين الأداء المهني للعاملين، سواء كانوا من الكوادر الإدارية أو التعليمية. ويُعد تبني هذا النهج داخل المؤسسات الليبية عامة، وفي زليتن على وجه الخصوص، خطوة محورية لمواجهة التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة التعليمية.

وفي هذا السياق، يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، حيث يتيح للمؤسسات التعليمية إعادة توجيه مواردها، وتطوير رؤاها، وصقل مهارات كوادرها بما يتماشى مع متطلبات العصر. وتبرز الحاجة الملحة إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية في رسم ملامح المستقبل،

وتحقيق التكيف المؤسسي المطلوب، خاصة وأن التجارب العربية والدولية قد أثبتت فاعلية هذا النهج في تحسين جودة الأداء، وتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

وانطلاقاً من أهمية هذا التوجه، تسعى الباحثة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بما يسهم في بناء قدرات إدارية قادرة على قيادة التغيير، وتحقيق الأداء المهني المنشود داخل المؤسسات التعليمية.

وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في مدينة زليتن؟

### 3.1 تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم

الأساسي بمدينة زليتن؟

2- ما واقع الأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم

الأساسي بمدينة زليتن؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين

ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل

العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين

ومدرء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير  
التخصص؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال  
التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين  
ومدرء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير سنوات  
الخبرة؟

6- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة نظر  
(المعلمين ومدرء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن؟

#### 4.1 منطلقات الدراسة:

1- نتائج دراسات وأبحاث سابقة في الدول المتقدمة تربوياً وإدارياً، والتي تناولت تطوير  
القيادات الإدارية وربطها بممارسات التخطيط الاستراتيجي، وأهمية تعزيز هذه المهارات  
القيادية للارتقاء بمستوى الأداء المهني في المؤسسات التعليمية.

2- فعالية بعض الدراسات في مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتحسين جودة القرارات  
الإدارية، ورفع كفاءة الأداء المهني للعاملين في المؤسسات التعليمية، مما يعزز من  
تحقيق أهداف التعليم.

3- إثراء الجانب النظري والتطبيقي حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني،  
وتقديم تصور مقترح يسهم في تطوير القيادات الإدارية بالتعليم الأساسي، اعتماداً على  
معطيات البيئة المحلية لمدينة زليتن.

## 5.1 مبررات الدراسة:

- 1- تأتي هذه الدراسة استجابةً للحاجة المتزايدة لتطوير كفاءات القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي، بما ينسجم مع متطلبات العصر، وسعي الباحثة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المهني.
- 2- أظهرت نتائج مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة وجود فجوة بحثية واضحة في البيئة الليبية، حيث تندر الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني في التعليم الأساسي بمدينة زليتن.
- 3- أسفرت الدراسة الاستطلاعية الأولية عن ملاحظات تفيد بوجود ضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى عدد من مدراء المدارس والمعلمين، مما ينعكس سلباً على الأداء المهني، وبالتالي برزت الحاجة إلى تقديم تصور مقترح لمعالجة هذه الإشكالية.

## 6.1 أهمية الدراسة:

### أولاً الأهمية النظرية:

- يؤمل أن تقدم الدراسة الحالية للمكتبة العربية ما يفيد الباحثين المهتمين بتطوير أداء القيادات الإدارية، والإسهام نحو إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- قد تلقي الدراسة الحالية الضوء على سبل تطوير القيادات الإدارية لمرحلة التعليم الأساسي، من أجل لفت الأنظار للاهتمام بها، وتوفير متطلبات تطويرها.
- الاستفادة من نتائج الدراسة على مستوى وزارة التربية والتعليم للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي ومدى فاعليته.

- إفادة مديري المدارس والمعلمين بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تشخيص جوانب القوة لأداء مديري المدارس، ورصد جوانب الضعف ومعالجته، والوقوف على أهم المعوقات ومتطلبات التطوير.

- لفت انتباه اهتمام المسؤولين لمتطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية.

- فتح آفاق جديدة: للتعرف على سبل تطوير الأداء الإداري في مجال الإدارة التربوية.

### 7.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن.

2- التعرف على واقع الأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن.

3- الكشف عن الفروق من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- الكشف عن الفروق من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير التخصص.

5- الكشف عن الفروق من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) لتطوير القيادات

الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني بمرحلة التعليم الأساسي

بمدينة زليتن طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.

6- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة

نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن.

### 8.1 مصطلحات الدراسة:

التخطيط: هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطوات والوسائل اللازمة لتحقيقها،

ويتضمن التفكير مسبقاً في (ماذا، متى، كيف) سيتم انجاز العمل، وهو وظيفة إدارية تربط بين

الحاضر والمستقبل وتوجه الموارد نحو الانجاز بفعالية. (<https://ns.almerja.com>)

### التخطيط الاستراتيجي:

عرف "التخطيط الاستراتيجي التربوي بأنه" تصور مستقبلي للمدرسة يقوم به مدير المدرسة

والعاملون معه من خلال دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتحليلها، وتعرف

نقاط القوة المتوفرة ونقاط الضعف التي تواجهها بوضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف العملية

التعليمية والتربوية". (الداود، 2005: 77)

كما أشار كلٌّ من (العتوم، الكوفحي) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر البوصلة التي توجه

المؤسسات لتحديد اتجاهها الصحيح الذي يجب أن تسير فيه ، فالإدارة الاستراتيجية هي جهد

منظم للوصول إلي قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق

الأهداف وتحقيق التميز في الإنتاجية والأداء الوظيفي. (العتوم والكوفحي، 2002: 65)

## وثقرفه الباعثة اجرائيا:

بأنه مجموعة العمليات المنظمة التي تعتمد على القيادات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن، بهدف رسم رؤى مستقبلية واضحة، وتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة التحديات وتحسين الأداء، وذلك بما يحقق التكيف مع التغيرات البيئية ويسهم في تطوير المؤسسة التعليمية.

## الأداء المهني:

"هو مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناء على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة". (Dakhoul, 2018: 15)

## وثقرفه الباعثة اجرائيا:

مستوى الكفاءة والفاعلية التي يظهرها المديرون والمعاونون في أداء مهامهم الإدارية والتربوية داخل مدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن، ويشمل ذلك قدرتهم على اتخاذ القرارات، والتنظيم، والتواصل، وتوجيه الفرق لتحقيق الأهداف التعليمية.

## التطوير:

عرف بأنه "تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية". (بدوي، 2005: 40)

وعرف (المحمودي) تطوير الأداء للقائد المدرسي ووصفه بأنه العنصر الجوهرى إلى مدرسة فعالة، وهذا يتطلب مهارات يتعلمها ويقوم بممارستها وليس فقط أن يكون موهوباً فطرياً، كما أكد ريتشارد على نقاط أساسية إلى برنامج لتطوير أداء القائد المدرسي أن يكون القائم على التطوير

متفاعلاً مع القائد المدرسي والمدرسة، وأن الأسلوب غير المباشر في توجيه القادة يكون نافعا وإدخال الأساليب التقنية في التطوير لتدريس بعض المفاهيم الإدارية. (المحمودي، 2010: 44)

#### وثُعرُفُ الباحثة إجرائياً:

هو تطوير قدرات القيادات الإدارية والمعلمين عبر تصور مقترح يهدف إلى تحسين أدائهم الإداري، بما ينعكس إيجاباً على فاعلية المؤسسات التعليمية وتحقيق التغيير المطلوب.

#### القيادات الإدارية:

عرف (قراوني) القائد الإداري بأنه "المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقوية أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة". (قراوني، 2012: 33)

#### وثُعرُفُ الباحثة إجرائياً:

بأنها الأفراد الذين يشغلون مواقع إدارية إشرافية داخل مدارس التعليم الأساسي بمدينة زيتن، مثل مديري المدارس ومعاونيهم، والذين تقع عليهم مهام التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف على سير العملية التعليمية، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية والإدارية، من خلال ممارسة أدوار قيادية فاعلة تسعى إلى تحسين الأداء المدرسي وتطويره.

## ملخص الفصل

يستهل الفصل الأول الإطار العام للدراسة بمقدمة عامة تؤكد على الأهمية التاريخية والمعاصرة للقيادة، وضرورة تبني أنماط قيادية حديثة تعزز الإبداع والابتكار في التعليم. ويشير إلى أن القيادة الفاعلة هي أساس نجاح المؤسسات، وتسمى النظم المتقدمة لإعداد قادة أكفاء قادرين على التطوير وتحمل المسؤوليات. كما يوضح أن التغيرات المتسارعة في المجالات المختلفة تستلزم البحث عن أدوات فعالة، وتبرز هنا أهمية القيادة في توجيه المؤسسات.

ويناقد الفصل الدور المحوري للقيادة المدرسية في تطوير الأداء المهني والتعليمي وتحسين جودة التعليم، مشيراً إلى ضرورة مواكبة التطورات الإدارية والتقنية. ويؤكد على اهتمام الحكومات بالتربية والتعليم ودورها في تقدم المجتمعات، وأن تحقيق الأهداف التربوية يتطلب قيادة إدارية فاعلة تسهم في تطوير الأداء المهني للعاملين. ويلفت النظر إلى أن ضعف الكفاءة المهنية قد يعيق تطبيق السياسات التربوية.

ويوضح الفصل أهمية التطوير في تنمية الموارد البشرية، وسعي المؤسسات التربوية لإنشاء إدارات متخصصة في هذا المجال، مع التركيز على السياق الليبي والحاجة إلى تعزيز أدوار هذه الإدارات.

ويستعرض التخطيط الاستراتيجي وتطوره، مؤكداً على أنه أداة إدارية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد في التعليم، وتعزيز التكيف مع البيئة المتغيرة. ويشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المهني، وأن تطوير القيادات الإدارية استناداً إلى مبادئه ضروري لتحقيق التحسين المستمر.

وتحدد مشكلة الدراسة في تقديم تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني في التعليم الأساسي بمدينة زليتن، في ظل التحديات التي

تواجه المؤسسات التعليمية الليبية. ويسعى الفصل للإجابة عن تساؤلات حول واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، والفروق في تصورات المعلمين والمديرين تبعًا لبعض المتغيرات، بالإضافة إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المهني.

وتتعلق الدراسة من وجود دراسات سابقة أكدت على أهمية تطوير القيادات الإدارية وربطها بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المهني، وتهدف إلى إثراء الجانب النظري والتطبيقي حول هذه العلاقة في البيئة المحلية بزلتين.

وتكمن أهمية الدراسة في تقديم معلومات مفيدة للباحثين والمسؤولين في قطاع التعليم، والإسهام في تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

وتسعى الدراسة لتحقيق أهداف تشمل وضع تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني في مدارس التعليم الأساسي بزلتين، والكشف عن الفروق في تصورات المعلمين والمديرين تبعًا لبعض المتغيرات، بالإضافة إلى الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المهني.

ويختتم الفصل بتحديد المصطلحات الأساسية للدراسة: التطوير، القيادات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، والأداء المهني، مع تقديم تعريفات إجرائية لكل مصطلح.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

- التخطيط الاستراتيجي
- الأداء المهني
- تطوير القيادات الإدارية

## تمهيد:

يُعد القائد المدرسي حجر الزاوية في نجاح المدرسة؛ إذ يُمثّل محور ارتكازها والداعم الأساسي لكافة العاملين فيها، سواء من الناحية المادية أو المعنوية، بما يسهم في رفع دافعيتهم نحو العمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية. وتمكّنه صفاته القيادية من التعامل الفعّال مع الأزمات والمواقف الطارئة، والحد من تفاقم المشكلات من خلال معالجتها بحكمة وفاعلية، انطلاقاً من نظرتَه للمدرسة كوحدة متكاملة تضم عناصر بشرية ومادية تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض.

وقد بدأت القيادة التربوية في أداء دورها المحوري من خلال تطوير أساليب العمل وتحسينها بما يتماشى مع التغيرات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة. وسعت هذه القيادة إلى تهيئة بيئة تعليمية ملائمة تسهم في النمو الشامل والمتوازن للمتعلم من النواحي الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية، وذلك من خلال التوجيه السليم للعملية التربوية بما يضمن تحقيق هذا النمو. كما أولت أهمية كبيرة لتحديد الأهداف التربوية والعمل على تحقيقها، من خلال تنظيم وتنفيذ أنشطة وممارسات تربوية هادفة داخل المؤسسات التعليمية، بما يحقق أعلى مستويات الإنجاز التعليمي والتربوي. (شنطاوي، 2015: 55).

## 1.2 التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الرئيسية للعمل الإداري الفعّال، وأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئات المحلية والعالمية. ومع التحولات التكنولوجية والمعلوماتية، وارتفاع مستوى التنافسية، أصبحت المؤسسات التعليمية

بحاجة ماسة إلى استراتيجيات تخطيطية واضحة تسهم في توجيه جهودها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وضمان استمراريتها.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي عملية فكرية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى، ورسم المسارات الكفيلة بتحقيقها، مع الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. كما يساهم هذا النوع من التخطيط في تنمية الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز فرص الابتكار والتطوير داخل البيئة التربوية.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا المحور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومراحله، والمعايير التي يجب أن تتوفر لنجاحه، بالإضافة إلى أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات التربوية في تطبيقه، مستعرضين الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة.

## 2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يشير (حبيب) إلى "أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عملية تقوم على التجديد والتحول التنظيمي، وتهدف إلى تهيئة الوسائل اللازمة والملائمة لتكييف الأنشطة والخدمات مع المتغيرات البيئية المحيطة. كما يوفر هذا النوع من التخطيط إطاراً فاعلاً لتحسين البرامج وتطوير العلاقات التعاونية، فضلاً عن دوره في تقييم الأداء التنظيمي". (حبيب، 2015، 166)

وقد جاء تبني التخطيط الاستراتيجي في الأنظمة التعليمية متأخراً نسبياً، حيث برزت الحاجة إليه بشكل واضح في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، بعد سلسلة من الأزمات التعليمية التي شهدتها دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة، ما استدعى القيام بإصلاحات جوهرية، ليظهر التخطيط الاستراتيجي كمنهجية إصلاحية فعالة.

## 3.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

تدفع مجموعة من العوامل أو الظواهر المؤسسات إلى تبني التفكير الاستراتيجي في التخطيط، ومن أبرز هذه المبررات ما يلي:-

1. رصد أخطاء في أداء المؤسسة، حيث تظهر هذه الأخطاء من خلال عدم تحقيق

النتائج المرجوة بما يتوافق مع الأهداف المحددة مسبقاً، ويُشار إلى "النتائج المتطابقة"

هنا باعتبارها تلك التي يمكن قياسها ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.

2. بروز فجوة واضحة في أداء المؤسسة، ويتجلى ذلك عند ملاحظة تراجع كبير في

النتائج المحققة مقارنةً بالتوقعات، أو بمستوى الأداء في المؤسسات المنافسة، مما

يستدعي التدخل الاستراتيجي.

3. "تسلم قيادة جديدة للإدارة، إذ أن من المتعارف عليه في الممارسات الإدارية أن لكل

مدير رؤيته وأسلوبه الخاص في تسيير شؤون المؤسسة، ومع ما يتمتع به من

صلاحيات ومسؤوليات، فإنه غالباً ما يُحدث تغييرات جوهرية في اتجاهات العمل بما

ينسجم مع أهدافه ورؤيته الخاصة" (الحبيب، 2015: 77).

4. مواجهة تحديات بيئية، أو اقتصادية، أو تقنية جديدة، إذ قد تفرض البيئة الخارجية على

المؤسسة ظروفًا جديدة تتطلب إعادة النظر في سياساتها وأهدافها، ما يستوجب تبني

تخطيط استراتيجي يواكب تلك التغييرات ويعزز قدرتها على التكيف والاستمرار.

5. ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة، فحينما تلاحظ المؤسسة تراجعاً في مكانتها مقارنة

بالمؤسسات المشابهة، يصبح من الضروري إعادة بناء استراتيجيتها بما يعزز تميزها في

تقديم الخدمات أو المنتجات.

6. التحول في حاجات وتوقعات المستفيدين، حيث يؤدي تطور احتياجات المجتمع أو

الفئات المستهدفة إلى ضرورة تطوير السياسات والخطط بما يتماشى مع تلك

المتغيرات، ويضمن رضاهم وولاءهم.

7. الرغبة في تحقيق تحسينات نوعية في الأداء المؤسسي، فالتخطيط الاستراتيجي لا

يرتبط فقط بالأزمات، بل يُعد مدخلاً مهماً للتطوير المستمر ورفع كفاءة المؤسسة وجودة

مخرجاتها.

#### 4.2 أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات من كونه أداة فاعلة في التعامل مع الفرص

والتهديدات المحيطة، بما يسهم في تحقيق مصالح المؤسسة ويعزز من قدرتها على الاستمرارية

والبقاء في بيئة متغيرة. ومع التزايد المضطرد في أعداد المؤسسات وتضخم أحجامها، واحتدام

المنافسة فيما بينها، بات من الضروري تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لاختيار البدائل

الأنسب، وإحداث تحولات جوهرية في الأهداف والاستراتيجيات وطرائق العمل. وتتجلى أهمية

التخطيط الاستراتيجي كذلك في دوره في تحديد القضايا المحورية وصياغة التوجهات

الاستراتيجية، التي تشكل الإطار المرجعي لتوجيه العمليات والوظائف الإدارية، إلى جانب دوره

في رفع درجة الوعي بالتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة فكرية تُعزز التفكير العلمي المنظم، حيث يأخذ في اعتباره

رسالة المؤسسة وإمكاناتها الذاتية، والفرص المتاحة في محيطها، ويركز على أهمية عنصر

الوقت، بالإضافة إلى تحقيق التكامل العمودي بين المستويات الإدارية، والتكامل الأفقي بين

مختلف الإدارات والأنشطة. ومن جهة أخرى، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

التعليمية تحديداً في كونه يُسهم في تحسين المخرجات، وتوفير التوجيه والتركيز، وحل المشكلات،

وتعزيز الاتصال الفعال والتسويق المؤسسي، فضلاً عن دوره في تمكين المؤسسة من تجاوز الأزمات الراهنة والمستقبلية، من خلال تحليل جذور المشكلات والعمل على معالجتها (الشيخلي، 2014: 55).

كما تتجسد أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال مجموعة من الجوانب التي أشار إليها (جاد الله، 2014: 54)، والتي يتم عرضها فيما يلي:

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مستوى الالتزام بأهداف المؤسسة من قِبل أصحاب المصلحة الرئيسيين، حيث إن مشاركة العاملين، والمسؤولين، والمديرين في مراحل إعداد الخطط، تُعزّز من شعورهم بالمسؤولية تجاه ما تم الاتفاق عليه، مما يرفع من احتمالية تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف المنشودة.
- يُساعد على ترشيد استخدام الموارد المتاحة، لاسيما في ظل محدودية الموارد المالية، الأمر الذي يتطلب توجيه هذه الموارد بطريقة فعّالة نحو تحقيق الأهداف ذات الأولوية الاستراتيجية للمؤسسة.
- يُعزز من التوافق حول أساليب التخطيط المتبعة، إذ تُعد عملية التخطيط الاستراتيجي بمثابة مساحة للحوار والتفاوض، تسهم في توضيح الرؤى والمواقف المختلفة، وتوحيد وجهات النظر حول أفضل السبل لتحقيق التطلعات المستقبلية.
- يُمكن المؤسسة من توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل، بدلاً من الاقتصار على الاستجابات العشوائية أو الارتجالية للأحداث الطارئة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والتعامل بمرونة مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- يُوفر أداة فعّالة للتقييم المستمر لأداء المؤسسة، من خلال مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً بما تم التخطيط له، مما يسهم في تحديد الانحرافات واقتراح المعالجات المناسبة لها.

• يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الرؤية المستقبلية والتفكير المنهجي، حيث يصبح جميع العاملين على دراية بالاتجاه العام للمؤسسة، ويشعرون بأن لهم دورًا فاعلاً في تحقيقه.

• يُساعد في مواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاستعداد المسبق، ووضع بدائل متعددة لمواجهة السيناريوهات المختلفة، وهو ما يعزز من استقرار المؤسسة واستدامة نجاحها.

### ويحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي: (العجمي، 2022: 67)

• تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدد من الجوانب الجوهرية التي تسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، حيث يساهم في بلورة رؤية واضحة ورسالة محددة وقيم مؤسسية تُوجّه المسارات الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما يُعنى بوضع الأهداف الاستراتيجية بدقة وربطها بتطلعات العاملين وطموحاتهم، مما يُعزز من مشاركتهم الفاعلة وولائهم التنظيمي.

• ويُعد من أدوات دعم الأداء المؤسسي من خلال تحديد متطلبات الإنجاز وتوفيرها، مما يؤدي إلى نمو المنظمة وتحقيق التقدم المستدام، إضافة إلى توجيه الجهود البحثية بما يخدم تطوير المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

• كما يُوفر التخطيط الاستراتيجي معياراً واضحاً لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل، ويساعد على توجيه الإمكانيات المتاحة نحو الاستخدام الأمثل الذي يُسهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ويتكامل ذلك مع السياسات والأنظمة الداخلية المعتمدة. ويسهم كذلك في تحقيق الترابط والتكامل بين مختلف المكونات الاستراتيجية من رؤية، ورسالة، وقيم وأهداف.

- أما على الصعيد التنظيمي، فيُساعد التخطيط الاستراتيجي على تهيئة المؤسسة داخليًا من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة، وتطوير الموارد البشرية بما يُعزز قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية.
- ومن ناحية أخرى، يُوفر التخطيط الاستراتيجي معيارًا موضوعيًا لتقييم كفاءة الإدارة، من خلال زيادة فاعلية عمليات اتخاذ القرار، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها. كما يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل الاستباقي مع الفرص والتهديدات البيئية، بالاعتماد على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف، ما يمكنها من اتخاذ المبادرة بدلاً من الاقتصار على ردود الأفعال.
- كما أن وجود نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي مبني على إجراءات منهجية وخطوات علمية واضحة، من شأنه أن يُنمّي لدى العاملين الوعي بأهمية التفكير العلمي والمنطقي في حل المشكلات، كما يُسهم في تعزيز عملية الاتصال الداخلي بين وحدات المؤسسة المختلفة.

وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد التوجهات المستقبلية بعيدًا عن التقيد بالفكر التقليدي، ويعتمد على التفكير الشامل والمفتوح؛ إذ أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ من داخل المؤسسة نحو الخارج، حيث يبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية لتشكيل اتجاهات استراتيجية تشكل الأساس الذي ينطلق منه لتوجيه العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

## 5.2 سمات التخطيط الاستراتيجي وأهم مميزاته:

من بين خبراء الإدارة العامة، يرى (برايسون، 2010: 33) أن استخدام مدخل التخطيط

الاستراتيجي يتميز بما يلي:

- يعزز التفكير الاستراتيجي.

- يساعد في اتخاذ القرارات الحالية بناءً على تبعاتها المستقبلية.
- يوفر نظاماً متكاملًا لدعم اتخاذ القرار.
- يساهم في تحسين الأداء.
- يتعامل بفعالية مع التغيرات السريعة.

كما يؤكد فرانك، من بين خبراء تخطيط التعليم، أن معظم الكتابات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي تركز على كيفية تنفيذه، بينما القليل منها يتناول كيفية تطبيقه في الواقع. بناءً على ذلك، أجروا دراستين ميدانيتين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الكليات الأمريكية في عامي (2000 و 2001)، وقد أسفرت الدراستان عن مجموعة من الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي عند تطبيقه في الميدان، ومن هذه الخصائص:

- التكيف مع البيئة الديناميكية والمتغيرة.
- التفكير بطريقة استراتيجية فيما يتعلق بالمستقبل.
- كونه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد تهدف إلى صياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى اكتساب وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) بشأن مستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطورها (الشنطي، 2016: 90).
- ومن هنا، ترى الباحثة أن مدخل التخطيط الاستراتيجي يتميز بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية، مما يمكن المؤسسة من الاستمرار في المنافسة والإسهام في تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين بها.

## 6.2 معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

يرى العجمي (2015: 66) أن أبرز معوقات التخطيط تتمثل في الآتي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة والتنبؤ بالمستقبل بدقة، حيث إن الخطط التي لا تعتمد على تنبؤات دقيقة قد تفشل.
  - مقاومة التغيير، إذ يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير للحفاظ على العلاقات القديمة.
  - عدم توفر بيئة ثقافية دائمة تدعم وتلتزم عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى نقص نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
  - إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب تكاليف نسبية ووقتاً وجهداً كبيرين.
- ويتفق معه (هاينز، 2001: 22) حيث أضاف بعض المشكلات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في الآتي:
- قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل، وعدم الالتزام بالإعداد المسبق لتخطيط استراتيجية العمل.
  - حجم المجموعة الكبير مما يؤدي إلى غياب القيادة المشتركة، وعدم وجود سياسة من قبل المنظمة تدعم التخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه.
  - عدم الالتزام بالوقت أو توفير المصادر اللازمة لإجراء عملية التخطيط، بالإضافة إلى التوقعات غير الواقعية أو التسرع في تنفيذ التخطيط.
  - تجنب اتخاذ القرارات الصعبة، والفشل في تحديد الأولويات، أو وضع الميزانيات المناسبة.
- يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي بما يحمله من مزايا متعددة، يساهم بشكل كبير في معالجة المعوقات والمشكلات التي قد تواجهها المؤسسات. فهو يركز على تحليل وتقييم الوضع

الحالي، ويعزز تصميم الأهداف واتخاذ القرارات. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي الفعّال في التكيف مع المتغيرات البيئية عبر توظيف الموارد ونقاط القوة المتاحة للاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة لمواجهة التحديات.

وللتغلب على هذه المعوقات، من الضروري خلق بيئة مناسبة لتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي. يتطلب ذلك التزام الإدارة العليا به، مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات بوضوح ودقتها، وإيصالها إلى المعنيين. كما يجب تطبيق مبدأ المشاركة وتوفير الوضوح، والواقعية، والمرونة في عملية التخطيط. ومن الضروري أيضاً توفير الهيكل التنظيمي المناسب، وأن يكون التخطيط ملزماً لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.

## 7.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

توضح (الشنطي، 2016: 66) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل المراحل التالية:

- صياغة الإطار العام للاستراتيجية.
- تحليل ودراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة بهدف تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحليل ودراسة العوامل الداخلية للمنظمة للتعرف على الإمكانيات المتوفرة والمعوقات المحتملة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع البدائل الممكنة، ومقارنتها لاختيار أنسب البدائل الاستراتيجية.
- صياغة السياسات والبرامج والموازنات، عبر تحويل الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى ضمن برامج زمنية محددة.
- تقييم الأداء الحالي استناداً إلى الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة، مع مراجعتها وفقاً للتغيرات البيئية المحيطة.

- إعداد الترتيبات الإدارية والتنظيمية اللازمة بما يضمن تكييف الهيكل التنظيمي مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
  - في حين يري ( بدر، 1994 : 33 ) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:
  - تحديد رسالة المنظمة التي تتضمن الغرض أو الأغراض الأساسية لوجودها.
  - جمع المعلومات المتعلقة بالظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، مع إعداد تحليل يتضمن الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.
  - صياغة الأهداف الاستراتيجية.
  - تطوير السياسات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
  - اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لدعم تنفيذ السياسات.
  - تنفيذ الاستراتيجية الرئيسة ضمن خطط عمل مدروسة.
  - متابعة تقييم الاستراتيجية الرئيسة ومراقبة مدى فاعليتها وإجراء التعديلات اللازمة.
- يتفق كل من عايش (2015: 77) والعجمي (2015: 22) على المحاور الأساسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الأهداف وصياغة السياسات الاستراتيجية، يليها مرحلة التقييم والمراقبة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

## 8.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تتنوع نماذج التخطيط الاستراتيجي، وعلى الرغم مما يبدو من اختلافات بينها، فإن هذا التباين غالبًا ما يكون في الشكل لا في الجوهر، أو في التسلسل المنطقي للخطوات.

## أولاً: نموذج الهاشمي (2020):

يعرض الهاشمي مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال نموذج يتضمن ثلاث عشرة وظيفة

موزعة على أربع مجموعات رئيسية، وهي:

• المدى: ويشمل تحديد نطاق التخطيط واسع الأفق، بالإجابة عن أسئلة، مثل: ما هو

الواقع الحالي؟ ما الذي ينبغي أن يكون؟ وما الذي يمكن أن يكون؟

• جمع البيانات: ويتم ذلك من خلال تحديد القيم والمعتقدات، ويتضمن عدة خطوات منها:

• تحديد الرؤى المستقبلية.

• تحديد الأغراض الحالية.

• تحديد الحاجات الأساسية.

• التخطيط: ويشمل تحقيق التوافق، والتكامل بين الرؤى والمعتقدات والحاجات والأهداف

القائمة.

• تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف.

• تحديد قواعد اتخاذ القرار.

وضع خطة استراتيجية تنفيذية للإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا؟ وكيف؟ ومن؟ ومتى؟ ولماذا؟

وأين؟

• التطبيق والتقييم: بوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ: التطبيق، والتقييم،

والمراجعة ويتضمن ذلك ( التقني، 2024 : 66)

تصميم الاستجابة، وتطبيق ما قد تم تخطيطه .

• تنفيذ تقييم شامل لمكونات الاستراتيجية ومراجعتها عند الحاجة، مع تقييم فعالية الأساليب

المستخدمة.

- إجراء تقييم نهائي يُلخّص جميع الخطوات المتبعة، مع تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تعديل، وتلك التي تظل مستمرة ومعتمدة.

يُلاحظ أن هذا النموذج يُفصّل خطوات عمليات التخطيط الاستراتيجي، بدءًا بتحديد نمط ومدى التخطيط، مع التأكيد على أهمية المشاركة الفاعلة للعاملين في جميع مراحله. ثم ينتقل إلى مرحلة جمع البيانات عبر تحديد القيم، والمعتقدات، والرؤى، والأهداف الحالية، والاحتياجات، تليها مرحلة التخطيط التي يتم خلالها تحليل العناصر المتقنة والمختلفة بالاستناد إلى البيانات السابقة، لاختيار المستقبل المرغوب. بعد ذلك، يتم إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتهديدات (العنوم، 2018: 101).

ثانياً: نموذج وليام جلويك (Gluek, 1978):

حدد جلويك ( Gluek ) خمسة مكونات أساسية للتخطيط الاستراتيجي، وتشمل:

1. المهمة، والأهداف، واستراتيجية المنظمة: تتطلب هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة

وأهدافها بوضوح، بالإضافة إلى ترسيخ القيم التي تمثل الثقافة التنظيمية، مما يُعد أساساً

لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. مرحلة التحليل والتشخيص: تشمل هذه المرحلة القيام بتحليل شامل لكل من البيئة

العامة والبيئة التنافسية، مع تحديد الأولويات، ودراسة تأثير الفرص والتهديدات. كما يتم

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف.

3. مرحلة الاختيار: تتضمن التفكير في البدائل الاستراتيجية المتاحة، وتنمية عدد من

الخيارات المناسبة، بهدف تحديد البدائل الشاملة والتغيرات الاستراتيجية، ثم اتخاذ القرار

بشأن الاستراتيجية الأمثل (الزعيبي، 2018: 116).

4. مرحلة التنفيذ: يتم خلالها ربط الخطط والسياسات والموارد بالتركيب التنظيمي، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمادية، الهيكل التنظيمي، السياسات، الخطط، أنماط الإدارة، الرقابة، والتقييم لضمان تلبية متطلبات الاستراتيجية.
5. مرحلة التغذية بالمعلومات: تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات اللازمة لدعم التطوير المستمر للاستراتيجية والأهداف، ولتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
- ويُلاحظ على هذا النموذج أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتتابع بصورة انسيابية، بدءًا من صياغة الرسالة وتحديد الأهداف، مرورًا بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي، ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة، يليها التنفيذ، وصولًا إلى مرحلة التقييم والرقابة لتطوير أداء المؤسسة (عباينة، 2015: 130).

## 9.2 المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

- مشكلات متعلقة بالأهداف، والتي تتمثل في عدم قدرة المخططين على تحديد الأهداف بدقة خلال المراحل التمهيدية للتخطيط.
- مشكلة المشاركة، والتي تنشأ عندما لا يقتنع أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط، مما يؤثر سلبيًا على دعم الخطة في مرحلتها الإعداد والتنفيذ، ويزيد من حالة التردد والارتباك في حال غياب المعرفة المسبقة بإدارة الصراعات.

### مشكلة البيانات، والتي تتبلور في الآتي:

- عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- الفشل في متابعة الإعلان عن التقدم أو التطور الذي تحققه مجموعة التخطيط.
- عدم القدرة على تقديم وصف شامل ودقيق للمنفذين للخطط.

- مشكلة الاعتماد المتبادل :تكمن في أن قدرة المنظمة التعليمية على التخطيط تعتمد بشكل كبير على التعاون المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها.
- مشكلات تتعلق بالموارد :تشمل نقص الموارد المخصصة، وعدم قياس النفقات، مما يضطر المنظمة التعليمية للبحث عن بدائل أخرى لتحقيق أهدافها (السندي، 2019: 49).
- يتفق معه ليام فاهي (بوشرخ، 2019) في عرض بعض المشكلات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في:
- الافتراض بوجود توافق بين وجهات نظر الأفراد الذين يضعون التخطيط الاستراتيجي وأولئك الذين ينفذونه.
- الافتراض بأن مجموعة الإداريين في المستويات العليا على دراية كاملة بكل العوامل والمتغيرات المؤثرة في المنظمة.
- الافتراض بأن الخطة الموضوعية لأكثر من عام تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي، قد يعتقد البعض أن الهيكل القائم للمنظمة يتناسب مع الاستراتيجية التي سيتم تطويرها.
- قد يفترض البعض عدم حاجة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، خصوصاً عندما يسير العمل بشكل طبيعي، ويرون أن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي تقتصر على الحالات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية.

## 10.2 التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تُعد ظروف المنافسة، وضغوط تقليص الإنفاق الحكومي على التعليم، وتطبيق أنظمة المحاسبة، من العوامل المؤثرة في بلورة المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي. فقد كان التخطيط المدرسي التقليدي، في ظل السياسات التعليمية المركزية، يعاني من قيود شديدة، إلى درجة يمكن

وصفه معها بأنه مجرد عملية عقلية أو محاولة لعقلنة توجهات تلك السياسات وما يصدر عنها من مطالب. إذ يجد واضع السياسة التعليمية نفسه أمام ضغوط من الرأي العام، والقوى الاجتماعية المختلفة، التي تفرض عليه مطالب وتوقعات تتجاوز قدرات النظام التعليمي على الاستجابة لها، وهو ما ينعكس بصورة أو بأخرى على توجهات السياسة التعليمية المعلنة. ومن ثم تنتقل هذه السياسات إلى مستوى التخطيط التعليمي، ومنها إلى التخطيط المدرسي، حيث يتم تحويلها إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية القابلة للتنفيذ (الشعيلي، 2016: 22).

وعرف "ليندبلوم (Lindbloom)" التخطيط المستقبلي بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يأخذ في اعتباره القوى والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، لما لها من تأثير قد يفوق العوامل المؤسسية الداخلية، مما يسهم في استكشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المتاحة لمستقبل المؤسسة (اسطنبولي، 2016: 111).

أما فيما يخص التخطيط المدرسي الاستراتيجي، فقد عرفه "براون" و"مارشال" بأنه: "عملية تهدف إلى تطوير المؤسسات التربوية من خلال فهم التغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم نقاط القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية، وتكوين رؤية مستقبلية للمدرسة، بالإضافة إلى تكوين فرق عمل لتنفيذ المهام، وتطوير خطط للانتقال بالمدرسة من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود خلال فترة زمنية محددة، مع وضع نظام للمتابعة وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط" (بوشرخ، 2019: 21).

وفي السياق ذاته، يؤكد (الحية، 2015: 55) أن التخطيط المدرسي الاستراتيجي هو "نوع من التخطيط طويل الأمد، يستهدف تحقيق رؤية مستقبلية معينة تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ويتيح لمديري المدارس تحديد الأهداف التي يرغبون في الوصول إليها، ورسم الطرق الملائمة لتحقيق تلك الأهداف".

كما يتفق معه (دريكة، 2017: 182) في تعريفه للتخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه: "رؤية مستقبلية يضعها مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين، تقوم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، مع وضع حلول مناسبة للتحديات التي تواجه المدرسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل". وتشير مجمل هذه التعريفات إلى أن التخطيط المدرسي الاستراتيجي يمثل محاولة لتحقيق تكامل فعال بين الأنشطة التربوية والمدرسية وعناصر البيئة المحيطة، حيث يُعد نظاماً مفتوحاً يتميز بالديناميكية والتفاعل المستمر مع البيئتين الداخلية والخارجية، كما يراعي المتغيرات الحالية والمستقبلية بهدف تعديل رسالة المدرسة وأهدافها بما يتناسب مع التحديات والمعطيات المستجدة، مع اعتماد أساليب تخطيط مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن هذه المفاهيم جميعها تركز على أهمية التحليل البيئي الشامل، واستثمار الفرص المتاحة وتقليل التهديدات، مع ضرورة وجود خطة عمل تقدم بدائل متنوعة لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بطريقة علمية ومنهجية (العنوم، 2018: 64).

وبناءً على ذلك، تعرف الباحثة التخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه: "عملية عقلانية متسلسلة تهدف إلى تصميم استراتيجيات تمكن مدير المدرسة الثانوية من الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والاستجابة الفاعلة للفرص في البيئة الخارجية، مع تقييم شامل للقوى الداخلية ونواحي الضعف، وتطوير رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز المهام وتحقيق التغيير المنشود، بما يسهم في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية".

## 11.2 أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يشير (إبراهيم، 2017: 21) إلى أن أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي تتلخص فيما يلي:

- دراسة الواقع المدرسي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع التركيز على تعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف.
- تنمية شخصية مدير المدرسة لتمكينه من التعامل مع التغيرات المستقبلية، والتحسب للمعوقات المحتملة، وتطوير قدرته على مواجهتها واستيعابها.
- وضع الخريطة التنظيمية الأساسية للمدرسة، من خلال تحديد الأدوار والقدرات الزمنية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية.
- الإسهام في صياغة استراتيجيات مناسبة لمعالجة المشكلات المدرسية وحلها بطرق منهجية.
- دعم مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المجتمع، بما يتوافق مع الأولويات المتاحة والنتائج المرجوة.

غالباً ما ترتبط الأهداف الاستراتيجية للمدرسة باحتياجات المجتمع الراهنة والمستقبلية، ومن الطبيعي أن تسعى إدارة المدرسة إلى تصميم أهداف استراتيجية تضمن استمرارية المدرسة ونموها. وتشمل هذه الأهداف على المدى البعيد أهدافاً وظيفية تُشتق منها استراتيجيات محددة لتحقيقها. ويتم تطوير هذه الأهداف والاستراتيجيات بناءً على متطلبات التنافس مع المدارس الأخرى، مع مراعاة جوانب القوة والضعف في مختلف مجالات الأداء المدرسي.

وقد أجمل (الشعيلي، 2016: 77) هذه الأهداف في قائمة هي:

- إحداث تحول في توجهات المنظمة التعليمية.

- تعزيز سرعة النمو وزيادة الاستفادة القصوى من الإمكانيات.
  - توجيه الموارد نحو الأولويات الأساسية.
  - تحسين مستوى التنسيق الداخلي بين مختلف الأنشطة.
  - تطوير قنوات الاتصال داخل المنظمة.
  - تعزيز الإحساس بالأمان لدى القيادات من خلال فهم أعمق للبيئة المتغيرة وزيادة قدرة المنظمة على التكيف معها (إبراهيم، 2017).
  - توجيه الانتباه نحو التغيرات البيئية لضمان استجابة أفضل لها.
  - الكشف عن أسباب بطء أداء المنظمة والعمل على معالجتها (الديراي، 2017: 22).
- مما سبق يتضح أن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة يلزمها توفر عدد من الأفراد وعلى رأسهم مدير المدرسة تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل ، والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة، ورصدها وتحليلها ، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمدرسة ، والوضع الذي تنتشه مستقبلاً.

## 12.2 الاستراتيجية في الميدان التربوي:

عرّفت الباحثة الاستراتيجية بأنها: "عملية تتيح لمدير المدرسة الثانوية تحقيق المواءمة بين رسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية، مع التكيف الفعال والكفاء مع البيئة المحيطة." ويُعد مصطلح الاستراتيجية حديث العهد بالمجال التربوي، إذ تعود جذوره إلى مجالات العلوم العسكرية، والأمنية، والاقتصادية.

كما تناول المختصون هذا المفهوم في العديد من الدراسات، ومن أبرز التحليلات في هذا السياق ما قدمه مانيتزبرج وزميلاه غوشال وكوين (الزعبي، 2018: 166)، حيث حددوا مفهوم الاستراتيجية من عدة زوايا:

1. الاستراتيجية بوصفها خطة (Plan) : تعني اختيار مسار محدد من الأفعال بشكل واعٍ ومتعمد لتحقيق أهداف معينة.

2. الاستراتيجية بوصفها "حيلة (Ploy): تشير إلى اتخاذ تدابير معينة بغرض خداع الخصم أو التغلب عليه.

3. الاستراتيجية بوصفها "نموذج (Pattern)": تمثل تكراراً منتظماً لسلوك معين، قد ينشأ إما نتيجة تخطيط مقصود (استراتيجية موجهة) أو عبر تطور سلوك موجود (استراتيجية ناشئة).

4. تُعد هذه المفاهيم الخمسة ملائمة لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث تعكس مواقف تخطيطية متنوعة قد تطرأ باستمرار خلال سير العمل المدرسي.

وفيما يتعلق بمستويات الاستراتيجية، يصنّف البلوشي (2015: 33) الاستراتيجيات المستخدمة في تطوير وتحسين المدارس إلى أربعة أنواع رئيسية:

1. استراتيجيات الإصلاح الجزئي: تركز على استبدال جزء محدد من النظام المدرسي أثبت عدم كفاءته، بجزء آخر أكثر فاعلية، مع بقاء التغيير محصوراً في نطاق محدد أو موضعي.

2. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: وتهدف إلى تعديل اتجاهات العاملين داخل المدرسة، وتميئتهم مهنيًا، وتعزيز قدراتهم من خلال برامج التدريب المستمر.

3. استراتيجية الإصلاح المؤسسي: وتسعى إلى توجيه الجهود نحو اختيار وتبني استراتيجية

ملائمة للمدرسة كمؤسسة متكاملة، وقد يتطلب ذلك إحداث تطوير نوعي في بنيتها

وتنظيمها الداخلي.

4. استراتيجيات الإصلاح التنظيمي أو النسقي: وهي استراتيجيات شاملة تستهدف إحداث

تغيير في طريقة أداء المدرسة لمهامها المختلفة، ضمن إطارها العام. (الداود، 2015:

55).

## 13.2 خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يتسم التخطيط المدرسي الاستراتيجي بخصائص لم تكن موجودة في المفهوم التقليدي

للتخطيط المدرسي. وقد أوضح (الشعيلي، 2016: 66) هذه الخصائص على النحو التالي:

- يعتمد التخطيط المدرسي الاستراتيجي على رؤية ورسالة واضحة يجب على المدرسة الالتزام بهما، والعمل على تحقيق الطموحات التي تحددها تلك الرؤية والرسالة لمستقبلها.
- يستخدم أسلوب المسح البيئي لتحليل البيئة المحيطة بالمدرسة، من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيها، وتوفير معلومات كافية حول الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، وتأثيرات أخرى.
- يركز على تحقيق التميز، ويسعى لتحقيقه من خلال الأداء المتميز والإنجازات العالية.
- يعتمد على الاستمرارية والمرونة كنهج أساسي يلتزم به في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ.
- يسعى لتحقيق البساطة والوضوح في التخطيط، دون التفریط أو التبسيط المفرط، رغم التعقيدات الموجودة في البيئة المحيطة.

أما (الداود، 2015: 88) فقد حدد ستة مظاهر تميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره،

وهي كما يلي:

- يعتبر صنع القرار الاستراتيجي هو القدرة على إبقاء المنظمة التعليمية وقادتها في حالة من النشاط المستمر، بعيداً عن السلبية فيما يتعلق بمواقعهم ومراكزهم.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق المزيد من التقدم والتطوير، ويركز على إبقاء المنظمة في حالة متوافقة مع البيئة المتغيرة.
- تكون الاستراتيجية الأكاديمية تنافسية، حيث تدرك أن المؤسسات التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والقوى التنافسية المتزايدة.
- تمثل عملية صنع القرار الاستراتيجي مزيجاً من التحليل المنطقي والاقتصادي، مع الحالة السياسية والتغيير التكنولوجي، وبالتالي فهي عملية تتطلب تعاوناً ومشاركة عالية.
- لا يركز التخطيط الاستراتيجي فقط على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف، بل يعطي أهمية كبيرة لعملية صنع القرار.
- يضع التخطيط الاستراتيجي مستقبل المنظمة التعليمية في المقام الأول، متوقفاً على أي اعتبارات أخرى.

## 14.2 تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي:

يُعد علم الإدارة التعليمية من العلوم الاجتماعية، ويتميز بما يتسم به باقي العلوم الاجتماعية من عدم التحديد والانضباط. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي دليلاً جديداً في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص، مما يترتب عليه تعدد الرؤى والتعريفات حوله، سواء في الإدارة بشكل عام أو في المجال التعليمي بوجه خاص. وفقاً للسنيدي (2019)

وبيترسون، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز التكيف والانسجام بين المدرسة وبيئتها المتغيرة من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل يمكن تطبيقه لتحقيق مستقبل أفضل للمدرسة، ووضع استراتيجيات تسهل هذا التكيف.

كما يوضح (اسطنبولي، 2016: 204) أن عملية التطوير والتوافق الاستراتيجي بين المنظمة التعليمية وفرص السوق المتغيرة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة حتى تتمكن من مواكبة الظروف البيئية المتغيرة. وتتميز هذه العملية بوجود وفرة من المتخصصين وهياكل عالية التنظيم يصعب تغييرها، مما يجعل عملية التخطيط أكثر ديمقراطية. حيث يلعب مجلس المنظمة التعليمية دوراً كبيراً في عملية التخطيط، مما يجعل المسؤولين لا يختارون الاستراتيجية الأكثر فاعلية بسهولة، كما هو الحال في إدارة الأعمال، إذ عليهم مراعاة العديد من القيود (Wansala,2014: 113).

## 15.2 أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، التي تتمثل في تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة، مما يؤدي إلى تلاشي الحدود بين الزمان والمكان. بالإضافة إلى ذلك، تزداد حدة المنافسة وتزداد حاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية، مع التحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية.

ويجمع (السنيدي، 2019: 144) الأنشطة والمهام المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي في

النقاط التالية:

- تحفيز قادة المدرسة والعاملين للمبادرة في التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد التزامات المدرسة تجاه المجتمع.

- مناقشة وتحليل القيم الأساسية التي تعتمدها المدرسة ورسالتها التي تلتزم بها.
- تقييم تأثير البيئة الخارجية وعناصرها المؤثرة.
- تقييم تأثير البيئة الداخلية وعناصرها المؤثرة.
- تحديد أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدرسة حالياً وفي المستقبل.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية التي تعكس هذه القضايا وموقف المدرسة منها.
- صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة واعتمادها.

## 16.2 فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يمكن القول إنه يساعد مدير المدرسة وفريق العمل على ما يلي:- (المحمدي، 2023 : 99)

- تحديد القضايا الرئيسية التي تؤثر على سير العمل المدرسي، واتخاذ قرارات تتناسب مع هذه القضايا.
- تحديد الأهداف الإجرائية للمواد الدراسية والمهام المحددة لكل فرد في المدرسة.
- وضع تصور مستقبلي للمدرسة من خلال تحليل واقعها وإمكاناتها ومواردها المتاحة.
- السعي لتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، والعمل على تحقيق التغيير الإيجابي في البيئة المدرسية لخدمة الطلاب والمجتمع.
- التركيز المستمر على القضايا الأساسية المتعلقة بحاضر المدرسة ومستقبلها.
- اتخاذ قرارات استراتيجية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجه المدرسة في المستقبل.
- تعزيز أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، والتمسك بمبدأ وحدة الفريق.

ويوضح (الشعيلي، 2016 : 21): فوائد التخطيط الاستراتيجي، من حيث إنه يخدم عدة

أهداف في المنظمة التعليمية، تشمل ما يلي:

- يحدد بوضوح الهدف من وجود المنظمة التعليمية، ويخدم أهدافاً واقعية تتماشى مع رسالة المدرسة.

- يربط تلك الأهداف بعناصر المنظمة التعليمية.

- يوفر لمديري المدارس إطاراً لقياس التقدم وتأسيس آلية للتغيير عند الحاجة.

- يشجع جميع الأفراد على تقديم أفضل الجهود لبناء اتفاق يحدد وجهة المنظمة.

- يجتمع المخططون حول رؤية شاملة للمستقبل.

ويتفق معه (البلوشي، 2015: 139) في ذكر العديد من فوائد التخطيط الاستراتيجي في

المجال التعليمي، ومن أبرزها:

- يوفر للمنظمات التعليمية الفكر الرئيسي الذي يمكن من تكوين وتقييم الأهداف والخطط

والسياسات، وفي حال عدم توافق الأهداف أو الخطط أو السياسات مع هذا الفكر

الأساسي، يصبح من الضروري تعديلها.

- يساعد إدارة المنظمة على تحديد القضايا الرئيسية التي تواجهها.

- يساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

- يعين مدير المدرسة في اتخاذ قرارات استراتيجية منطقية وعقلانية قادرة على التعامل مع

الأحداث الراهنة والمستقبلية.

- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادرات للإدارة العليا من خلال تقديم نوع التفكير

الذي يواجهه مدراء الإدارات الوظيفية، كما يساهم في تنمية الفكر الشامل لديهم.

في ضوء هذه الفوائد والمبررات التي تبرز ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ثورة علمية وإيجابية في مجال التعليم. فهو يساهم في تحقيق رفاهية المدرسة على المدى الطويل، ويعزز من قدرتها على التعرف على التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تمكينها من فهم أفضل الاستراتيجيات لتحقيق إنتاجية أعلى. كما يساهم في إعداد جيل واعٍ قادر على مواجهة تحديات الحياة بتغيراتها التكنولوجية المتسارعة.

## 17.2 تحديات عملية التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تعد المدرسة واحدة من المنظمات غير الربحية، ولذلك فهي تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر في إدارة عملياتها الاستراتيجية. وتختلف بشكل جوهري في العديد من القضايا التي يصنفها:

- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي.
- تحديد دور المتخصصين في التخطيط طويل الأمد عند صياغة الاستراتيجية. هذا التحدي يشير إلى تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخطط في المؤسسة.
- تردد العديد من المديرين في تحديد وصياغة أهداف واضحة، مما يتسبب في شعورهم بالترام يصعب الوفاء به، وبالتالي خوفهم من الفشل، ما يعرضهم لتهديد عدم الكفاءة واستمرار وجودهم.
- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفةً ووقتاً كبيرين، وقد يعتبرها بعض المديرين مضيعة للوقت إذا لم تظهر نتائج ملموسة.

## 18.2 مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يرى (الحارثي، 2018: 179) أن مشكلة العالم العربي في التخطيط الاستراتيجي هي مشكلة ثقافية في المقام الأول وليست مشكلة بحثية أو علمية. تتجسد هذه المشكلة في غياب الأطر والنظريات والنماذج والخبرات العلمية في المجال الاستراتيجي. كما يشير إلى أن الأمراض الاستراتيجية في العالم العربي تتجلى في ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، إلى جانب انتشار النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المؤسسات، فضلاً عن ضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي.

يصنف (الشديقات، 2016: 114) بعض مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي، والتي تتمثل في:

- تكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص التي تحيط به ظروف ذات قدرات محددة على الإنجاز، بينما يتسم الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات التي تتمتع بقدرة أعلى على الإنجاز. ومن هنا تظهر المشكلة الأولى للتخطيط، وهي كيفية تحقيق الانتقال النوعي إلى الموقف المستهدف.
- كما أن الموقف الحالي يتعامل مع مجموعة من الظروف التربوية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية التي تختلف تماماً عن الظروف التي سيواجهها الموقف المستهدف، مما يؤدي إلى المشكلة الثانية للتخطيط، وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية.
- وفيما يتعلق بالموقف الحالي، فإن هناك تفاعلاً بين مجموعتين من العناصر؛ الأولى هي العناصر الموضوعية القادمة من البيئة الخارجية للمدرسة، بينما الثانية تتعلق بالعناصر

الذاتية التي تخص البيئة الداخلية للمدرسة، وهنا تظهر المشكلة الثالثة للتخطيط، وهي كيفية توظيف الأساليب التربوية والإدارية لتحقيق أكبر درجة من التوافق بين هاتين المجموعتين.

**بعض الطرائق للتغلب على مشكلات ومعوقات التخطيط المدرسي الاستراتيجي ومنها:**

- وضع آلية لتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسساتنا التعليمية، وجعلها جزءاً من الثقافة المؤسسية العامة لهذه المؤسسات.
- إنشاء قسم مستقل يتبع قسم الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم، يتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للمدارس.
- إعادة تنظيم دورات تدريبية خاصة لمديري المدارس حول برنامج التخطيط الاستراتيجي، يقودها مختصون متميزون في الإدارة التربوية.
- حصر المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ووضعها في دليل خاص وتوزيعها على المدارس.
- تزويد مكاتب المدارس بنماذج من الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى مصادر بيانات ومراجع حديثة.
- الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي في إعداد الخطة الاستراتيجية، وعدم الاقتصار على الجوانب الأكاديمية.
- التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح، وتسخير الخبرات لخدمة الأهداف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيقها.
- تدريب مديري المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي • وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمستلزمات التخطيط الاستراتيجي في المدارس. (العبري، 2016)

كما يرى إبراهيم (2017) أنه يمكن التغلب على بعض مشكلات ومعوقات التخطيط

الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ضرورة تبني المنهج الكيفي لتحليل بنية الخلل الثقافي في سياق الاستراتيجية العربية، وذلك بهدف معالجة الأسباب التي تؤدي إلى هذا الخلل.
- السعي لتطوير أساليب علمية لزيادة الإيمان بأهمية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- إدراج مفهوم استشرف المستقبل في العملية التعليمية بالعالم العربي، بهدف تدريب الأطفال العرب على مهارات التفكير الاستشراقي.
- إصدار مجلة علمية محكمة مختصة بالدراسات المستقبلية والاستراتيجية، مع التركيز على المناهج الكيفية والنقدية.

على الرغم من التحديات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، فإنه يظل أداة فعالة في معالجة هذه المشكلات وتحقيق تطوير المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص. حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحليل وتقييم الوضع الحالي، وتحسين تصميم الأهداف واتخاذ القرارات. كما يعمل التخطيط المدرسي الاستراتيجي الفعال على التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة من خلال استغلال الموارد ونقاط القوة لاقتناص الفرص التي تتيحها البيئة، مما يساعد على مواجهة التغيرات المتسارعة في تلك البيئة.

## 19.2 تطور نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تزامن تطور الاتجاه الاستراتيجي في التخطيط المدرسي مع تقدم حركات الإدارة التي تركز على المدرسة خلال التسعينات، حيث تأثرت أساليب التخطيط بشكل مباشر بما حملته هذه

الحركات من أفكار ومدخل. يمكن القول إن هناك ثلاثة أنواع من التخطيط المدرسي الاستراتيجي الأول: ينطلق من مدخل الفاعلية، والثاني: من مدخل التحسين، والثالث: من مدخل الجودة الشاملة. وقد تميزت النماذج الحديثة للتخطيط المدرسي الاستراتيجي بتركيزها على جعل البعد الاستراتيجي حاضراً دائماً وقابلاً للتغيير، من خلال العلاقة التفاعلية بين التوجه الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية للمدرسة من جهة، وبين منظورها المستقبلي من جهة أخرى (العنوم، 2022: 152).

## 20.2 نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

في النصف الثاني من التسعينات، ظهرت نماذج تخطيط مدرسو أكثر تركيزاً على البعد الاستراتيجي، حيث تم إضافة عنصر أساسي إلى نظام التخطيط، وهو "الظهير الفكري المستقبلي (Thinking Future)". هذا العنصر يتمثل في تحليل نتائج الدراسات المستقبلية والاستشرافية، واستخلاص توجه استراتيجي خاص بالمدرسة يقود عمليات التخطيط فيها. ومع القبول العالمي المتزايد لأساليب وطرق تخطيط التطوير المدرسي، والتحول نحو الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والاستقلالية، تزايدت الحاجة لممارسة التخطيط الواسع، ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج في هذا المجال (قراوني، 2018: 177).

قدم ( غراب ) نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل، هي:

- مرحلة إنشاء النظام والإجراءات الخاصة بوضع الاستراتيجية (التخطيط للتخطيط).
- مرحلة تحديد الأهداف، التي تشمل تحديد الأغراض والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في جميع إداراتها، مع التركيز على الجوانب الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على الروابط الوثيقة مع البيئة الحالية.

- مرحلة تحديد الأنشطة الاستراتيجية، التي تتعلق بتحديد الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنظمة.
- مرحلة تحليل البيئة الخارجية.
- مرحلة تحليل البيئة الداخلية، بما يشمل تحديد الموارد المتاحة وتقييم نقاط القوة والضعف.
- تحديد الوضع الحالي للمنظمة.
- التنبؤ بالمركز المستقبلي للمنظمة استنادًا إلى الفرص والمخاطر المتاحة في البيئة الخارجية.
- يلاحظ في هذا النموذج التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد الأغراض والغايات والأهداف. كما يتم التركيز على تتابع مراحل التخطيط الاستراتيجي مع الاهتمام بالعمليات التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال عمليات التقييم الاستراتيجي والرقابة التي تتم بعد تنفيذ الاستراتيجية (الثقفي، 2024: 112).
- كما يضيف (عتوم، 2024: 71) بعض الخصائص المهمة لصياغة الرسالة الجيدة، والتي تتمثل في:

- يجب أن تحدد حالة المنظمة الحالية والوضع الذي تأمل أن تصل إليه في المستقبل
- ينبغي أن تكون محددة بما يكفي لتمييزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وفي الوقت ذاته تكون واسعة بما يكفي لتسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع.
- يجب أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات بشكل واضح.
- يجب أن توفر إطارًا لتقييم الأنشطة الحالية والمستقبلية.
- يجب صياغتها بوضوح بحيث تكون مفهومة من جميع أفراد المنظمة (عتوم، 2024: 129).

يتضح من ذلك أن خصائص الرسالة الجيدة للمدرسة الثانوية تتمثل في وضوحها ودقتها، مع التركيز على تحديد المهمة الرئيسية التي من أجلها تم تأسيس المدرسة. ينبغي أن يتم صياغة هذه الرسالة بالتعاون مع العاملين في المدرسة، مع مراعاة احترام الثقافة المدرسية وإبراز جوانب التميز الفعلي بما يتماشى مع قيم وأعراف المجتمع وفلسفته. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز التكامل بين المدرسة وبيئتها الخارجية من خلال تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة لتحقيقها، عبر توفير الموارد البشرية والمادية واستثمارها بشكل فعال لتحقيق هذه الأهداف.

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: تعتبر الأهداف أو الغايات أحد عناصر المستوى الاستراتيجي في التخطيط المدرسي، وهي تشكل حلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى الإجرائي أو العملياتي (العجمي، 2015: 129).

يعرّف (القطامين، 2018: 118) الأهداف الاستراتيجية بأنها "النتائج النهائية التي تُحقق من خلال أنشطة منظمة ومنسقة بشكل جيد، وتُعبّر عن رغبة المخطط في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف الذي يعزز قدرة المنظمة على الإنجاز بشكل نوعي. كما تحدد ما ينبغي على المدرسة فعله ومتى يجب تنفيذ ذلك".

أما (الغامدي: 2015: 88) فيعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها "النتائج التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في سياق تحقيق رسالتها الأساسية." كما يقدم شروطاً ومواصفات يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، وهي:

- أن تكون كمية.
- قابلة للقياس .
- واقعية .

- مفهومة وواضحة .
  - متحدية .
  - متسلسلة وهرمية
  - .يمكن تحقيقها .
  - متناسقة ومتكاملة بين الوحدات المختلفة .
  - يجب أن يكون لها تاريخ محدد لكل هدف .
- كما يوضح ( دربكة،2017)) أن أهم الأهداف الجيدة الواضحة تتمثل فيما يلي :-

- يجب أن تكون قابلة للقياس.
- ينبغي أن تكون واقعية.
- يجب أن تكون واضحة ومفهومة.
- يجب أن تحمل تحدياً.
- يجب أن تكون متسلسلة ومرتبطة بشكل هرمي.
- ينبغي أن تكون قابلة للتحقيق.
- يجب أن تكون متناسقة ومتكاملة بين الوحدات المختلفة.
- يجب تحديد تاريخ محدد لكل هدف.

تساهم في تخصيص الموارد وتصميم الوظائف (قراوني، 2018).

ولتحقيق هذه الخصائص، يوضح (الثقفي، 2024: 116) أنه يتم ذلك من خلال دراسة

وتحليل أبعاد الأهداف التي تشمل:

- الكيفية، تشير إلى كيفية تكوين وتحديد صفات وخصائص الأهداف.

- الزمن، يعبر عن الإطار الزمني المحدد الذي ترتبط به الأهداف.
- المسؤولية، تحدد الشخص أو الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف.
- المدى، يمثل مستوى الطموح، ويشمل ثلاثة أنواع رئيسية:
  1. المثالية، التي تتم عبر التعظيم أو التدني.
  2. الواقعية، التي تعكس الفكر الواقعي.
  3. الأداء، ويقاس بناءً على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

أوضح (العتوم، 2022: 214) أن أهمية وضع الأهداف تتجلى فيما تحققه من وظائف أساسية للمنظمة، حيث تبرز في الجوانب التالية:

- تسهم الأهداف في تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل ضمنها.
- تشكل دليلاً يُسترشد به عند اتخاذ القرارات.
- تساعد المديرين في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلى الأفراد.
- توفر للمديرين معايير واضحة لتقييم الأداء التنظيمي.
- تمثل الأهداف غايات ملموسة أكثر تحديداً مقارنة بالرسالة أو الغاية العامة.
- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات التي تسود داخل المنظمة.

تشمل عملية صياغة الأهداف تحليل طبيعة العلاقة بينها، بما يساعد الفريق الاستراتيجي على تجنب التشتت الناتج عن وجود قائمة طويلة من الأهداف، وتتمثل هذه العلاقات في الآتي:

- العلاقات الاعتمادية: حيث يعتمد تحقيق هدف معين على إنجاز هدف آخر قبله.
- العلاقات التكاملية: حيث يكمل تحقيق أحد الأهداف تحقيق هدف آخر، مما يتيح تصنيف الأهداف بشكل مترابط.

- العلاقات المتصارعة: حيث يتعذر تحقيق هدفين متعارضين في الوقت نفسه.

## 21.2 مبررات وضع الأهداف:

يقدم (قراوني، 2018) عدة جوانب تبرر أهمية وضع الأهداف، ومن أبرزها:

- تعد الأهداف من العناصر الأساسية للتخطيط، حيث لا يمكن للمدير أداء وظيفته التخطيطية دون وجود أهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها.
  - تعتبر الأهداف مرشداً مهماً في عملية اتخاذ القرارات.
  - يسهم تحديد الأهداف في تحديد مسؤوليات الأفراد داخل المنظمة.
  - تساهم الأهداف في تفويض السلطة بشكل فعال.
  - تساعد الأهداف في توضيح نوعية العلاقات السائدة في المنظمة وتفاعلها مع البيئة.
  - تسهم الأهداف في تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة.
  - تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تقيم أداء المنظمة.
- تعد الأهداف الاستراتيجية في المدرسة هي النتائج التي تسعى لتحقيقها من خلال التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ضمن الإطار الذي يفرضه العمل التربوي، بما في ذلك القيود والمحددات الذاتية والمناخية. يمكن القول بأن الأهداف تساهم في تحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية التي يبذلها المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي، حيث ترتبط باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية وتتناسب مع الخدمات التربوية التي يمكن تقييمها خلال فترة زمنية محددة، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات عصر العولمة وما يشهده من تغييرات سريعة. ويعتمد مدير المدرسة في وضع الأهداف الاستراتيجية على العوامل التالية (العجمي، 2017: 142):
- العلاقات المتبادلة بين البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة.

- نوع وكمية الموارد المتاحة للمدرسة.
- القدرة على تحقيق التوازن بين المدرسة وبيئتها.
- ثقافة وقيم الإدارة، بالإضافة إلى علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد المدرسة.
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق هذه القرارات.

## 22.2 معوقات تحقيق الأهداف:

هناك بعض المحددات التي تعيق تحقيق الأهداف، ومنها:

- وضع أهداف غير ملائمة، لا تتماشى مع رسالة المنظمة واستراتيجياتها.
- تحديد أهداف غير قابلة للتحقيق أو سهلة التحقيق، لا تتناسب مع موارد المنظمة وإمكاناتها.
- عدم توافق نظام المكافآت مع الأهداف المحددة، أو وضع نظام مكافآت لا يعكس الإنجازات الفعلية.
- عدم توافق الأهداف مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة.
- تحديد أهداف عامة وغير واضحة، وعدم وجود مقاييس لقياس مدى تحقيق الأهداف، وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة لتحقيقها.
- ضعف نظام المعلومات والاتصالات داخل المنظمة.

بناءً على ما تم ذكره، يمكن القول بأن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة تتطلب توافر مجموعة من الأفراد القادرين على استشراق المستقبل، والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة، ورصدها وتحليلها. كما يجب أن يكون لديهم القدرة على تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمدرسة والهدف المستقبلي المنشود. ينبغي أن تحقق الأهداف مبدأ التكامل في التطوير

التربوي، بما يساهم في توفير بيئة تعليمية متميزة. كما يتطلب الأمر تحويل الأهداف من مجرد مفاهيم نظرية إلى واقع عملي، بحيث تكون قابلة للتحقيق، والمراجعة، والتقويم بشكل مستمر.

## 23.2 الأداء المهني

يعد الأداء المهني من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في جودة التعليم ونجاح المؤسسات التعليمية. في إطار التعليم، يشمل الأداء المهني المعايير والمهارات التي يجب أن يمتلكها المعلمون والإداريون لتحقيق أهداف العملية التعليمية بفاعلية وكفاءة. كما أنه يعكس التزام الأفراد بأداء مهامهم بما يتماشى مع معايير الجودة المطلوبة.

إن تطوير الأداء المهني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير القيادات الإدارية، حيث تعد القيادة الفعالة هي العامل الأساسي في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسات التعليمية. من خلال القيادة الاستراتيجية، يمكن تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق التميز في العمل، مما ينعكس على مستوى الأداء في مختلف المجالات التعليمية والإدارية.

في هذا السياق، تأتي أهمية فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، حيث إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في توفير بيئة عمل منظمة وموارد بشرية مناسبة، مما يساعد في تحسين الأداء وتحقيق أهداف التعليم بكفاءة. وهذا التوجه يعد خطوة أساسية نحو تحسين مستوى التعليم في المدارس، ويعزز من فاعلية الأداء المهني لجميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية.

## 24.2 مفهوم الأداء :

ترتبط فعالية أي مؤسسة بكفاءة العاملين فيها وقدرتهم على أداء مهامهم، ويُعد الأداء المهني من المفاهيم السلوكية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب نتيجة للدور البارز الذي يلعبه في نجاح المؤسسات التعليمية، خاصة في العصر الحالي. حيث لا يمكن لأي مؤسسة، سواء كانت تعليمية أو غيرها تحقيق الأداء المطلوب منها إذا لم يكن العاملون فيها ملتزمين بأهداف المؤسسة ويعملون كفريق واحد، متكاملين ومتناغمين، لتحسين أدائهم المهني والوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة (الغول، 2018: 41-42).

يرتبط مفهوم الأداء المهني بسلوك الفرد داخل المؤسسة، باعتباره النتيجة النهائية لمحصلة جميع الأنشطة المرتبطة بها. وقد تعددت تعريفات هذا المفهوم من قبل الباحثين، فقد عرّفه (Dakhoui, 2018, b15) بأنه الإجراءات التي يقوم بها المعلمون بناء على خبراتهم ومهاراتهم في البيئات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع المعلمين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. كما يمثل الأداء المهني وصفًا منظمًا لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالمؤسسة، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، بما يخدم غرضين رئيسيين، الأول: تطوير أداء العاملين في المؤسسة، والثاني: تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وفهم المهام. وبالتالي، يُعد الأداء المهني أثرًا صافيًا لجهود الفرد التي تبدأ باتخاذ القرارات وإدراك المهام، ويعكس العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور (عليان، 2016: 24).

ويعد الأداء المهني، كما يشير (عرفة، 2013: 23)، تحقيق العاملين، أفرادًا وجماعات، للأهداف المطلوبة بشكل فعال كما هو مرغوب. أما (محمود وآخرون، 2018: 55) فيعرفونه

على أنه أداء الفرد للواجبات والمسؤوليات المنوطة به وفقاً للتوصيف الوظيفي، والنتائج التي يحققها عند قيامه بهذه المهام.

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن الأداء المهني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة، سواء كان مديراً أو معلماً، وكذلك بإدراكه للعمليات التعليمية المختلفة التي يمر بها، وذلك لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

## 25.2 أهمية الأداء المهني:

يعد الأداء المهني من العناصر الأساسية في أي مؤسسة تعليمية، وذلك للأسباب التالية (حسين، 2018: 356):

1. يُعد الأداء المهني الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، نظراً لارتباطه بالعنصر البشري المسؤول عن إدارة مختلف الأنشطة.
  2. كما يسهم الأداء المهني في تمكين المعلمين والمديرين من اكتساب الكفاءة المهنية في العمل، ويعزز لديهم روح المثابرة والاستمرارية.
  3. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الأداء المهني في تطوير الذات واكتساب أساليب جديدة في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع وبناء مهام تسهم في رفع مستوى الإنجاز.
- تتبع أهمية الأداء المهني من منظور المؤسسة من مدى ارتباطه بتحقيق أهدافها عبر مختلف المراحل التي تمر بها، بدءاً بمرحلة الاستمرار، ثم مرحلة الاستقرار، تليها مرحلة السمعة والفخر، وصولاً إلى مرحلة التميز، وأخيراً مرحلة الريادة. ويُعد مستوى الأداء المهني للعاملين عاملاً حاسماً في تحقيق أي من هذه المراحل (الشريف، 2004: 55).

كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي تشكل الدوافع الأساسية التي تبرز أهمية الأداء

المهني، وهي: (عيسى، 2021 : 34)

1. تسهم عملية تحسين الأداء المهني في رفع قيمة المخرجات مقارنةً بتكلفة المدخلات المستعملة.

يؤدي تحسين الأداء المهني دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2. تتجلى أهمية الأداء المهني في كونه معيارًا لمدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه الحالية، بالإضافة إلى تقييم قدرته على أداء مهام مستقبلية، كما يرتبط بالحوافز والحاجة إلى الاستقرار الوظيفي، واكتشاف الاحتياجات التدريبية للعاملين، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والنقل.

## 26.2 عناصر الأداء المهني:

يُعد الأداء المهني منظومة متكاملة تتكوّن من عناصر ومكونات أساسية، يمكن من خلالها تقييم أداء المديرين والمعلمين داخل المؤسسة التعليمية، كما أشار إلى ذلك (فرحي، 2017: 47).

- المدير والمعلم وكفاءتهما: تشمل ما يمتلكه المدير والمعلم من معارف ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات، حيث تمثل هذه الخصائص الأساس لإنتاج أداء مهني فعّال. كما يتضمن ذلك مستوى التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمّل المسؤوليات، وإنجاز المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة، بالإضافة إلى درجة الاحتياج للإشراف والتوجيه.
- العمل ومتطلباته: ويقصد به طبيعة المهام والمسؤوليات والأدوار التي تفرضها المهنة، إلى جانب المهارات والخبرات المطلوبة لأدائها. ويتسم العمل الفعّال بالدقة، والنظام، والإتقان، والتمكن، والقدرة على تنظيم وتنفيذ المهام بكفاءة وسرعة، مع التقليل من الأخطاء.

- البيئة التعليمية ومكوناتها: تنقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية. تشمل العوامل الداخلية البيئة التنظيمية للمؤسسة، مثل هيكلها، وأهدافها، ومواردها، ومكانتها الاستراتيجية، إضافة إلى السياسات والإجراءات المعتمدة. أما العوامل الخارجية فتشمل المؤثرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، والقانونية، والسياسية، والتي تترك آثاراً واضحة على مستوى الأداء المهني.

## 27.2 محددات الأداء المهني: تتمثل محددات الأداء المهني في الآتي:

### 1. الكفاءة المهنية للأداء: (القرني، 2019 : 104)

تُعد الكفاءة المهنية بمثابة القدرات والإمكانات التي يمتلكها الفرد، والتي يتميز بها وتؤهله لتولي الوظيفة والاستمرار فيها بنجاح. ويمكن قياس الكفاءة المهنية بالاعتماد على ثلاثة مفاهيم رئيسية:

أ. القدرات: وهي الإمكانات الحالية للفرد، مثل:

- المهارات: تمثل القدرة على توظيف مختلف الإمكانات والقدرات في المواقف العملية والتطبيقية.

- الاستعدادات: تشير إلى القدرات الكامنة لدى الفرد، والتي يمكن تفعيلها وإطلاقها عند تهيئة الظروف الملائمة.

ج. الدافعية: تحرص المؤسسات على استقطاب أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، ومع أنها قد تبذل جهوداً لتنمية هذه القدرات، إلا أنه لا يمكن ضمان توافق أدائهم مع متطلبات العمل بشكل كامل. ومن هنا تبرز أهمية وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي تعرف عادة بالدافعية. فحتى إذا تساوى عدد من الأفراد في

قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم لأداء مهمة معينة، قد يظهر بينهم تفاوت في مستوى الأداء، نتيجة اختلاف درجات اهتمامهم وحماسهم ورغبتهم في إنجاز العمل الموكول إليهم. لذلك تُعد الدافعية القوة الدافعة الأساسية التي تحفز الأفراد على أداء مهامهم بفعالية.

د. **كمية العمل المنجز:** تسعى المؤسسات إلى استقطاب أفراد يمتلكون مستويات عالية من القدرات والمهارات، وعلى الرغم من سعيها لتنمية هذه القدرات، إلا أن تحقيق أداء يتوافق كلياً مع متطلبات العمل يظل غير مضمون. ومن هذا المنطلق، تبرز وظيفة إدارة الموارد البشرية في جانبها المتعلق بتنشيط وتحفيز العاملين، والمعروف عادة بمصطلح "الدافعية". إذ أنه حتى مع تساوي الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات المطلوبة لأداء مهمة معينة، قد يظهر تفاوت في مستويات أدائهم، ويرجع ذلك إلى تباين درجات اهتمامهم وحماسهم ورغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم. وعليه، تعد الدافعية العامل الأساسي الذي يوجه الأفراد نحو الأداء الفعال والمنتج.

2. **إدراك الدور والمكانة:** يشير ذلك إلى الاتجاه الذي يرى المدير أو المعلم ضرورة توجيه جهوده العملية نحوه، حيث يتمثل في الأنشطة والسلوكيات التي يعتبرها ذات أهمية في أداء مهامه الوظيفية. ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء، يتطلب الأمر إتقاناً متكاملًا لجميع مكونات الأداء دون استثناء.

## 28.2 المحددات الخارجية، وتتمثل في:

تتعلق متطلبات العمل بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات التي يُتوقع من المدير أو المعلم تحقيقها. كما تشمل الأساليب والطرق والأدوات والمعدات التي يستخدمها المدير أو المعلم في أداء مهامه وتنفيذ أعماله (سماحي، 2019: 55).

## 29.2 العوامل المؤثرة في الأداء المهني: (عبدالمتاب، 2019 : 12)

يعد الأداء المهني من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات التعليمية، حيث يعكس مدى قدرة الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويعتمد الأداء المهني بشكل كبير على مجموعة من العوامل التي تتداخل وتتوثر في قدرة المعلمين والمديرين على تحقيق الأهداف المرجوة. ومن أبرز العوامل المؤثرة في الأداء المهني:

1. **الكفاءة والمهارات الشخصية:** يعد توافر المهارات اللازمة للقيام بالمهام التعليمية والإدارية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المهني. فالمعلم أو المدير الذي يمتلك مهارات متقدمة في التواصل والإدارة واتخاذ القرارات يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. **التدريب والتطوير المهني:** تساهم برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء المهني من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الحديثة التي تمكنهم من مواكبة التغيرات والتحديات في البيئة التعليمية. إن الاستثمار في تطوير الكفاءات يساعد في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف المحددة.

3. **الدافعية والتحفيز:** يعتبر التحفيز أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء المهني، حيث إن الموظفين الذين يتم تحفيزهم بشكل مستمر يظهرون التزامًا أكبر في العمل، ويحققون نتائج أفضل. لذلك، من المهم أن تكون هناك استراتيجيات تحفيزية تشجع المعلمين والمديرين على العمل بجدية وإبداع.

4. **بيئة العمل:** البيئة المحيطة بالأفراد تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز أو تقليص أدائهم المهني. فإذا كانت بيئة العمل مشجعة، وتهتم بتوفير الأدوات والمرافق المناسبة، فإن ذلك يساهم في رفع مستوى الأداء. كما أن توفر بيئة تعليمية آمنة ومريحة يؤثر بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين.

5. القيادة والإدارة: القيادة الفعالة تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق الأداء المهني الجيد. عندما يكون المدير أو القائد التربوي قادرًا على توجيه وتحفيز العاملين بشكل صحيح، فإن ذلك يسهم في تحسين أداء جميع أفراد الفريق. القيادة التي تشجع على المشاركة والتطوير المستمر تسهم في رفع الأداء الجماعي والفردى.
6. الضغوط والتحديات: قد تؤثر الضغوط النفسية والعملية على الأداء المهني. فالأعباء الزائدة أو الظروف غير المستقرة قد تجعل المعلمين والمديرين أقل قدرة على التركيز والعمل بكفاءة. لذا يجب مراعاة توفير الدعم النفسي والعاطفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.
7. الأنظمة والسياسات: تتأثر جودة الأداء المهني بالأنظمة الإدارية والسياسات التي تحددها المؤسسة. الأنظمة التي تشجع على الابتكار والتحسين المستمر، وكذلك السياسات التي تضمن العدالة والمساواة في توزيع المهام والفرص، تسهم في تعزيز أداء العاملين.
8. التكنولوجيا: في العصر الحديث، أصبحت التكنولوجيا جزءًا لا يتجزأ من تحسين الأداء المهني. تسهم الأدوات التكنولوجية في تسريع العمليات التعليمية والإدارية، كما تسهل الوصول إلى المعلومات وتحسين طرق التعليم والتعلم، مما يزيد من فعالية الأداء.
- مما سبق يمكن القول إن تحسين الأداء المهني يعتمد على تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض. فالمؤسسات التي تهتم بتطوير هذه العوامل بشكل متكامل تضمن تحقيق نتائج إيجابية في كافة جوانب الأداء المهني، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والإدارة داخل المؤسسات التعليمية.

## 30.2 تطوير القيادات الإدارية:

### تعريف القيادات الإدارية:

يُعد التطوير في المجال التربوي أحد المفاهيم الجوهرية التي تستهدف الارتقاء بمستوى النظام التعليمي، إذ يُعرّفه العجمي (2015، ص 66) بأنه "مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه". ويشكّل تطوير أداء القائد المدرسي جزءاً أساسياً من هذا المفهوم، حيث أكد (قراودي، 2018: 22) على أن القيادة المدرسية الفعّالة تتركز على قائد قادر على التعلم والممارسة المستمرة، وليس فقط الاتكال على الموهبة الفطرية. وقد أشار إلى أن تطوير القائد يتطلب برنامجاً متكاملًا يعتمد على التفاعل المباشر مع البيئة المدرسية، ويستفيد من الأساليب غير المباشرة في التوجيه، إلى جانب توظيف الوسائل التقنية الحديثة في تدريس المفاهيم الإدارية الضرورية.

وفي ذات السياق، يعرّف الحية (2015، ص 09) القائد المدرسي بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية". كما يضيف هزيمة (2015، ص 79) بأن القائد المدرسي هو "الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمسؤول الأول عن تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، إلى جانب مسؤوليته عن توثيق العلاقة بين المدرسة والأسرة".

تشير هذه التعريفات والتوجهات إلى أن تطوير أداء القائد المدرسي لا يُعد خياراً، بل ضرورة تفرضها طبيعة التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، وحاجة المدرسة إلى قيادة فاعلة تمتلك مهارات مهنية وتنظيمية تتواءم مع متطلبات التعليم المعاصر.

## أولاً: أسس القيادة التربوية للتأثير على المرؤوسين

حتى يكون القائد التربوي فعالاً في إدارة المؤسسة التعليمية، فإنه لا بد أن يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين معه، ويستند هذا التأثير إلى مجموعة من المرتكزات الأساسية، من أبرزها ما يلي:

1. القيادة الواقعية والمرنة: تعتمد القيادة التربوية الناجحة على قربها من الواقع العملي، وهو ما يتطلب من القائد امتلاك مهارات إدارة الوقت، والقدرة على التأثير في سلوك الجماعة، بالإضافة إلى التفاهم مع جميع أفراد الفريق، والتمتع بمرونة عالية تتيح له التعامل الفاعل مع المواقف الحرجة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
2. تعزيز شعور الانتماء والمسؤولية: إن شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وأن نجاحها أو فشلها مرهون بمشاركتهم الفاعلة، يعد من العوامل المحفزة للأداء. وعليه، فإن القائد الفعال هو من يستطيع إيصال هذه الرسالة بوضوح، مؤكداً أن الجميع يعمل من أجل المؤسسة، وليس من أجل شخص القائد، الذي هو بدوره جزء منها (آل سليمان، 2017،: 22).

3. ترسيخ أهمية الأدوار الفردية: يُعد إشعار كل فرد بأهمية دوره، مهما كانت مهمته بسيطة، أمراً جوهرياً في دفعه نحو تحسين أدائه، بل وتشجيعه على الإبداع والابتكار في تنفيذ مهامه. لذا، من واجب القائد التربوي الناجح أن يُشعر جميع العاملين بقيمة أدوارهم دون تمييز، مما يسهم في القضاء على الغيرة الفردية ويغرس روح الغيرة الإيجابية على مصلحة المؤسسة ككل.

4. إتاحة مساحة للاختيار والمشاركة: يبرز دور القائد كذلك في إشراك مرؤوسيه في صنع القرار من خلال طرح المشكلات عليهم ومناقشة البدائل المتاحة، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه البدائل المختارة، ويزيد من دافعيتهم نحو إنجازها (آل سليمان،: 2017،: 88).

ترى الباحثة أن الالتزام بهذه الأسس يعزز من فاعلية القيادة التربوية، ويحقق انسجاماً بين أركان العملية القيادية، كما يتيح للقائد توظيف قدرات العاملين بفعالية في مختلف المواقف، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التعليمية.

### ثانياً: مهارات القيادة التربوية

هناك العديد من المهارات القيادية التي تتمثل في الآتي:

#### 1\_ المهارات الإنسانية:

وتعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وبناء فريق عمل متماسك ومتعاون، يسهم في رفع مستوى الإنتاجية. ويتم ذلك من خلال احترام الكيان الإنساني للعاملين، وتحفيزهم بأساليب قائمة على الترغيب والاستمالة بدلاً من القهر والتهديد، مع ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد الفريق. وتتطلب هذه المهارة لدى القائد التربوي توفر مجموعة من الصفات الجوهرية، من أبرزها ما يلي:

1. إيجاد بيئة عمل يسودها الود والتعاون بين جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية.
2. التمكّن من تحفيز المرؤوسين نحو الإنجاز والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية.
3. القدرة على تلبية الاحتياجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للمرؤوسين، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني (الغام، 2018: 22).

## 2\_ المهارات الفنية:

تشير المهارات الفنية إلى مدى قدرة القائد وكفاءته في توظيف الأساليب والطرق الفنية أثناء أدائه لمهامه، والتعامل مع المواقف العملية المرتبطة بالعمل. وتتطلب هذه المهارات إلماماً مناسباً بالمعارف النظرية والمعلومات العلمية والتطبيقية التي تُعد ضرورية لنجاح العملية الإدارية (الشنطي، 2016: 147).

ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية كما ترى الباحثة، السمات التالية :

- التمتع بالثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في المواقف المختلفة.
- الانفتاح على النقد البناء والتعامل معه بروح إيجابية.
- امتلاك دافع داخلي قوي لتحقيق النجاح والتفوق.

## 3\_ المهارات الإدراكية:

تتمثل هذه المهارة في قدرة القائد التربوي على النظر إلى مؤسسته نظرة شمولية، وفهمه العميق للعلاقات المتبادلة بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المختلفة. كما تشمل إدراكه لطبيعة الترابط بين النظام الذي ينتمي إليه والنظم الاجتماعية الأخرى المحيطة به، إضافةً إلى قدرته على التمييز بين العناصر الأساسية والمؤثرة في أي موقف يواجهه ويتعامل معه (الزعبي، 2015: 66).

فالمهارات الإدراكية للقائد التربوي تعتمد على مجموعة من العوامل المؤثرة، وتتمثل هذه العوامل في الآتي (الزهراني، 2015: 97):

- الظروف والبيئة الاجتماعية التي نشأ فيها القائد التربوي وأثرت في تشكيل شخصيته القيادية.
- الرصيد المهني من الخبرات السابقة التي اكتسبها القائد خلال مسيرته العملية.

- التجارب السابقة في النجاح والإخفاق التي مر بها القائد، وما نتج عنها من دروس ومهارات مكتسبة.

- التمكن من أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية وإنجازها بفعالية.

### ثالثاً: متطلبات تطوير أداء القيادات

تُعد الحاجة إلى تعزيز فعالية النظم التعليمية من أبرز الدوافع والمحركات التي تفرض الاستمرار في تطوير النظام التعليمي. ولتحقيق هذا الهدف، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات التي تسهم في إحداث التطوير المنشود، ومن بين هذه المتطلبات ما يُعد ضرورياً لعملية التطوير بوجه عام، كما يتضح فيما يلي:

- توافر إرادة حقيقية للتغيير وعزيمة قوية لدفع عجلة التطوير.
  - وجود إمكانات بشرية مؤهلة قادرة على تحويل الأفكار والمقترحات إلى واقع عملي ملموس.
  - توفير الإمكانيات المادية اللازمة لدعم تحقيق التطوير المنشود.
  - إتاحة الوقت الكافي لإجراء الدراسات والبحوث وتنفيذ عمليات التطوير المتعددة والنوعية.
  - إشراك المعلمين في مراحل التخطيط والتنفيذ لبرامج ومشروعات التطوير.
  - توفير البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لدعم اتخاذ قرارات التطوير بشكل موضوعي ومدروس.
  - ضمان استمرارية عملية التطوير وعدم توقفها لتحقيق نتائج مستدامة.
- أما ما يتعلق بمتطلبات تطوير القيادات المدرسية فيذكر المتطلبات التالية :-

- تقليل مركزية الإدارة ومنح قائد المدرسة صلاحيات مناسبة تتيح له حرية الحركة واتخاذ القرار ضمن نطاق مدرسته، بما يخدم مصلحتها ويشجعه على الابتكار والتجديد دون الخوف من النتائج المحتملة.
  - تعزيز الشعور بالأمن والطمأنينة داخل البيئة المدرسية.
  - توفير الاستقرار الوظيفي لقائد المدرسة بما يمكنه من وضع خطط طويلة المدى تحقق أهداف المدرسة، ويتيح له فرصة متابعة نتائجها وتحقيق ثمارها بنفسه.
  - صون الحريات الفكرية والعلمية، وضمان الحرية الشخصية المسؤولة ضمن إطار الالتزام داخل المدرسة.
  - اعتماد الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية بما يعزز المشاركة واتخاذ القرار الجماعي (شنطاوي، 2015: 88).
- وعن دور المجتمع المحلي كمتطلب لنجاح وتطوير أداء القيادات المدرسية يؤكد (العجمي، 2015) على وجوب خلق وتأمين علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لضمان نجاح عمليات تطوير أداء القيادات المدرسية، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية، وتفاعلية، وتبادلية، ومخططة، ومستمرة تؤدي إلى:-
- 1- فهم واقع الطالب وتحصيله الدراسي.
  - 2- حل المشكلات النفسية والاجتماعية والتعليمية التي تواجه المتعلم .
  - 3- إيجاد جو من الألفة بين المدرسة وولي الأمر
  - 4- تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهادفة
  - 5- استثمار إمكانات المدرسة وإمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية استثماراً يعود بالنفع على تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتربيتهم.

6- تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة مما يساعد على القيام بوظائفها ومهامها ببسر وسهولة وتوعية المجتمع المحلي بأهداف المدرسة، ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومشكلاتها القائمة والمنتظرة.

يشير لولو (2017) إلى مجموعة من المتطلبات التطويرية التي تسهم في ارتقاء المؤسسة التعليمية وتحقيقها لمعايير الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه المتطلبات: **وضوح الأهداف**، حيث يشترط أن تتصف الأهداف بالوضوح والدقة، وأن تكون متناسبة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، وقابلة للتنفيذ الواقعي، مع أهمية مشاركة جميع العاملين في صياغتها ومراجعتها بشكل مستمر.

كما يؤكد على ضرورة امتلاك المؤسسة التعليمية رؤية ورسالة معلنة وواضحة المعالم، تُترجم إلى خطط تطوير وتحسين قابلة للتحقيق وفقاً للإمكانيات المتاحة، ومن المتطلبات الأخرى التي يشير إليها: الدعم المادي الكافي، وتعزيز المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية، إضافة إلى توفير التجهيزات والإمكانيات المناسبة كالمعامل، والمكتبات، والفصول، والقاعات الدراسية، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، بما في ذلك الحواسيب

#### رابعاً: خصائص القيادة التربوية:

تُعد القيادة التربوية عملية متكاملة ذات أبعاد إنسانية وتربوية وتنظيمية، وقد حدد الغامدي عدداً من السمات الأساسية التي تميز هذه العملية، ومن أبرزها ما يلي: (الغامدي، 2015)

- تُعد القيادة التربوية عملية إنسانية في جوهرها، تنبع من القيم الإنسانية وتسعى إلى تحقيق أقصى درجات الإشباع لحاجات الأفراد ورغباتهم، من خلال توظيف السلوك الإنساني في تحسين حياة الإنسان.

- كما أنها عملية جماعية وتعاونية بطبيعتها، إذ تشارك فيها مجموعة من الأفراد ضمن إطار من التفاهم والعمل المشترك، بما يسهم في دفع المؤسسة التربوية نحو التقدم، بعيداً عن احتكار السلطة، حيث تُوزَّع المسؤوليات بروح الشورى والمشاركة.
  - وتُصنَّف كذلك كعملية تربوية تهدف إلى تنمية العاملين والمتعاملين معها تربوياً ومهنيًا، إلى جانب سعيها لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.
  - وتتميز القيادة التربوية بكونها عملية منظمة، تقوم على التخطيط والتنسيق السليم لكافة الجهود والأنشطة ضمن إطار واضح من التنظيم، بعيداً عن العشوائية والارتجال.
  - كما أنها عملية هادفة، تُوظَّف من خلالها الطاقات البشرية والمادية وتُنسَّق وتُوجَّه نحو تحقيق أهداف محددة، مما يجعلها وسيلة فعالة لبلوغ الغايات المنشودة.
- ومن هنا يمكن القول إنه لا تكاد توجد جماعة بشرية إلا ويبرز بينها قائد يتولى إدارتها والإشراف على شؤونها، وينطبق هذا الأمر كذلك على المؤسسات التعليمية، حيث تتجه القيادة التربوية فيها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وتُعد قدرة القيادة التربوية على الأداء الفعَّال والنجاح مرهونة بمدى ما تتمتع به من وعي وإدراك لطبيعة أدوارها، وبكفاءتها في التخطيط السليم، إلى جانب اهتمامها بإعداد وتأهيل قيادات مستقبلية قادرة على مواصلة مسيرة التطوير.

#### خامساً: معوقات اختيار القائد التربوي المؤهل:

- وجد العديد من المعوقات التي قد تعيق وصول القادة التربويين ذوي الخبرة والكفاءة والتأهيل والتدريب اللازم إلى مواقع القيادة في المؤسسات التعليمية والتربوية، وقد أشار حمائل (2012):
- (22) إلى بعض من هذه المعوقات.

- النقص الواضح في التقنيات المستخدمة، أو الجهل بكيفية استخدامها بشكل صحيح.

• وجود جماعات ضاغطة متعددة وقيم سائدة تختلف، تسعى إلى التأثير السلبي على نظم الإدارة.

• وجود شبكة من العاملين المناهضين للتطوير والتغيير داخل المؤسسة، الذين يسعون إلى الحفاظ على الوضع القائم، مما يؤدي إلى صراع بين المجددين والمحافظين.

• بيئة مشحونة ومتوترة تستهلك معظم وقت القائد التربوي، مما يحول دون تمكنه من إنجاز مهامه الموكلة إليه بشكل فعال لتحقيق السياسة العامة، وهو ما ينعكس عليه في الظهور بمظهر المقصر، حتى وإن كان يتمتع بقدرات ومزايا عالية (عايش، 2015، ص22).

• تعدد مصادر التعيين وازدواجية المسؤوليات، ما يعوق عمل القائد التربوي، حيث قد يتم تعيين أفراد لمؤسسة تعليمية دون إبلاغ القائد التربوي، أو قد يحدث العكس أحياناً، كما أن تعدد أو ازدواج المسؤوليات يضعف من سلطة القائد التربوي على تابعيه، وهو ما يؤثر بشكل سلبي على كفاءة الأداء وعملية التطوير والتغيير.

ترى الباحثة أن هذه المعوقات تؤثر بشكل مباشر على عملية اختيار القائد التربوي المؤهل وفق المعايير المحددة، مما قد يؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين في المناصب القيادية. كما تؤثر بشكل غير مباشر من خلال عدم تعاون العاملين مع القائد في أداء المهام الموكلة إليه، مما يعيق قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة.

#### سادساً: مسؤوليات القائد التربوي:

يُعتبر الدور الذي يقوم به القائد التربوي سلوكاً يُمارس بهدف شغل مركز محدد داخل نطاق عمله، وهذا المركز يتضمن توقعات تُعد واجبات مفروضة على الأفراد الذين يشغلون تلك المناصب. فعندما يتولى القائد التربوي هذا المركز الوظيفي، سواء كان ذلك نتيجة لقرار فرضه عليه أو اختياره طواعية، يصبح ملزماً بأداء واجبات تمثل توقعات المجتمع من تلك الوظيفة.

وبقبوله هذا الدور، يتخذ القائد قرارًا مسبقًا بشأن ما يتعين عليه تحمله من مسؤوليات، والتي تتجسد في الأعباء المترتبة على هذا الدور. ومن أبرز مسؤوليات القائد التربوي التي حددها (حمائل، 2012: 22)، ما يلي:

- تقديم المعلومات اللازمة لتوسيع إدراك واضعي السياسة التربوية العامة، حيث يلعب القائد دور الباحث والمستشار في هذه الحالة، رغم أنه لا يصل إلى مستوى من يضع السياسة التربوية بحد ذاته.
- تحويل السياسة التربوية والإدارية إلى قوالب تنظيمية عملية، مما يعزز حركة العمل ويزيد من تجاوبها، مما يسهل تنفيذ السياسة التربوية العامة شكلاً ومضموناً.
- اختيار العنصر البشري المناسب للمؤسسة التربوية، إذ إن جودة الموظفين وطرق اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تُعد من الأمور الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والنظام التربوي (شحادة، 47).
- ترجمة السياسة التربوية العامة إلى عقيدة يتعلمها العاملون معه، وهي عملية ضرورية، خاصة إذا كانت السياسة جديدة أو تتطلب إنجازاً سريعاً، أو كانت هناك مقاومة ناتجة عن جهل أو عدم رغبة في المشاركة.
- التحلي بالحكمة في التشخيص والصبر في المعالجة، مع ضرورة إيجاد توازن بين المطالب المتناقضة، خاصة في بيئة اجتماعية تحت ضغوط متعددة.
- مسؤولية القائد عن تعزيز التعاون الودي بين مؤسسته والمؤسسات التربوية الأخرى.
- تطوير "الرجل الثاني" داخل مؤسسته ليكون قادراً على حل محله في حال غيابه، والتوسع في بناء صف ثانٍ، مما يعكس حكمته ونكران ذاته (الزهراني، 2015: 63).

إن القيادة ليست مجرد منصب يشغله القائد التربوي، بل هي تكليف يتضمن مهامًا وواجبات ومسؤوليات. فبمجرد أن يتولى القائد التربوي هذا المركز الوظيفي، سواء كان ذلك فرضًا عليه أو باختياره، يصبح ملزمًا بأداء الواجبات والمسؤوليات التي تعكس توقعات المجتمع من هذا المنصب. (Graduate, 2015: 109)

### سابعاً: المعايير المهنية للقادة التربويين:

تجسد المعايير المهنية للقيادة التربوية العلاقة بين القيادة التربوية وتحسين تعليم الطلاب. فتعزيز تعلم الطالب يتطلب رؤية شمولية للقيادة، حيث يجب على القيادات التعليمية - في جميع مجالات عملهم - التركيز على كيفية تعزيز التعلم والإنجاز والتنمية لكل طالب. إن صفات وقيم القيادة هي جزء أساسي من نجاح الطالب. وفي هذا السياق، حدد (Reston, 2015: 113) مجموعة من المعايير المهنية التي يجب على القيادات التربوية الالتزام بها لتحقيق الهدف النهائي للعملية التعليمية بأكملها، وهو النجاح الأكاديمي للطلاب. وتتمثل هذه المعايير في الآتي (الزعيبي، 2015: 78):

- تقوم القيادات التربوية الفعالة بتطوير وتبني وتحديد الرسالة والرؤية والقيم الأساسية المشتركة التي تدعم التعليم عالي الجودة والنجاح الأكاديمي لجميع الطلاب.
- تعمل على تطوير ودعم نظم صارمة لإعداد المناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم، بهدف تعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
- تسعى إلى التحسين المستمر للعملية التعليمية بما يعزز النجاح الأكاديمي لجميع الطلاب.
- تركز على تحقيق المساواة في فرص التعليم والممارسات الثقافية من أجل تعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.

• تساهم في تطوير القدرات المهنية للعاملين في المدارس، بهدف تعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب (العتوم، 2018: 21).

• تعزز المجتمع المهني للمعلمين والموظفين الفنيين الآخرين بما يخدم النجاح الأكاديمي لكل طالب.

• تدير العمليات والموارد المدرسية بطريقة تعزز النجاح الأكاديمي لجميع الطلاب.

• تتبع سلوكًا أخلاقيًا وفقًا للمعايير المهنية التي تعزز النجاح الأكاديمي لكل طالب.

• تعمل على غرس ورعاية مجتمع مدرسي داعم وشامل يساهم في تعزيز النجاح الأكاديمي لجميع الطلاب.

• تشرك الأسر والمجتمع في وسائل فعالة ومفيدة ومتبادلة تعزز النجاح الأكاديمي لجميع الطلاب.

تعكس هذه المعايير المهنية جوانب فنية وتعليمية وإنسانية، وهي ليست معايير ثابتة، بل يجب مراجعتها بشكل دوري وتحديثها لتواكب التغيرات والتوقعات المتغيرة للمهام المهنية التربوية. من الضروري متابعة اعتماد هذه المعايير وتنفيذها وتقييم تأثيرها على المهنة وأدوار القيادة التربوية. وذلك لضمان التطبيق الفعال للمعايير عبر مستويات التعليم المختلفة، والسياقات التعليمية المتنوعة، والمراحل المهنية المختلفة، بما يضمن استدامتها وفعاليتها على المدى الطويل (شنطاوي، 2015: 22).

## ملخص الفصل:

يستعرض الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، مستهلاً بتمهيد ثم مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مؤكداً على أهميته كأداة رئيسة للمؤسسات التربوية في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. يستعرض المبررات التي تدفع المؤسسات لتبني هذا النوع من التفكير، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلاله، والتي تشمل توفير التوجيه، وتحسين الأداء، وترشيد الموارد، وبناء ثقافة تنظيمية مستقبلية. كما يوضح السمات المميزة للتخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي قد تعترض تنفيذه، بالإضافة إلى المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التخطيط من تحليل البيئة إلى التقييم والمتابعة. ويستعرض الفصل نماذج مختلفة للتخطيط الاستراتيجي، مثل نموذج الهاشمي ونموذج وليام جلويك، موضحاً المكونات والخطوات التي تتضمنها.

أما فيما يتعلق بالأداء المهني، فيمكن فهمه ضمن سياق تأثير القيادات الإدارية الفعالة والتخطيط الاستراتيجي السليم. فالقيادات القادرة على تحفيز العاملين وتوفير بيئة عمل إيجابية (كما تم تناوله في محور تطوير القيادات) تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين والإداريين. وبالمثل، فإن وجود خطط استراتيجية واضحة تحدد الأهداف وتوفر الموارد اللازمة (كما تم تناوله في محور التخطيط الاستراتيجي) يمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل عام. وبالتالي، فإن تطوير القيادات الإدارية وتبني التخطيط الاستراتيجي يمثلان عاملين أساسيين في تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع التعليم.

كما يتناول أهمية تطوير القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية ودورها المحوري في تحقيق النجاح. كما أن القيادة المدرسية الفعالة ليست مجرد منصب، بل هي مسؤولية تتطلب امتلاك مهارات متنوعة تشمل الجوانب الإنسانية، والفنية، والإدراكية، بالإضافة إلى القدرة على التأثير الإيجابي في العاملين من خلال أسس واضحة كتعزيز الانتماء وإتاحة المشاركة. ويشير إلى أن تطوير أداء هذه القيادات ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، ويتطلب توفر جملة من المتطلبات على مختلف الأصعدة، بما في ذلك الإرادة للتغيير، وتوفير الإمكانيات اللازمة، وإشراك المعلمين، وبناء علاقات فاعلة مع المجتمع المحلي. كما يوضح الفصل خصائص القيادة التربوية الفعالة والمعوقات التي قد تحول دون اختيار القادة المؤهلين، بالإضافة إلى مسؤولياتهم المتعددة والمعايير المهنية التي يجب أن يلزموا بها لتحسين العملية التعليمية وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب.

باختصار، يقدم هذا الفصل إطاراً نظرياً متكاملاً يوضح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتأثيرهما المشترك على الأداء المهني في المؤسسات التعليمية، مما يوفر الأساس النظري للدراسة الحالية.

## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

## تمهيد:

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث تسهم في تسليط الضوء على المفاهيم والنظريات التي تم تناولها في مجالات مشابهة، وتوفر قاعدة معرفية غنية تنبني عليها نتائج البحث الحالي. تهدف هذه الدراسات إلى تقديم فهم معمق للقضايا المتعلقة بموضوع البحث وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يساهم البحث في سدها.

من هذا المنطلق، حرصت الباحثة على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، وعرض ملخصاتها بشكل تسلسلي من الأحدث إلى الأقدم، بما يعكس التطور الزمني والفكري في هذا المجال.

## أولاً- الدراسات المحلية:

1.دراسة( البوسيفي،2025) بعنوان تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء الكفايات المهنية لمديري المدارس بمراقبة تعليم الزاوية، ليبيا

هدفت الدراسة التعرف على الكفايات المهنية الواجب توافرها لمديري المدارس للمرحلة الثانوية، والكشف عن الفروق بحسب متغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها. وقد طبقت على مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل لمديري ووكلاء المدارس بالمرحلة الثانوية بمراقبة تعليم الزاوية، وعينة عشوائية بسيطة من المعلمين قوامها (337) معلماً ومعلمة. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكون من خمسة مجالات رئيسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن توافر الكفايات المهنية كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فرق دالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة (أكثر من -10سنوات) في حين لم تظهر أي فروق في باقي

المتغيرات. كما أثمرت الدراسة على بناء تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية لمديري المدارس في ضوء الكفايات المهنية.

2. دراسة (أبوخريص وعويدان، 2023) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس - ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بطرابلس، من خلال تحليل مراحل التخطيط الاستراتيجي بدءًا من تحديد الاتجاه العام الذي يشمل الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف، مرورًا بمرحلة التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، ووصولاً إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم. وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام، وفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا على وجه الخصوص؟ وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، إلى جانب تحليل البيانات والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية بوزارة التعليم والبحث العلمي، وكذلك ما توفره الأكاديمية من معلومات موثقة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها التأكيد على أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الأكاديمية لما لذلك من أثر إيجابي على مستقبلها وتطور أدائها المؤسسي.

### 3. دراسة (بن حكومة وآخرون، 2023) بعنوان: مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي

#### وعلاقته باعتماد وضمان الجودة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بني سويف الإسلامية والمرقب، وذلك في ضوء معايير الاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. وقد ركزت الدراسة على تحليل واقع الممارسة من خلال الأبعاد الثمانية لمعايير الجودة المعتمدة، والتي تشمل: التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والقيادة والإدارة، والموارد وخدمات التعليم، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والطلاب والخريجون، وبرامج التعليم والتعلم، والدراسات العليا، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة، وضمان الجودة واستمراريتها.

وانطلقت الدراسة من تساؤل محوري مفاده: ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، ومدى توافق هذه الممارسات مع متطلبات الاعتماد وضمان الجودة؟ وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، كما تم تصميم استبانة علمية لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بني سويف الإسلامية والمرقب، بهدف قياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتقييم مدى تحقق أبعاد الجودة المختلفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كانت ضعيفة، حيث بلغت نسبتها (41%). كما أشارت النتائج إلى أن مستوى تحقق معايير الاعتماد وضمان الجودة في كليات التربية جاء بدرجة تقدير "متوسطة"، بنسبة بلغت (53.2%). وقد تبين أن محور "برامج التعليم والتعلم" كان الأعلى من حيث درجة التحقق بوزن نسبي (65%)، بينما جاء محور

"الطلاب والخريجون" في أدنى درجات التحقق بنسبة بلغت (23.4%)، وهي درجة تقدير "ضعيفة جداً". أما محور "ضمان الجودة واستمراريتها"، فقد جاء بدرجة تحقق ضعيفة بلغت (40.2%).

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية، ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية في هذا المجال، بما يسهم في تحقيق متطلبات الاعتماد والجودة الشاملة، ويدعم مسيرة التطوير المؤسسي داخل الجامعات الليبية.

4. دراسة (مسعود، 2022) بعنوان: برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الليبية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الليبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، انطلاقاً من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والحاجة إلى قيادات قادرة على إدارة التغيير بكفاءة وفاعلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء البرنامج التدريبي استناداً إلى تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية، من خلال استبانة طُبقت على عينة من القيادات الأكاديمية في بعض الجامعات الليبية.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما البرنامج التدريبي المقترح الذي يسهم في تطوير القيادات الجامعية الليبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟ وقد جاءت هذه المشكلة في ضوء الحاجة الملحة إلى تأهيل وتدريب القيادات الجامعية لمواكبة المستجدات الإدارية في بيئات التعليم العالي.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً في بعض جوانب الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية، خاصة ما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف

الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها. كما أكدت النتائج فعالية البرنامج المقترح في تحسين الكفاءات القيادية لدى الفئة المستهدفة.

وأوصى الباحث بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح على نطاق أوسع في الجامعات الليبية، واعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل أساسي لتطوير أداء القيادات الجامعية، مع ضرورة الاهتمام بتحديث المهارات القيادية وفقاً للتغيرات المحلية والدولية في قطاع التعليم العالي.

5. دراسة (الصاكال، 2019) بعنوان: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية.

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات الليبية، من خلال تسليط الضوء على أهمية هذا التخطيط في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي. وقد تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك آلياته وأهدافه، والتحديات التي تواجه تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي، إلى جانب المتطلبات اللازمة لتفعيله، ووضع الآليات المناسبة لإصلاح العملية التعليمية.

وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية؟ وما أبرز التحديات التي تعيق تطبيقه؟ وكيف يمكن تفعيله بما يحقق التميز المؤسسي والتوافق مع احتياجات المجتمع وسوق العمل؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل مخرجات التعليم الجامعي ومدى مواءمتها لمتطلبات التنمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال يشهد ضعفاً في التطبيق داخل الجامعات الليبية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة المخرجات التعليمية، ويحد من فرص التميز المؤسسي. كما خلصت الدراسة إلى أن غياب استراتيجية

واضحة المعالم، وضعف التواصل بين مكونات المؤسسة الجامعية، يمثلان من أبرز معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع استراتيجيات شاملة ومتكاملة تعالج الاختلالات القائمة في مخرجات التعليم، وتعزز التواصل الفعال بين الجامعات، من خلال تبادل الخبرات وتنظيم الزيارات العلمية المشتركة. كما أكدت على أهمية تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في عملية صنع القرار، ونشر الوعي بأهمية هذا التخطيط كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية والتنموية.

#### 6. دراسة (كريم، 2019) بعنوان: مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار - البيضاء).

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار، وذلك من خلال تحليل مستوى تبني الكلية لمتطلبات هذا المدخل، والوقوف على الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس حوله بحسب بعض المتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استمارة استبانته تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (63) عضو هيئة تدريس، تم اعتماد (54) استبانة منها لأغراض التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في الكلية جاء بدرجة متوسطة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق هذا المدخل تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري مدة الخدمة والتخصص العلمي.

وقد خلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية كمدخل فاعل في تطوير الأداء المؤسسي للكلية، وأوصت بضرورة إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية متكاملة، تنبثق

من رؤية ورسالة وأهداف كلية الاقتصاد، وتتوافق مع إمكانياتها ومواردها، وتتماشى مع الأهداف العامة لجامعة عمر المختار، كما تلبي احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات سوق العمل، وتتسجم مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستويين المحلي والدولي.

## ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة (العدوان، 2023) بعنوان: تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، وذلك انطلاقاً من الحاجة الملحة لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتأثيرها على البيئة التعليمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتطبيق الاستبانة كأداة رئيسية على عينة مكوّنة من (214) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم في مديرية تربية لواء الجامعة.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: كيف يمكن تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي؟ وجاء هذا التساؤل في ضوء الملاحظات المتزايدة حول الحاجة إلى تعزيز الكفاءات القيادية بما يواءم متطلبات العصر الرقمي.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية التحول الرقمي في تنمية المعرفة الإدارية والذاتية لدى المديرين، من خلال صقل قدراتهم القيادية، وتزويدهم بأنماط وأساليب إدارية حديثة، إضافة إلى توفير مناخ إبداعي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتطوير المهني المستمر.

وأوصت الباحثة بضرورة الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً، مع مراعاة خصوصية المجتمع المحلي، وإجراء مراجعة دورية لأداء المديرين، وتقديم تغذية راجعة مستمرة،

فضلاً عن عقد برامج تدريبية منهجية تتعلق بالتحول الرقمي والقيادة المدرسية، قبل توليهم المهام الإدارية وأثناءها وبعدها.

## 2. دراسة (أبو عاصي (2021) بعنوان تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين، في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه عملية التطوير، ورصد المتطلبات اللازمة، وصولاً إلى بناء تصور مقترح يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية وفق هذا المدخل. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة محاور، طُبقت على عينة قوامها (357) معلماً من المدارس الثانوية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة أفراد العينة على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية جاءت منخفضة، بمتوسط حسابي عام بلغ (2.68). كما أظهرت النتائج أن معوقات تطوير الأداء الإداري لتلك القيادات جاءت بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.19). وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها، قدّم الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية، يستند إلى مبادئ الرشاقة التنظيمية، ويهدف إلى تعزيز فعالية الأداء القيادي بما يتناسب مع متغيرات البيئة التعليمية الحديثة.

3. دراسة العسيري (2019) بعنوان: تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين

المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام، بما يسهم في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. وتمثلت مشكلة الدراسة في الوقوف على مدى إدراك قادة المدارس لمتطلبات التطوير، ومدى فعالية الآليات المقترحة لتحقيق هذا التطوير في سياق الشراكة المجتمعية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مع الاعتماد على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة مكونة من (385) قائدًا من قادة مدارس التعليم العام. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة أبدوا درجة عالية من الموافقة على متطلبات وآليات تطوير الأداء، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة تُعزى لمتغيرات النوع، أو الخبرة، أو المرحلة الدراسية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تلك النتائج لتصميم برامج تدريبية متقدمة لقادة المدارس، تركز على بناء شراكات مستدامة مع المجتمع المحلي.

4. دراسة المحمدي ، والمعماري (2023) بعنوان: مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي

لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، من خلال التركيز على مكونات رئيسية كالرؤية، والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمدرسة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى امتلاك مديري المدارس لتلك المهارات، ومدى تطبيقها فعلياً في الواقع التعليمي، وما إذا كان هناك تفاوت في مستوى الممارسة يمكن قياسه وتحليله.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء أداة بحثية مكونة من (23) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (90) مديراً ومديرة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين أفراد العينة، مما يعكس وعياً متنامياً بأهمية هذه المهارات في تحسين الأداء المدرسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية تستهدف مديري المدارس، تهدف إلى تعميق فهمهم للتخطيط الاستراتيجي وآليات تطبيقه بشكل فعال في مدارس التعليم الأساسي.

**5. دراسة الهاشمي وآخرون (2020) بعنوان: دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.**

هدفت الدراسة التعرف على دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى فاعلية إسهامات مديري المدارس في تعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبيان الفروق المحتملة في إدراك هذا الدور من وجهة نظر المعنيين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة لجمع البيانات من عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة عبّروا عن درجة عالية من الموافقة على دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة، مما يشير إلى تنوع في تقدير هذا الدور بحسب المتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس، وتعزيز مشاركتهم في عمليات التقييم والتطوير المؤسسي لضمان فاعلية الأداء المدرسي.

دراسة السندي وآخرون (2019) التعرف على دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض المعوقات وأوجه القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان.

6. دراسة البلوشي (2015) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي في محافظة البريمي بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى بيان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي في محافظة البريمي بسلطنة عمان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، معتمدة على استبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 56 مديرًا ومساعدتهم و6 معلمين. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يطبقون التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع العاملين في وضع الخطة وتقييمها، بالإضافة إلى إنشاء لجنة مختصة في كل مدرسة لدراسة العوامل الخارجية المحيطة بالمدرسة.

وأوصت الدراسة أيضاً بتطوير برنامج تدريبي مقترح لتحسين مهارات القيادات الإدارية في مجال الإدارة الاستراتيجية

## الدراسات الأجنبية:

### 1. Florence and Kingsley (2023), Principals' planning skills and teachers task performance in secondary schools in Anambra state.

هدفت الدراسة إلى استقصاء مهارات التخطيط لدى مديري المدارس وأداء مهام المعلمين في المدارس الثانوية بولاية أنامبرا.

تمثلت المشكلة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين مهارات التخطيط لدى المديرين وأداء المعلمين في المدارس الثانوية، بهدف تحسين جودة التعليم.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام عينة مكونة من 350 مستجيباً من أصل 5512، تضم 263 مديراً و5249 معلماً من جميع المدارس الحكومية في المناطق التعليمية الستة بالولاية. تم اختيار العينة باستخدام إجراء أخذ عينات متعدد المراحل. تم جمع البيانات من خلال استبيانين مطورين خصيصاً للدراسة بعنوان "استبيان مهارات التخطيط لدى المديرين (PPSQ) و"استبيان أداء مهام المعلمين (TTPQ)"، حيث تم استخدام مقياس استجابة رباعي النقاط. تم التحقق من صحة الأدوات بواسطة ثلاثة خبراء، وُثبتت موثوقية الاستبانة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، حيث كانت قيمته 0.80 و0.70 للاستبانتين على التوالي. تم تحليل البيانات باستخدام ارتباط بيرسون لاستخلاص النتائج، مع استخدام قيمة  $p$  لتحديد دلالة العلاقة عند مستوى 0.05.

خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين مهارات التخطيط لدى المديرين وأداء مهام المعلمين في المدارس الثانوية.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع وتحفيز المديرين الذين يظهرون مهارات تخطيط ممتازة من قبل وزارة التعليم والوكالات المعنية بالتعليم الثانوي في الولاية، حيث إن ذلك سيسهم في تحفيز المديرين الآخرين لتحسين مهاراتهم في التخطيط.

## 2. Nene (2023), Influence of Principals' Planning Skills on Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Thika Sub-county, Kiambu County, Kenya.

هدفت الدراسة إلى تقييم مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية العامة في منطقة ثيكا الفرعية، ودراسة تأثير هذه المهارات على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في تلك المدارس.

وتمثلت المشكلة في التحديات التي يواجهها العديد من المديرين في منطقة ثيكا الفرعية فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة، نتيجة لعدم كفاية مهارات التخطيط لديهم.

واعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة وتصميم بحثي يعتمد على التثليث المتزامن. تم استهداف 773 مستجيبًا، يتكونون من 59 مديرًا و714 معلمًا في المدارس الثانوية العامة. تم اختيار عينة مكونة من 264 مستجيبًا باستخدام صيغة ياماني، حيث شملت 16 مديرًا و248 معلمًا. تم جمع البيانات من المعلمين باستخدام الاستبانات، بينما استخدمت أدلة المقابلة لجمع البيانات من المديرين. تم تحليل البيانات النوعية بشكل تحليلي بناءً على الأهداف وعرضها بشكل سردي. أما البيانات الكمية فقد تم تحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرار والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل الارتباط لبيرسون باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 23.

وأظهرت الدراسة أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في منطقة ثيكا الفرعية كان يمثل تحديًا كبيرًا للمديرين، بسبب نقص مهارات التخطيط لدى العديد منهم. كما تبين أن المديرين يواجهون صعوبة في تعبئة الموارد، وإشراك المعنيين، وتحديد الموظفين المدربين وذوي الخبرة، وتنفيذ عمليات المراقبة والتقييم، وهي من الأنشطة الأساسية لتحقيق تنفيذ ناجح للخطط الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التعليم والمعنيون بالتعليم بتنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتمكين المديرين من اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، مما سيساعدهم على تحسين القدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية في المدارس الثانوية العامة.

3. Alharrasi, Zaidan, and Yosuf (2019), The role of strategic planning in improving the performance of school from the point of view of principals of primary education schools in the Sultanate of Oman.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المدارس في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. تمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم كيفية تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المدرسي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحقيق الأهداف والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

استندت الدراسة إلى تطبيقات حديثة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس السلطنة، حيث تناولت ممارسات مديري المدارس في هذا المجال، مع ملاحظة أن الاهتمام بتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي ما زال محدودًا. كما سعت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المدرسي، من أجل تعزيز قناعة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم.

أظهرت نتائج الدراسة أن التوقعات المتعلقة بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء المدارس كانت عالية، حيث بلغ وزن المساهمة (82.9)، مما يعد مؤشرًا قويًا على تأثير التخطيط الاستراتيجي. وفيما يتعلق بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء، وصل معامل الارتباط إلى (0.892)، مما يعكس ارتباطًا قويًا جدًا بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (81.2%) ( $R^2$ )، ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في جودة الأداء المدرسي.

## التعقيب عن الدراسة السابقة:

استعرضت الدراسات السابقة عدداً من البحوث التي تناولت موضوع تطوير القيادات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني في المؤسسات التعليمية في سياقات متعددة عربية ودولية. وقد ركزت معظم هذه الدراسات على أثر تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المدرسي ودور القيادة التعليمية في تعزيز الكفاءة المهنية للمعلمين، إضافة إلى أهمية التدريب القيادي والتطوير المهني في تحقيق الأهداف التربوية. فقد بينت أغلب الدراسات وجود قيادة تعليمية واعية تمتلك رؤية استراتيجية يسهم في رفع كفاءة أداء العاملين وتطوير بيئة العمل، كما أكدت على أن مشاركة المعلمين في عملية التخطيط تعزز من شعورهم بالانتماء المؤسسي وتزيد من فاعلية التنفيذ. كما أوضحت بعض الدراسات أن ضعف القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية يعد أحد المعوقات الأساسية في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسات التعليمية.

### أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- **تشابه في الهدف العام:** جميع الدراسات - بما فيها الدراسة الحالية - تسعى إلى تعزيز فاعلية القيادة الإدارية وربطها بتحسين الأداء المهني.
- **تشابه في المجال الموضوعي:** تتناول جميعها ميدان الإدارة التعليمية والتخطيط الاستراتيجي.
- **تشابه في المنهج:** استخدم معظم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الظاهرة المدروسة.
- **تشابه في أدوات الدراسة:** اعتمدت أغلب الدراسات على الاستبيانات لقياس متغيرات الدراسة وجمع آراء المعلمين والمديرين.
- **تشابه في النتائج العامة:** أكدت الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة يسهمان في تحسين الأداء المهني للمعلمين وتحقيق جودة التعليم.

## أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- البيئة التعليمية: معظم الدراسات السابقة أُجريت في بيئات تعليمية مختلفة (كمصر، الأردن، السعودية)، بينما ركزت الدراسة الحالية على البيئة الليبية تحديداً في مدينة زليتن، وهي بيئة لم تُتناول سابقاً بشكل كافٍ في هذا المجال.
- الإطار التطبيقي: الدراسات السابقة اقتصرت غالباً بالتحليل الوصفي للعلاقة بين التخطيط والأداء، في حين أن الدراسة الحالية تجاوزت ذلك بتقديم تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية، مما يجعلها ذات طابع تطبيقي بنائي.
- التركيز على التكامل: ركزت الدراسة الحالية على الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من منظور تكاملي شامل، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على أحد الجانبين فقط.
- نطاق العينة: الدراسة الحالية جمعت بين آراء المعلمين ومديري المدارس في وقت واحد، في حين اقتصرَت بعض الدراسات السابقة على فئة واحدة (إما المعلمين أو المديرين).
- الزمن والسياق: أُجريت الدراسة الحالية في ظل ظروف اقتصادية وتعليمية خاصة تمر بها ليبيا بعد التحول الإداري والسياسي، ما يمنحها بعداً واقعياً *contextual depth* يميزها عن الدراسات السابقة.

## نقاط القوة في الدراسات السابقة:

- وفرت إطاراً نظرياً غنياً حول العلاقة بين القيادة والتخطيط والأداء.
- ساهمت في تطوير مقاييس يمكن الاستفادة منها في الدراسات اللاحقة.
- أظهرت تطابقاً في النتائج التي تؤكد على أهمية القيادة الاستراتيجية والتخطيط الفعال في تطوير الأداء المهني.

## نقاط الضعف في الدراسات السابقة

- الافتقار إلى الجانب التطبيقي؛ إذ ركزت على الوصف أكثر من تقديم حلول أو تصورات تطويرية.
- محدودية البيئة الجغرافية التي أُجريت فيها، مما يحد من تعميم النتائج على بيئات تعليمية مختلفة.
- ضعف في تنوع أدوات البحث، حيث اقتصرت غالباً على الاستبيان دون استخدام المقابلات أو الملاحظة.
- قلة التركيز على الترابط بين المتغيرين معاً (القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي) في إطار واحد متكامل.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- أصالة الموضوع في البيئة الليبية: تُعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول بعمق موضوع تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني في مدارس مدينة زليتن.
- الجمع بين التحليل والتطبيق: لم تقتصر الدراسة على توصيف الواقع، بل قدمت تصوراً مقترحاً لتطوير القيادات الإدارية يمكن تطبيقه فعلياً في الميدان التربوي.
- المنهجية المتكاملة: اعتمدت الدراسة على منهج وصفي دقيق مع تصميم أدوات قياس متوازنة وشاملة لأبعاد التخطيط والأداء المهني.
- التركيز على التكامل المؤسسي: أبرزت الدراسة أهمية التكامل بين الإدارة المدرسية والمعلمين كمدخل لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- رؤية استشرافية: تضمنت الدراسة تصوراً تطويرياً مستقبلياً يأخذ في الاعتبار التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية التي تشهدها ليبيا.
- توظيف النتائج في بناء تصور علمي: استفادت الدراسة من نتائج البحوث السابقة لتأسيس إطار مقترح يساهم في بناء نموذج وطني للتخطيط الاستراتيجي التربوي يعزز الأداء المهني في المدارس.

## خلاصة الفصل

يتّضح من خلال عرض الدراسات السابقة وجود تقاطعات بين أهداف الدراسة الحالية والدراسات التي سبقتها، خصوصًا فيما يتعلق بموضوع القيادة الأكاديمية واستدامة الكليات الجامعية، إلا أن هناك مجموعة من الفروقات التي تميز الدراسة الحالية. فمن حيث الفترة الزمنية، تُجرى هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2024/2025، وهو ما يتيح رصد المتغيرات والتحديات المعاصرة التي طرأت على واقع التعليم الجامعي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع في ليبيا.

أما من حيث المنهج، فقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسير الظواهر المرتبطة بدور القيادة الأكاديمية في تحقيق الاستدامة، بخلاف بعض الدراسات السابقة التي اكتفت بالمنهج الوصفي فقط. كما تميزت هذه الدراسة بتركيزها على عينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية، مما يمنحها طابعاً ميدانياً أكثر ارتباطاً بسياق البيئة الجامعية الليبية، في حين تنوعت عينات الدراسات السابقة ما بين أعضاء هيئة تدريس وإداريين في مؤسسات مختلفة.

هذه الخصائص تضيف على الدراسة الحالية قيمة مضافة، وتُسهّم في سد فجوة بحثية مهمة ضمن الأدبيات المحلية المتعلقة بالقيادة الأكاديمية والاستدامة في التعليم العالي.

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- التصور المقترح.
- إجراءات التطبيق النهائي.
- الأساليب الإحصائية.

## تمهيد:

تُعد الإجراءات الميدانية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الإطار النظري والمنهجي إلى التطبيق العملي وجمع البيانات من الميدان. ويُعتمد في هذه المرحلة على أدوات علمية دقيقة ومناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، بما يضمن الحصول على بيانات موثوقة وقابلة للتحليل والاستنتاج.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ميدانياً، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وعينته، واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وشرح خطوات بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، مروراً بطريقة توزيعها واسترجاعها، وانتهاءً بكيفية معالجة البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسير نتائجها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها.

### 1.3 منهج الدراسة: نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج

الوصفي لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر التربوية والاجتماعية والإنسانية، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية جمع البيانات والمعلومات كما هي في الواقع، وتحليلها تفسيرياً لاستخلاص النتائج التي تُسهم في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة.

ويُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة موضوع الدراسة - والمتمثلة في "تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن" - وصفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل عناصرها ومكوناتها، وصولاً إلى تحديد مواطن القوة والضعف، والعوامل المؤثرة فيها، واقتراح التصورات الكفيلة بتطويرها وتحسين مخرجاتها.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن للعام الدراسي 2025/2024، والذين يعملون في المدارس التابعة لمكاتب الخدمات التعليمية الخمسة ببلدية زليتن، وهي: الفرع الشرقي، الفرع الغربي، فرع زليتن المدينة، فرع ماجر، وفرع إزدو.

حيث بلغ مجتمع الدراسة (62) مديراً ووكيلاً لعدد (31) مدرسة موزعة على (5) مكاتب للخدمات التعليمية بمدينة زليتن. في حين كان عدد المعلمين (1535) معلماً ومعلمة موزعين على جميع المدارس، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب مكاتب التعليم بزليتن.

جدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب مكاتب التعليم بزليتن.

ت	مكتب الخدمات	عدد المدرء	عدد الوكلاء	إجمالي عدد المعلمين
1	الشرقي	6	6	287
2	الغربي	6	6	357
3	المدينة	10	10	568
4	ماجر	3	3	158
5	أزدو	6	6	165
		62		1535

وقد بلغ إجمالي المجتمع للمعلمين (1535) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 10 % ليصبح إجمالي عينة المعلمين (154) معلماً ومعلمة، وتم اختيار المدرء والوكلاء بالطريقة المسحية ليكون العدد (62) مديراً ووكيلاً، حيث بلغ إجمالي العينة (216)، وقد تم استرجاع (207) استمارات، حذف منها (12) استمارة؛ لعدم استكمال البيانات ليصبح حجم العينة (195) موزعة كالتالي: مدرء ووكلاء (60) ، ومعلمين (135).

### 4.3 عينة الدراسة:

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب مكاتب التعليم بزلتين.

ت	مكتب الخدمات	عدد المدراء	عدد الوكلاء	إجمالي عدد المعلمين	حجم العينة
1	الشرقي	6	6	287	29
2	الغربي	6	6	357	36
3	زلتين المدينة	10	10	568	57
4	ماجر	3	3	158	16
5	إزدو	6	6	165	16
		62		1535	154

جدول (3) يوضح عدد الاستثمارات التي تم توزيعها لأفراد العينة

الإجمالي	معلمين	مدراء	الاستثمارات
216	154	62	الاستثمارات الموزعة
207	145	62	الاستثمارات التي تم استرجاعها
12	10	02	الاستثمارات المحذوفة
195	135	60	إجمالي العينة

### 5.3 وصف خصائص العينة:

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث الصفة، المؤهل العلمي، التخصص وسنوات الخبرة.

جدول (4) يبين توزيع العينة وفق الصفة

الصفة	العدد	النسبة
مدير	60	30.8%
معلم	135	69.2%
المجموع	195	100.0%

تشير نتائج جدول (4) إلى أن غالبية أفراد العينة من فئة المعلمين بنسبة 69.2% بعدد بلغ 135 مشاركاً، في حين بلغت نسبة المديرين 30.8% بعدد 60 مشاركاً من إجمالي العينة البالغ 195، وهو ما يعكس تمثيلاً أكبر للمعلمين مقارنة بالمديرين ضمن الدراسة.

جدول (5) يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة من المدراء والوكلاء والمعلمين

م	المؤهل العلمي	مدراء وكلاء	معلمين	عدد العينة	النسبة المئوية
1	دبلوم متوسط	10	39	49	25.1%
2	ليسانس	35	60	95	43.6%
3	بكالوريوس	25	36	61	31.3%
	الاجمالي	60	135	195	100.0%

يوضح جدول (5) أن أكبر نسبة من أفراد العينة يحملون مؤهل الليسانس بنسبة 43.6% بعدد 95 مشاركاً، يليهم حملة البكالوريوس بنسبة 31.3% بعدد 61 مشاركاً، في حين كانت أقل نسبة لحملة الدبلوم المتوسط بنسبة 25.1% بعدد 49 مشاركاً من إجمالي عينة الدراسة، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلات علمية فوق المتوسطة.

جدول (6) يوضح التخصص لأفراد العينة من المدراء والوكلاء والمعلمين

م	التخصص	مدراء وكلاء	معلمين	عدد العينة	النسبة المئوية
1	علوم انسانية	35	89	124	63.6%
2	علوم تطبيقية	25	46	71	36.4%
3	الاجمالي	60	135	195	100.0%

تشير نتائج جدول (6) إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى تخصص العلوم الإنسانية بنسبة 63.6% بعدد 124 مشاركاً، في حين ينتمي 36.4% بعدد 71 مشاركاً إلى تخصص العلوم التطبيقية من إجمالي عينة الدراسة، ما يعكس تمثيلاً أكبر للعلوم الإنسانية ضمن الدراسة.

جدول (7) يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة من المدراء والوكلاء والمعلمين

م	سنوات الخبرة	مدراء وكلاء	معلمين	عدد العينة	النسبة المئوية
1	من 1- أقل من 5 سنوات	20	36	56	28.7%
2	من 5- أقل من 10 سنوات	25	50	75	38.5%
3	أكثر من 10 سنوات	15	49	64	32.8%
	الإجمالي	60	135	195	100.0%

يبين جدول (7) أن أكبر شريحة من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 38.5% بعدد 75 مشاركاً، تليها شريحة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر بنسبة 32.8% بعدد 64 مشاركاً، في حين كانت أقل نسبة للأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 28.7% بعدد 56 مشاركاً، مما يشير إلى توازن نسبي في توزيع سنوات الخبرة بين أفراد العينة.

### 6.3 أدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وضع تصور لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن. اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على أداة الاستبانة التي تم إعدادها وتصميمها وفقاً لمحددات الدراسة وأهدافها وأسئلتها، حيث وُزعت على مديري وعينة من معلمي المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن، بغرض التعرف على آرائهم وتصوراتهم حول موضوع الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي الذي تنفذه القيادات الإدارية، والأداء المهني في البيئة المدرسية.

وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الأطر النظرية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة. وتكوّنت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد العينة (مثل الصفة، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: يتضمن فقرات الاستبانة الأساسية التي تعكس أبعاد متغيرات الدراسة.

وقد مرت عملية تصميم وإعداد أدوات البحث (الاستبانة) بعدة مراحل وخطوات، كما يلي:

1. الاطلاع على أدبيات الإطار النظري ، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

2. جمع وتحديد أبعاد وفقرات الاستبانة.

3. صياغة الفقرات.

4. إعداد الاستبانة في صورته الأولية.

أولاً: استبانة التخطيط الاستراتيجي: تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، حيث اشتملت على ثلاثة أبعاد، وهي:

1. البعد الأول التخطيط الاستراتيجي وعدد فقراته(13) فقرة.

2. البعد الثاني: تطوير البيئة التعليمية وعدد فقراته (11) فقرة.

3. البعد الثالث: تطوير أداء العاملين بالمدرسة وعدد فقراته (9) فقرات.

وبعد عرضها على مجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال التخصص أصبحت في صورتها النهائية كالآتي:

1. البعد الأول التخطيط الاستراتيجي وعدد فقراته(10) فقرات.

2. البعد الثاني: تطوير البيئة التعليمية وعدد فقراته (7) فقرات.

3. البعد الثالث: تطوير أداء العاملين بالمدرسة وعدد فقراته (7) فقرات.

ثانياً: استبانة الأداء المهني: تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، حيث اشتمل على ثلاثة أبعاد، وهي:

1. البعد الأول الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية وعدد فقراته (12) فقرة
  2. البعد الثاني: الأداء المرتبط بالتدريس وعدد فقراته (10) فقرات
  3. البعد الثالث: الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم وعدد فقراته (7) فقرات
- وبعد عرضه على مجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال التخصص أصبح في صورته النهائية كالآتي:

1. البعد الأول الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية وعدد فقراته (10) فقرات
2. البعد الثاني: الأداء المرتبط بالتدريس وعدد فقراته (10) فقرات
3. البعد الثالث: الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم وعدد فقراته (10) فقرات

### 7.3 اختبار مقياس الاستبانة:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (8) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

### 8.3 مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:

تم وضع مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

### جدول (9) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي المرجح

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.79-1
منخفضة	2.59-1.80
متوسطة	3.39-2.60
مرتفعة	4.19-3.40
مرتفعة جدا	5-4.20

### 9.3 صدق وثبات أدوات الدراسة:

#### أولاً: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال أنواع الصدق التالية:

#### (1) الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)

اختبرت الباحثة صدق أداة الدراسة باستخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال التخصص والدراسة، حيث أخذت الباحثة بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

#### (2) صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

صدق المقارنة الطرفية ويحسب باستخدام اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفين، فقيمة  $t$  المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل صدق المقارنة الطرفية للمقياس. ولتحقيق ذلك، يتم ترتيب الدرجات الكلية لمفردات الاستبيان ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة. وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 27% في كل مجموعة. ومن خلال اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين، تم الحصول على قيمة الدلالة المحسوبة والتي تساوي 0.000 لجميع محاور الاستبانة وهي أصغر من 0.05 مما يدل على أن الأداة تمتاز بصدق تمييزي أي لها قدرة تمييزية عالية.

#### (3) صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء صدق الاتساق الداخلي تم إيجاد الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع بعده ومع الدرجة الكلية للمقياس ويوضح الجدول (2) النتائج، كما تم إيجاد معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضحة في الجداول التالية (2) و(3)، حيث يتضح من هذه

الجدول أن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معنوي معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أقل من 0.05، في جميع فقرات الاستبانة أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر الفقرات، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

#### (أ) بين درجات كل فقرة مع بعدها والدرجة الكلية للمقياس

جدول (10) يبين معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس
<b>التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية</b>					
1	0.958**	0.602**	6	0.938**	0.629**
2	0.958**	0.925**	7	0.938**	0.959**
3	0.942**	0.954**	8	0.877**	0.893**
4	0.942**	0.875**	9	0.877**	0.909**
5	0.761*	0.917**	10	0.752**	0.940**
<b>تطوير البيئة التعليمية</b>					
1	0.797**	0.791**	5	0.957**	0.800**
2	0.970**	0.929**	6	0.955**	0.960**
3	0.859**	0.602**	7	0.872**	0.556**
4	0.927**			0.884**	
<b>تطوير أداء العاملين بالمدرسة</b>					
1	0.775**	0.881**	5	0.805**	0.911**
2	0.950**	0.708**	6	0.943**	0.812**
3	0.676**	0.731**	7	0.735**	0.826**
4	0.739**			0.753**	
<b>الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية</b>					
1	0.364**	0.551**	6	0.325**	0.693**
2	0.398**	0.623**	7	0.328**	0.928**
3	0.898**	0.439**	8	0.677**	0.650**

0.372**	0.506**	9	0.748**	0.960**	4
0.335**	0.463**	10	0.551**	0.693**	5
الأداء المرتبط بالتدريس					
0.579**	0.906**	6	0.587**	0.913**	1
0.610**	0.435**	7	0.516**	0.866**	2
0.572**	0.637**	8	0.422**	0.828**	3
0.215**	0.417**	9	0.475**	0.709**	4
0.815**	0.518**	10	0.485**	0.733**	5
الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم					
0.609**	0.762**	6	0.868**	0.947**	1
0.646**	0.561**	7	0.388**	0.524**	2
0.769**	0.925**	8	0.570**	0.710**	3
0.745**	0.886**	9	0.238**	0.246**	4
0.749**	0.949**	10	0.595**	0.795**	5

ب) الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس

جدول (11) يبين علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس

ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	البعد
0.976**	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.988**	تطوير البيئة التعليمية
0.981**	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
0.752**	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
0.803**	الأداء المرتبط بالتدريس
0.871**	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم

## ثانياً - ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الأداء قامت الباحثة بحساب معاملات ثبات المقياس باستخدام الطرق التالية:

### (1) معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 92.4% وهي نسبة مقبولة، لأن قيم ألفا أكثر من 70%. وبالتالي يمكن القول أن المقياس.

### جدول (12) يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

المعامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
0.870	10	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.848	7	تطوير البيئة التعليمية
0.812	7	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
0.882	27	مقياس التخطيط الاستراتيجي
0.873	10	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
0.859	10	الأداء المرتبط بالتدريس
0.888	10	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم
0.922	30	مقياس الأداء المهني

### (2) التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية وذلك بتقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، حيث يحتوي النصف الأول على الفقرات الفردية بينما يحتوي النصف الثاني على الفقرات الزوجية. تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصفين حيث كانت النتائج كما في الجدول (13) التالي:

### جدول (13) يبين نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط المصحح باستخدام معادلة سيرمان براون	معامل الارتباط		البعد
	الفقرات الزوجية	الفقرات الفردية	
0.975	0.951	الفقرات الفردية	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.931	0.872	الفقرات الفردية	تطوير البيئة التعليمية

0.858	0.751	الفقرات الفردية	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
0.976	0.853	الفقرات الفردية	مقياس التخطيط الاستراتيجي
0.947	0.900	الفقرات الفردية	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
0.730	0.575	الفقرات الفردية	الأداء المرتبط بالتدريس
0.942	0.895	الفقرات الفردية	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم
0.770	0.627	الفقرات الفردية	مقياس الأداء المهني

وهي قيم دالة احصائياً وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

### التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح بعد الاطلاع أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وانطلاقاً من نتائج الدراسة، يهدف التصور إلى رفع وعي القيادات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وبناء قدرات مديري المدارس من تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني للقيادات والمعلمين.

أولاً- مبررات التصور/ تكمن في غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في بعض المدارس والحاجة إلى تدريب وتمكين القيادات المدرسية لغرض تحقيق الجودة في العملية التعليمية.

ثانياً- متطلبات التصور: تشمل الآتي:

- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات الفنية.
- المتطلبات المؤسساتية والتنظيمية.
- المتطلبات المالية.
- المتطلبات الثقافية والمجتمعية.
- المتطلبات التشريعية والإدارية.

ثالثاً- آليات تنفيذ المقترح:

- تحليل الوضع الحالي للقيادة الإدارية.
- التدريب والتطوير المهني.
- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير أنظمة التقييم والمتابعة.

- تعزيز الثقافة المؤسسية للتخطيط الاستراتيجي.
- التعاون مع الجهات المعنية.
- التكنولوجيا ودورها في تطوير القيادات الإدارية.
- مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية.

رابعاً- الجهات المسؤولة عن التنفيذ:

- وزارة التربية والتعليم من خلال وضع السياسات التعليمية والبرامج التدريبية بالتنسيق مع المؤسسات التعليمية.
- مراقبات الخدمات التعليمية من خلال توجيه المدرسين ودعم المريرين والمعلمين.
- إدارة المدارس.
- المعلمون والكوادر التعليمية.
- المؤسسات المجتمعية بما فيها الجامعات والمراكز البحثية.
- الهيئات الحكومية العامة والمنظمات غير الحكومية.
- أولياء الأمور.

خامساً- آليات آليات التقييم والمتابعة تتمثل في الآتي:

- آليات تقييم الأداء القيادي لمدرء المدارس.
- مؤشرات الأداء المهني للمعلمين والمدرء.
- التقييم المستمر والمنظم.
- مراجعة الخطط الاستراتيجية وتعديلها.

سادساً- التحديات التي تواجه التصور المقترح وتتضمن الآتي:

- مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- النقص في الموارد المالية وبنى التحتية.
- صعوبة التنسيق بين الجهات المعنية.
- غياب الثقافة التنظيمية.
- تحديات (إدارية، تكنولوجية).

## إجراءات التعليق النهائي:

1. الحصول على خطاب موجه من إدارة الدراسات العليا بجامعة الزاوية والأذن من المشرف موجه إلى وكيل الشؤون العلمية بالجامعة الأسمرية.
2. الحصول على خطاب موجه من وكيل الشؤون العلمية بالجامعة الأسمرية في مراقب التربية والتعليم زليتن بتاريخ 2025/02/06م بشأن تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مدرء ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي بزليتن ملحق (6).
3. الحصول على خطاب موجه من مراقبة التربية والتعليم ببلدية زليتن بتاريخ 2025/02/09م، بشأن منح الأذن بتطبيق الجانب العلمي لدراسة الباحث على عينة من مدرء ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن ملحق (7).
4. تم التنسيق مع المكاتب الخدمات التعليمية ببلدية زليتن والبالغ عددها (5) مكاتب تعليمية حيث بلغ إجمالي المعلمين 1535 معلماً ومعلمة تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت 154 معلماً ومعلمة بنسبة 10 %، وعدد 66 مديراً ووكيلاً وبعد عملية التطبيق تم استرجاع عدد 135 استمارة للمعلمين و60 استمارة لدرء ووكلاء المدارس ليكون العدد الإجمالي للعينة 195.
5. قامت الباحثة بمساعدة إدارات المدارس بتوزيع أدوات الدراسة خلال الفترة المحددة وبعد حصولها على الإذن بالتطبيق حيث استغرقت مدة التوزيع وتجميع الاستمارات أسبوعان ملحق (2)، ملحق (4) يوضح ذلك.
6. قامت الباحثة بتفريغ البيانات وترميزها لغرض جمع البيانات وتحليلها عن طريق استخدام الحقيبة الإحصائية Spss للوصول إلى نتائج الدراسة.
7. بناء على نتائج الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومدرء المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن

## ملخص الفصل:

يقدم الفصل الرابع عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة لتنفيذ الدراسة الميدانية حول العلاقة بين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن. وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (62) مديراً ووكيلاً، بينما بلغ عدد المعلمين والمعلمات (135) من مجتمع الدراسة البالغ (1535) معلماً ومعلمة.

ويوضح الفصل خطوات تصميم الاستبيان الذي اشتمل على جزأين: بيانات ديموغرافية وفقرات تقيس متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي. كما يشرح بالتفصيل إجراءات التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الذي أظهر قيمة عالية ومقبولة.

ويعرض الفصل خصائص العينة المدروسة من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مما يوفر خلفية لفهم وتحليل البيانات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمناقشة وتحليل النتائج.

أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS 27) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

أولاً- الإحصاء الوصفي: ويشمل:

- (1) الجداول التكرارية: متضمنة العدد والنسبة.
- (2) الرسومات البيانية: متمثلة في الأعمدة البيانية.
- (3) المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة.
- (4) الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: ويشمل

(1) اختبار **t-test** لعينتين مستقلتين: تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتخصص. التساؤل الأول: ما واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن؟

جدول (14) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي

بمدينة زليتن

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	المشاركة في وضع الخطط المناسبة لواقع العمل	2.78	0.730	متوسطة
2	اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المدرسة في الوقت المناسب.	2.78	0.730	متوسطة
3	ربط الرؤية والرسالة بالخطة الاستراتيجية للمدرسة.	2.66	0.785	متوسطة
4	تكامل الوظائف الإدارية داخل المدرسة	2.66	0.785	متوسطة
5	تطوير الخطة الاستراتيجية داخل المدرسة من وقت	2.53	0.676	منخفضة

			لآخر.	
متوسطة	0.721	2.60	تنظيم الموارد والإمكانات (المادية والبشرية) المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية.	6
متوسطة	0.760	2.77	حسن إدارة الأزمات أثناء حدوثها داخل المدرسة.	7
متوسطة	1.016	3.38	دراسة المشكلات داخل المدرسة ومحاولة إيجاد حلول لها.	8
متوسطة	0.908	2.92	استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في الإدارة المدرسية.	9
متوسطة	0.812	2.87	التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة	10
متوسطة	<b>0.707</b>	<b>2.80</b>	<b>المتوسط العام</b>	

يتضح من نتائج الجدول (14) أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية جاء في مجمله عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.80) بانحراف معياري (0.707). ويتضح أن أعلى استجابة وردت في فقرة "دراسة المشكلات داخل المدرسة ومحاولة إيجاد حلول لها" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.016)، مما يشير إلى اهتمام نسبي من المعلمين والمديرين بمعالجة المشكلات. في المقابل، جاءت فقرة "تطوير الخطة الاستراتيجية داخل المدرسة من وقت لآخر" في أدنى التقديرات بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.676)، وهو ما يعكس ضعف الاهتمام بعملية التحديث المستمر للخطة الاستراتيجية. أما بقية الفقرات فقد تراوحت بين المستوى المتوسط، مثل "المشاركة في وضع الخطط المناسبة لواقع العمل" و"اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المدرسة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.730)، و"التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.812). وتبرز هذه النتائج أن المدارس تُولي اهتماماً نسبياً بجوانب التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بإدارة الأزمات وتنظيم الموارد وربط الرؤية بالرسالة، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في مأسسة عمليات المراجعة والتطوير المستمر للخطة الاستراتيجية، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز الممارسات التخطيطية بصورة أكثر ديناميكية وتحديثاً لمواكبة المتغيرات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية (نتائج الفرض الأول)، مع دراسة (كريم، 2019)، ودراسة (مسعود، 2022)، ودراسة السندي وآخرون (2019)، ودراسة (البلوشي، 2015)، ودراسة (Neno، 2023)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط في تطوير العملية الإدارية جاء

بدرجة متوسطة، كما أظهرت بعض الدراسات وجود تشابه في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع والخبرة لصالح الذكور مثل دراسة: ( العسيري، 2019)، ودراسة ( بن حكومة وآخرون (2023).

في حين اختلفت نتائج الفرض الأول في الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات منها (المحمدي و المعماري (2023)، ودراسة الهاشمي وآخرون (2022)، ودراسة (Flornce 2023 and kingsley). حيث خلصت نتائج هذه الدراسات أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية جاء في مجمله عند المستوى المرتفع، بعكس نتائج الدراسة الحالية حيث جاء مستوى التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية في مجمله بدرجة متوسطة.

**جدول (15) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن**

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	المتابعة الدقيقة لسير العملية التعليمية في المدرسة	3.45	1.021	مرتفعة
2	تقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.41	1.043	مرتفعة
3	توزيع المهام داخل المدرسة وخلق بيئة مناسبة للعمل.	3.09	0.996	متوسطة
4	الاستفادة القصوى من طاقات العاملين بالمدرسة.	3.47	0.893	مرتفعة
5	تفهم حاجات العاملين والطلاب المختلفة	3.09	0.794	متوسطة
6	التواصل الفعال بين مدير المدرسة والعاملين بها.	3.42	1.019	مرتفعة
7	تحفيز العمل التعاوني في البيئة المدرسة.	2.60	0.721	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.22</b>	<b>0.816</b>	متوسطة

يتضح من نتائج جدول (15) إلى أن مستوى تطوير البيئة التعليمية جاء عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي عام (3.22) وانحراف معياري (0.816). وقد أظهرت النتائج أن أعلى تقديرات العينة تركزت في فقرة "الاستفادة القصوى من طاقات العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.893)، يليها "المتابعة الدقيقة لسير العملية التعليمية في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.021)، و"التواصل الفعال بين مدير المدرسة والعاملين بها" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.019)، إضافة إلى "تقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.043). وتعكس هذه النتائج اهتمامًا نسبيًا بممارسات تعزز جودة البيئة التعليمية من خلال التواصل والتكامل بين

المدرسة والعاملين والمجتمع المحلي. في المقابل، جاءت فقرة "تحفيز العمل التعاوني في البيئة المدرسية" في أدنى التقديرات بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.721)، مما يشير إلى وجود قصور في تشجيع ثقافة التعاون بين العاملين داخل المدرسة. كما حصلت فقرة "توزيع المهام داخل المدرسة، وخلق بيئة مناسبة للعمل" و"تفهم حاجات العاملين والطلاب المختلفة" على متوسط حسابي (3.09) لكل منهما بانحراف معياري (0.996) و(0.794) على التوالي، وهي تقديرات متوسطة تعكس حاجة إلى تحسين في تنظيم المهام والاستجابة لاحتياجات العاملين والطلاب. بوجه عام، توضح هذه النتائج أن تطوير البيئة التعليمية في مدارس زليتن يتم بدرجة متوسطة مع بروز بعض الجوانب الإيجابية المتعلقة بالتواصل والاستفادة من الطاقات البشرية، إلا أن هناك حاجة واضحة لتعزيز ثقافة التعاون الداخلي وتوفير بيئة أكثر دعماً للعمل الجماعي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (البلوشي، 2023)، ودراسة (أبو عاصي، 2021) حيث أظهرت النتائج أن تطوير البيئة التعليمية في المدارس تتم بدرجة متوسطة وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5.0) في آراء أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، النوع). بالإضافة إلى توفير مناخ إبداعي يدعم المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار والتطوير المهني المستمر، نجد في هذا الفرض أن كل الدراسات تتفق مع نتائج هذا الفرض ولا يوجد أي دراسة تختلف عنها، فكل الدراسات توصلت إلى أن تطوير البيئة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وفي بعض الدراسات جاء بدرجة ضعيفة، مثل دراسة: ( بن حكومة وآخرون، 2023) ودراسة مسعود، (2022)

#### جدول (16) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع تطوير أداء العاملين

بالمدرسة من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	تعزيز ثقة مدير المدرسة في رسم السياسات الداعمة لتحقيق الأهداف الموضوعية	3.11	1.047	متوسطة
2	توجيه العاملين على أداء أدوارهم الوظيفية بطريقة صحيحة.	3.37	1.004	متوسطة
3	تحفيز العاملين على العمل المبدع داخل المدرسة.	2.69	0.765	متوسطة
4	تتمية روح المسؤولية لدى العاملين تجاه المدرسة وأهدافها.	2.50	0.629	منخفضة
5	تتمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالمدرسة.	3.53	0.965	مرتفعة

متوسطة	0.721	3.03	تحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بالمدرسة	6
متوسطة	0.735	3.04	تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة.	7
متوسطة	<b>0.688</b>	<b>3.04</b>	<b>المتوسط العام</b>	

تشير نتائج جدول (16) إلى أن مستوى تطوير أداء العاملين جاء عند مستوى متوسط، بمتوسط حسابي عام (3.04) وانحراف معياري (0.688). وتُظهر النتائج أن أعلى استجابات أفراد العينة تركزت في فقرة "تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.965)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية العلاقات الإنسانية في تحسين بيئة العمل. كما جاءت فقرة "توجيه العاملين على أداء أدوارهم الوظيفية بطريقة صحيحة" في مستوى متوسط مرتفع بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.004)، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بعملية التوجيه الوظيفي. في المقابل، أظهرت فقرة "تنمية روح المسؤولية لدى العاملين تجاه المدرسة وأهدافها" أدنى تقدير بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.629)، مما يشير إلى ضعف الالتزام بالمسؤوليات المؤسسية وغياب الدافعية الكافية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما جاءت فقرة "تحفيز العاملين على العمل المبدع داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.765)، وهو ما يعكس محدودية الاهتمام بتشجيع الإبداع والتجديد في العمل التربوي. أما بقية الفقرات، مثل "تحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.721) و"تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.735)، فقد جاءت عند مستوى متوسط، مما يدل على وجود توجه نحو تطوير الأداء لكنه لا يصل إلى مستوى مرتفع. بوجه عام، يمكن القول إن تطوير أداء العاملين يتم بدرجة متوسطة، مع تميز نسبي في تعزيز العلاقات الإنسانية والتوجيه الوظيفي، مقابل قصور واضح في مجالات تعزيز المسؤولية المؤسسية والتحفيز على الإبداع، وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات أكثر فاعلية لتحفيز العاملين ورفع مستوى التزامهم بأهداف المدرسة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (البلوشي، 2015) ودراسة (Nene.2023)، ودراسة (كريم، 2019) حيث أظهرت النتائج أن هناك توجهًا نحو تطوير الأداء، ولكن لا يصل إلى مستوى المرتفع، حيث يمكن القول إن تطوير أداء العاملين يتم بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدي تطبيق هذا المدخل تعزى إلى متغيرات النوع والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات

التخصص العلمي ومدة الخدمة، في حين اختلفت نتائج الدراسات مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (Florence,2023)، ودراسة المحمدي والمعماري،(2023) حيث أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين أفراد العينة مما يعكس وعيا متناميا بأهمية هذه المهارات في تحسين الأداء العاملين.

التساؤل الثاني: ما واقع الأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن؟

جدول (17) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المرتبط بالإدارة

المدرسية من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	ألتزم بأخلاقيات الإدارة وأطبقتها	3.17	0.498	متوسطة
2	أحافظ على سير العمل داخل المدرسة بشكل يومي	3.15	0.423	متوسطة
3	أتحمل المسؤولية كاملة لأداء عملي على أكمل وجه	2.43	0.994	منخفضة
4	أكون علاقات مع زملائي بالعمل يغلب عليها الطابع التعاوني	2.48	0.960	منخفضة
5	أنجز المهام الإدارية في الوقت المحدد	2.30	0.876	منخفضة
6	أشارك المعلمين والطلاب في إدارتي المدرسية	2.30	0.876	منخفضة
7	أمتلك روح المبادرة والابتكار في تحسين العمل داخل المدرسة	2.59	0.961	منخفضة
8	أتواصل مع المستفيدين من العملية التعليمية للمشاركة في حل كثير من مشاكل العمل	3.71	0.556	مرتفعة
9	أطور استراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة	3.32	0.651	متوسطة
10	أسمح لزملائي المعلمين بالمشاركة في صنع القرارات بالمدرسة	3.27	0.547	متوسطة
	المتوسط العام	2.87	0.521	متوسطة

تشير نتائج جدول (17) إلى أن مستوى الأداء المهني المرتبط بالإدارة المدرسية جاء عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي عام (2.87) وانحراف معياري (0.521). وقد أظهرت النتائج أن أعلى تقديرات أفراد العينة تركزت في فقرة "أتواصل مع المستفيدين من العملية التعليمية للمشاركة في حل كثير من مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.556)، وهو ما يعكس وعياً بأهمية إشراك الأطراف ذات العلاقة في معالجة المشكلات المدرسية. كما جاءت فقرتا "أطور استراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.651)، و"أسمح لزملائي المعلمين بالمشاركة في صنع القرارات بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.547)، ضمن مستوى متوسط يعكس وجود توجه نسبي نحو المشاركة في الإدارة وتبني التفكير المستقبلي. في المقابل، أظهرت النتائج أن بعض جوانب الأداء المهني جاءت في مستوى منخفض، ومن أبرزها فقرة "إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد" و"المشاركة مع المعلمين والطلاب في الإدارة المدرسية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (2.30) وانحراف معياري (0.876)، بالإضافة إلى فقرة "أتحمل المسؤولية كاملة لأداء عملي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.994)، وفقرة "أكون علاقات مع زملائي بالعمل يغلب عليها الطابع التعاوني" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.960). كما حصلت فقرة "أمتلك روح المبادرة والابتكار في تحسين العمل داخل المدرسة" على متوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.961)، مما يشير إلى قصور في تنمية روح الابتكار والمبادرة. أما بقية الفقرات مثل "ألتزم بأخلاقيات الإدارة وأطبقها" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.498) و"أحافظ على سير العمل داخل المدرسة بشكل يومي" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.423)، فقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يعكس التزاماً عاماً بالقواعد التنظيمية دون أن يرقى إلى المستوى المرتفع. وبصورة عامة، فإن الأداء المهني المرتبط بالإدارة المدرسية يتسم بوجود ممارسات إيجابية في التواصل مع المستفيدين والتخطيط المستقبلي، إلا أنه يعاني من قصور في تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام في وقتها، وتعزيز التعاون والمبادرة، وهو ما يتطلب إجراءات تطويرية لرفع مستوى الكفاءة الإدارية داخل المدارس.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العسيري، 2019)، ودراسة أبي عاصي، (2021)، ودراسة العدوان، (2023)، حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على تطوير الأداء المهني لرفع مستوى الكفاءة الإدارية داخل المدارس، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (5.0) في آراء أفراد العينة تعزى إلى متغيرات) النوع ، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).بالإضافة الي أن هناك قصور في تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في وقتها وتعزيز التعاون والمبادرة، وهو ما يتطلب إجراءات تطويرية لرفع مستوى الكفاءات الإدارية.

تتفق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالفرض الحالي، وهي موافقة أفراد العينة على تطوير الأداء المهني للرفع من مستوى الكفاءات الإدارية داخل المدارس، وأن الأداء المهني يعاني من قصور في تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام في وقتها، وتعزيز التعاون والمبادرة، وهو ما يتطلب إجراءات تطويرية للرفع من مستوى الكفاءات الإدارية.

**جدول (18) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المرتبط بالتدريس من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن**

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	أستطيع تطبيق مبدأ إدارة الوقت وتنظيمه بما يتناسب مع الزمن المحدد للحصص	2.99	0.891	منخفضة
2	أنمي الاتجاهات الإيجابية والقيم والميول نحو أداء العاملين بالمدرسة	2.88	0.820	منخفضة
3	أستخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأمل لتحليل الممارسات الإدارية	2.80	0.757	منخفضة
4	أستطيع توظيف نتائج أدوات التقييم في تحسين الأداء التدريسي بالمدرسة	2.87	0.586	منخفضة
5	توفير تقنيات التعلم ومصادره التعليمية لتحسين الأداء التدريسي بشكل مستمر داخل المدرسة	2.89	0.612	منخفضة
6	أشجع على استخدام اللغة العربية في التدريس	3.00	0.908	منخفضة
7	أجد صعوبة في تقديم استشارات طلابية في بيئة التعلم أحيانا	2.22	0.957	منخفضة
8	أوظف استراتيجيات وأساليب تدريس حديثة ووسائل تعليمية متنوعة	3.41	0.647	مرتفعة
9	أوجه نقد بناء للعاملين بالمدرسة دون تخصيص	3.69	0.854	مرتفعة
10	أفضل استخدام أساليب حديثة في مجال التقييم للطلاب	2.23	1.317	منخفضة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2.90</b>	<b>0.570</b>	<b>متوسطة</b>

تشير نتائج جدول (18) إلى أن مستوى الأداء المرتبط بالتدريس جاء عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي عام (2.90) وانحراف معياري (0.570). وقد أظهرت النتائج تبايناً واضحاً بين

الفقرات؛ حيث حصلت فقرة "أوجه نقدًا بناءً للعاملين بالمدرسة دون تخصيص" على أعلى متوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (0.854)، تلتها فقرة "أوظف استراتيجيات وأساليب تدريس حديثة ووسائل تعليمية متنوعة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.647)، وهما فقرتان تعكسان اهتمامًا نسبيًا باستخدام الأساليب التدريسية الحديثة وتقديم تغذية راجعة إيجابية. في المقابل، أظهرت عدة فقرات مستويات منخفضة، أبرزها "أفضل استخدام أساليب حديثة في مجال التقويم للطلاب" بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (1.317)، و"أجد صعوبة في تقديم استشارات طلابية في بيئة التعلم أحيانًا" بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.957)، مما يعكس ضعفًا في تقديم الدعم الفردي للطلاب وفي تبني أساليب تقويم متطورة. كما جاءت فقرات مثل "أستخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأمل لتحليل الممارسات الإدارية" بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.757)، و"أستطيع توظيف نتائج أدوات التقويم في تحسين الأداء التدريسي بالمدرسة" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.586)، و"توفير تقنيات التعلم ومصادره التعليمية لتحسين الأداء التدريسي بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.612)، عند مستوى منخفض، مما يشير إلى قصور في استثمار أدوات القياس والتقويم والموارد التعليمية. أما الفقرات الأخرى مثل "أستطيع تطبيق مبدأ إدارة الوقت وتنظيمه بما يتناسب مع الزمن المحدد للحصص" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.891)، و"أشجع على استخدام اللغة العربية في التدريس" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.908)، فقد جاءت ضمن المستوى المنخفض رغم اقترابها من المتوسط. بوجه عام، توضح هذه النتائج أن الأداء المرتبط بالتدريس يتسم بوجود ممارسات إيجابية في مجال النقد البناء وتبني بعض استراتيجيات التدريس الحديثة، إلا أنه يعاني من ضعف في مجال إدارة الوقت، وتوظيف أدوات التقويم، وتقديم الاستشارات الطلابية، وهو ما يشير إلى الحاجة لتطوير مهارات المعلمين في الجوانب التطبيقية للتدريس وتفعيل أساليب التقويم الحديثة بما يعزز من جودة العملية التعليمية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العسيري، 2019)، ودراسة (العدوان، 2023)، حيث أظهرت النتائج ضرورة توفير مناخ إبداعي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتطوير المهني المستمر بالإضافة إلى الحاجة لتطوير مهارات المعلمين في الجوانب التطبيقية للتدريس مما يعزز من جودة العملية التعليمية.

حيث نجد جميع الدراسات السابقة التي تناولت الاهتمام بالأداء المهني تتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أكدت جميعها أن الحاجة الملحة لتطوير مهارات المعلمين في الجوانب التطبيقية للتدريس مما يعزز من جودة العملية التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة توفير مناخ إبداعي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتطوير المهني المستمر.

**جدول (19) يبين إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن.**

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	أطلع المعلمين على الدوريات والإصدارات التربوية والتخصصية في مجال الإدارة.	2.26	1.251	منخفضة
2	أستطيع تحديد أولويات العاملين للعمل داخل المدرسة.	3.08	0.351	متوسطة
3	أهتم دائما في تنمية مهاراتي وقدراتي في تفعيل التطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري.	3.24	0.482	متوسطة
4	أحرص دائما على تقييم الذاتي لأداء العاملين بالمدرسة.	2.97	0.459	متوسطة
5	أستفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم في مجال الإدارة.	3.22	0.471	متوسطة
6	ألتحق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة	3.28	0.554	متوسطة
7	أستطيع إعداد خطط سنوية وفصلية بالتعاون مع الزملاء	3.49	0.742	مرتفعة
8	أشجع على النمو المهني للمعلم من خلال المشاركة الفاعلة في النشاطات المدرسية.	2.20	1.279	منخفضة
9	أحترم القرارات الوزارية وأدعم ترقية المعلمين للدرجات الوظيفية التي يستحقونها.	2.06	1.120	منخفضة
10	أشجع المعلمين للمشاركة في المسابقات التي تعقدها الوزارة بهدف النمو المهني في مجال التخصص.	2.25	1.224	منخفضة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2.81</b>	<b>0.615</b>	متوسطة

تشير نتائج جدول (19) إلى أن مستوى الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم جاء عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي عام (2.81) وانحراف معياري (0.615). وقد أظهرت النتائج أن أعلى تقدير ورد في فقرة "أستطيع إعداد خطط سنوية وفصلية بالتعاون مع الزملاء" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.742)، وهو ما يعكس اهتمامًا نسبيًا بالتخطيط التربوي التشاركي

كأحد مؤشرات النمو المهني. كما جاءت فقرات مثل "ألتحق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.554)، و"اهتم دائمًا في تنمية مهاراتي وقدراتي في تفعيل التطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.482)، و"أستفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم في مجال الإدارة" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.471)، ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود توجه نحو الاستفادة من التطوير الذاتي والتدريب، لكنه لا يرتقي إلى مستوى مرتفع. في المقابل، أظهرت النتائج تدنيًا واضحًا في بعض الممارسات المتعلقة بالنمو المهني؛ إذ حصلت فقرة "أحترم القرارات الوزارية وأدعم ترقية المعلمين للدرجات الوظيفية التي يستحقونها" على أدنى متوسط حسابي (2.06) بانحراف معياري (1.120)، تلتها فقرة "أشجع على النمو المهني للمعلم من خلال المشاركة الفاعلة في النشاطات المدرسية" بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.279)، وفقرة "أشجع المعلمين للمشاركة في المسابقات التي تعقدها الوزارة بهدف النمو المهني في مجال التخصص" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.224)، وهي نتائج تعكس ضعفًا في تشجيع المشاركة المؤسسية الرسمية والأنشطة الوزارية المرتبطة بالنمو المهني. كما جاءت فقرة "أطلع المعلمين على الدوريات والإصدارات التربوية والتخصصية في مجال الإدارة" بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.251) عند مستوى منخفض، وهو ما يشير إلى قصور في نشر المعرفة التربوية المتخصصة داخل المدرسة. أما بقية الفقرات، مثل "أستطيع تحديد أولويات العاملين للعمل داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.351)، و"أحرص دائمًا على التقييم الذاتي لأداء العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.459)، فقد جاءت عند المستوى المتوسط، مما يعكس ممارسات مقبولة لكنها غير متميزة. وبوجه عام، فإن الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم يتسم بالتركيز على الجوانب الفردية والتشاركية المحدودة، مثل: التخطيط والتدريب، لكنه يعاني من ضعف في تعزيز ثقافة المشاركة المؤسسية والنشاطات الرسمية التي تسهم في ترسيخ التطوير المهني المستدام، وهو ما يتطلب تعزيز برامج التطوير المهني وربطها بأهداف المدرسة والسياسات التعليمية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مسعود، 2022)، ودراسة أبي عاصي، (2021)، ودراسة العسيري) حيث أظهرت النتائج ضرورة تطبيق البرامج التدريبية المقترحة على نطاق واسع

للتطوير المهني وربطها بأهداف المدرسة والسياسات التعليمية، وتقديم تصور مقترح للتطوير المهني في المدارس يهدف الي تعزيز الأداء، يتناسب مع متغيرات البيئة التعليمية الحديثة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وفق الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

#### جدول (20) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المعنوية المشاهدة	Kolmogorov- Smirnov	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
0.195	0.093	0.707	2.80	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.152	0.112	0.816	3.22	تطوير البيئة التعليمية
0.161	0.109	0.688	3.04	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
0.157	0.114	0.521	2.87	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
0.109	0.151	0.570	2.90	الأداء المرتبط بالتدريس
0.095	0.158	0.462	2.86	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم

من نتائج الجدول (20)، يتبين أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل الأبعاد أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية، أي: أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضيات الدراسة.

**التساؤل الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل العلمي؟  
تم الإجابة عن التساؤل الثالث من خلال صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول (21) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير المؤهل العلمي**

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية	المؤهل العلمي	2	7.447	3.723	7.982	< 0.001
	الخطأ العشوائي	192	89.561	0.466		
	المجموع الكلي	194	97.007			
تطوير البيئة التعليمية	المؤهل العلمي	2	2.804	1.402	2.133	0.121
	الخطأ العشوائي	192	126.229	0.657		
	المجموع الكلي	194	129.034			
تطوير أداء العاملين بالمدرسة	المؤهل العلمي	2	1.560	0.780	1.657	0.193
	الخطأ العشوائي	192	90.371	0.471		
	المجموع الكلي	194	91.931			
الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي	المؤهل العلمي	2	3.893	1.946	3.872	0.022
	الخطأ العشوائي	192	96.510	0.503		
	المجموع الكلي	194	100.402			
الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	المؤهل العلمي	2	5.448	2.724	11.062	< 0.001
	الخطأ العشوائي	192	47.282	0.246		
	المجموع الكلي	194	52.730			
الأداء المرتبط بالتدريس	المؤهل العلمي	2	19.068	9.534	41.565	< 0.001
	الخطأ العشوائي	192	44.041	0.229		
	المجموع الكلي	194	63.110			
الأداء المرتبط بالنمو المهني	المؤهل العلمي	2	11.826	5.913	18.470	< 0.001

		0.320	61.469	192	الخطأ العشوائي	المعلم
			73.295	194	المجموع الكلي	
< 0.001	14.919	2.783	5.566	2	المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني
		0.187	35.812	192	الخطأ العشوائي	
			41.377	194	المجموع الكلي	

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الموضحة في جدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد المتعلقة بتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق في أبعاد أخرى.

ففيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية حيث كانت قيمة (F) تساوي 7.982 بمستوى دلالة ( $p < 0.001$ )، مما يعني أن المؤهل العلمي يلعب دوراً في تحديد استجابات أفراد العينة لهذا البعد. كما وجدت فروق في الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي حيث كانت قيمة (F) تساوي 3.872 بمستوى دلالة تساوي 0.022 وهي أقل من 0.05، وهو ما يعكس اختلافاً عاماً في تقدير أهمية التخطيط الاستراتيجي باختلاف المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لأبعاد تطوير البيئة التعليمية وتطوير أداء العاملين بالمدرسة، فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.121) و (0.193) على التوالي، وهو ما يشير إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل ملحوظ على استجابات العينة في هذه الأبعاد.

وفيما يخص الأداء المهني، فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية في جميع أبعاده تقريباً. إذ ظهرت فروق في الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية حيث كانت قيمة (F) تساوي 11.062 بمستوى دلالة أقل من 0.001، والأداء المرتبط بالتدريس حيث كانت قيمة (F) تساوي 41.565 بمستوى دلالة أقل من 0.001، والأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم حيث كانت قيمة (F) تساوي 18.470 بمستوى دلالة أقل من 0.001. كذلك، أظهرت النتائج وجود فروق في الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني حيث كانت قيمة (F) تساوي 14.919 بمستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن المؤهل العلمي يعد متغيراً مؤثراً في تقييم الأداء المهني بمختلف أبعاده.

وبوجه عام، يمكن القول إن الفرضية الصفرية قد تم رفضها جزئياً؛ إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية، الدرجة

الكلية للتخطيط الاستراتيجي، الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالنمو المهني، الدرجة الكلية للأداء المهني)، في حين لم تظهر فروق في أبعاد أخرى (تطوير البيئة التعليمية، تطوير أداء العاملين بالمدرسة). وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي يلعب دوراً في تشكيل تصورات المعلمين والمديرين حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، خصوصاً فيما يتعلق بالأبعاد الأكثر ارتباطاً بالجانب الإداري والمهني المباشر. ولتحديد الفروق في الأبعاد الدالة إحصائياً وفق متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار أقل فرقاً معنوياً (LSD) حيث كانت النتائج كما مبينة في الجداول الآتية:

### جدول (22) يبين نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير

#### المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.775	3.08 <sup>a</sup>	49	دبلوم متوسط	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.741	2.60 <sup>b</sup>	85	دبلوم عالٍ	
0.493	2.85 <sup>a</sup>	61	ليسانس	
0.733	3.20 <sup>a</sup>	49	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي
0.778	2.85 <sup>b</sup>	85	دبلوم عالٍ	
0.576	3.02 <sup>a</sup>	61	ليسانس	
0.668	3.10 <sup>a</sup>	49	دبلوم متوسط	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
0.313	2.90 <sup>b</sup>	85	دبلوم عالٍ	
0.544	2.66 <sup>c</sup>	61	ليسانس	
0.410	3.28 <sup>a</sup>	49	دبلوم متوسط	الأداء المرتبط بالتدريس
0.558	2.55 <sup>b</sup>	85	دبلوم عالٍ	
0.403	3.07 <sup>c</sup>	61	ليسانس	
0.343	2.81 <sup>a</sup>	49	دبلوم متوسط	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم
0.378	2.56 <sup>b</sup>	85	دبلوم عالٍ	
0.849	3.14 <sup>c</sup>	61	ليسانس	
0.383	3.06 <sup>a</sup>	49	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني
0.311	2.67 <sup>b</sup>	85	دبلوم عالٍ	
0.534	2.95 <sup>c</sup>	61	ليسانس	

• ملاحظة: الحروف المتشابهة تعني أن الفروق غير دالة بينما الحروف المختلفة تعني أن الفروق دالة وذلك لكل بعد على حده.

وفقاً لنتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) الموضحة في الجدول (22)، تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني وفق متغير المؤهل العلمي. فقد حقق حملة الدبلوم المتوسط متوسطاً حسابياً بلغ 3.08 بانحراف معياري 0.775 في بعد التخطيط الاستراتيجي لتطوير العملية الإدارية، يليه حملة الليسانس بمتوسط 2.85 وانحراف معياري 0.493، في حين جاء حملة الدبلوم العالي بمتوسط أقل بلغ 2.60 وانحراف معياري 0.741. كما تفوق أصحاب الدبلوم المتوسط في الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي بمتوسط 3.20، وانحراف معياري 0.733 مقارنة بحملة الدبلوم العالي (2.85، 0.778) وحملة الليسانس (3.02، 0.576). وفيما يتعلق بالأداء المهني، أظهر حملة الدبلوم المتوسط تفوقاً في بعد الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية بمتوسط 3.10 وانحراف معياري 0.668، يليه حملة الدبلوم العالي (2.90، 0.313)، ثم حملة الليسانس (2.66، 0.544). أما في بعد الأداء المرتبط بالتدريس، فقد كان متوسط حملة الدبلوم المتوسط 3.28 بانحراف معياري 0.410 وهو أعلى من حملة الليسانس (3.07، 0.403) وحملة الدبلوم العالي (2.55، 0.558). وفي بعد النمو المهني للمعلم، جاء حملة الليسانس في المرتبة الأولى بمتوسط 3.14 وانحراف معياري 0.849، متقدمين على حملة الدبلوم المتوسط (2.81، 0.343) والدبلوم العالي (2.56، 0.378). أما الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني فقد سجلها حملة الدبلوم المتوسط بمتوسط 3.06 وانحراف معياري 0.383 يليهم حملة الليسانس (2.95، 0.534) ثم حملة الدبلوم العالي (2.67، 0.311). وتشير هذه النتائج إلى أن تفوق حملة الدبلوم المتوسط قد يعود إلى طبيعة برامجهم التي تركز على الجوانب العملية والتطبيقية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم الإداري والتعليمي، في حين أن حملة الليسانس يمتلكون قاعدة أكاديمية أوسع تمنحهم مرونة أكبر في مجالات النمو المهني والتطوير الشخصي. أما تدني نتائج حملة الدبلوم العالي فقد يكون مرتبطاً بوقوعهم في منطقة وسطية لا تمنحهم المهارات العملية المكثفة مثل حملة الدبلوم المتوسط، ولا العمق الأكاديمي الذي يميز حملة الليسانس، مما أدى إلى تراجع درجاتهم في معظم الأبعاد. وبذلك تبرز أهمية إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة لحملة الدبلوم العالي بما يضمن تزويدهم بالمهارات العملية والأكاديمية اللازمة لتعزيز كفاءتهم وتحسين أدائهم المهني.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عاصي، 2021)، ودراسة (الصاكال، 2019)، ودراسة (مسعود، 2022) حيث أظهرت ضرورة تطبيق البرامج التدريبية على نطاق أوسع في

الجامعات الليبية واعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل أساسي لتطوير الأداء المهني وتعزيز كفاءتهم، مع ضرورة الاهتمام بتحديث المهارات القيادية وفقاً للتغيرات المحلية والدولية في قطاع التعليم العالي.

**التساؤل الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير التخصص؟

تم الإجابة عن التساؤل الرابع من خلال صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير التخصص.

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير التخصص.

لاختبار الفرضية ، تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول (23) يبين نتائج اختبار (t) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير التخصص**

البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية	علوم تطبيقية	124	2.74	0.811	-1.565	0.119
	علوم إنسانية	71	2.89	0.465		
تطوير البيئة التعليمية	علوم تطبيقية	124	3.18	0.896	-0.902	0.368
	علوم إنسانية	71	3.28	0.654		
تطوير أداء العاملين بالمدرسة	علوم تطبيقية	124	2.97	0.725	-1.848	0.066
	علوم إنسانية	71	3.15	0.607		

0.147	-1.457	0.798	2.94	124	علوم تطبيقية	الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي
		0.551	3.08	71	علوم إنسانية	
0.002	3.189	0.498	2.96	124	علوم تطبيقية	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
		0.427	2.72	71	علوم إنسانية	
< 0.001	-4.621	0.622	2.77	124	علوم تطبيقية	الأداء المرتبط بالتدريس
		0.389	3.11	71	علوم إنسانية	
< 0.00	-3.888	0.389	2.66	124	علوم تطبيقية	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم
		0.819	3.06	71	علوم إنسانية	
0.028	-2.226	0.397	2.80	124	علوم تطبيقية	الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني
		0.543	2.96	71	علوم إنسانية	

لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالأداء المهني طبقاً لمتغير التخصص (علوم تطبيقية، علوم إنسانية)، تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو مبين في جدول (23) حيث أظهرت النتائج أن قيم مستوى الدلالة لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، تطوير أداء العاملين بالمدرسة، الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي) كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص.

أما فيما يتعلق بمقياس الأداء المهني، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في بعض أبعاده، حيث تبين وجود فروق دالة في الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية ( $t = 3.189, Sig = 0.002$ ) لصالح تخصص العلوم التطبيقية. كما وُجدت فروق دالة في الأداء المرتبط بالتدريس ( $t = -4.621, Sig < 0.001$ ) والأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم ( $t = -3.888, Sig < 0.001$ ) لصالح تخصص العلوم الإنسانية. كذلك ظهرت فروق دالة في الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني ( $t = -2.226, Sig = 0.028$ ) لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن الفرضية الصفرية تُقبل بالنسبة لبعده التخطيط الاستراتيجي لعدم وجود فروق دالة، بينما تُرفض بالنسبة لبعض أبعاد الأداء المهني حيث وُجدت فروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية في معظم الأبعاد، مقابل تخصص العلوم التطبيقية في بعد الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كريم، 2019)، حيث أظهرت النتائج الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير التخصص للأبعاد الأداء المهني. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (أبو عاصي، 2021)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير (التخصص، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية).

**التساؤل الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير سنوات الخبرة؟  
تم الإجابة عن التساؤل الخامس من خلال صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومدراء المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول (24) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن طبقاً**

**لمتغير سنوات الخبرة**

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر الاختلاف	البعد
0.002	6.408	3.035	6.070	2	سنوات الخبرة	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
		0.474	90.937	192	الخطأ العشوائي	
			97.007	194	المجموع الكلي	
0.051	3.028	1.973	3.945	2	سنوات الخبرة	تطوير البيئة التعليمية

		0.652	125.089	192	الخطأ العشوائي	
			129.034	194	المجموع الكلي	
0.006	5.286	2.399	4.798	2	سنوات الخبرة	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
		0.454	87.133	192	الخطأ العشوائي	
			91.931	194	المجموع الكلي	
0.013	4.464	2.231	4.461	2	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي
		0.500	95.941	192	الخطأ العشوائي	
			100.402	194	المجموع الكلي	
0.002	6.509	1.674	3.348	2	سنوات الخبرة	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
		0.257	49.382	192	الخطأ العشوائي	
			52.730	194	المجموع الكلي	
< 0.001	119.026	17.467	34.934	2	سنوات الخبرة	الأداء المرتبط بالتدريس
		0.147	28.176	192	الخطأ العشوائي	
			63.110	194	المجموع الكلي	
< 0.001	27.285	8.111	16.221	2	سنوات الخبرة	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم
		0.297	57.074	192	الخطأ العشوائي	
			73.295	194	المجموع الكلي	
< 0.001	44.519	6.555	13.109	2	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني
		0.147	28.268	192	الخطأ العشوائي	
			41.377	194	المجموع الكلي	

لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). أوضحت النتائج في جدول (24) ما يلي:

فيما يخص التخطيط الاستراتيجي: ظهر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05). في بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية كانت قيمة F تساوي 6.408 بمستوى دلالة تساوي 0.002، وكذلك في بعد تطوير أداء العاملين بالمدرسة كانت قيمة F تساوي 5.286 بمستوى دلالة تساوي 0.006، وفي الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي كانت قيمة F تساوي 4.464 بمستوى دلالة تساوي 0.013. بينما لم

تظهر فروق دالة إحصائياً في بعد تطوير البيئة التعليمية حيث كانت قيمة  $f$  تساوي 3.028 بمستوى دلالة 0.051 وهي أكبر من 0.05.

فيما يخص الأداء المهني: تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاده، حيث وُجدت فروق في الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية حيث كانت قيمة  $F$  تساوي 6.509 بمستوى دلالة تساوي 0.002، والأداء المرتبط بالتدريس حيث كانت قيمة  $F$  تساوي 119.026 بمستوى دلالة أقل من 0.001، والأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم حيث كانت قيمة  $F$  تساوي 27.285 بمستوى دلالة أقل من 0.001، وكذلك في الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني حيث كانت قيمة  $F$  تساوي 44.519 بمستوى دلالة أقل من 0.001.

وبناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، سواء فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي (باستثناء بعد تطوير البيئة التعليمية) أو الأداء المهني بجميع أبعاده.

ولتحديد الفروق في الأبعاد الدالة إحصائياً وفق متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار أقل فرقاً معنوياً (LSD) حيث كانت النتائج كما مبينة في الجداول الآتية:

**جدول (25) يبين نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير**

#### سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
0.810	2.93 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.797	2.57 <sup>b</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.353	2.94 <sup>a</sup>	64	10 سنوات فأكثر	
0.716	2.97 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
0.761	2.90 <sup>a</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.506	3.26 <sup>c</sup>	64	10 سنوات فأكثر	
0.792	3.02 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي
0.814	2.81 <sup>b</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.443	3.17 <sup>c</sup>	64	10 سنوات فأكثر	
0.622	3.08 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية
0.443	2.75 <sup>b</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	

0.467	2.85 <sup>b</sup>	64	10 سنوات فأكثر	الأداء المرتبط بالتدريس
0.328	3.29 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	
0.443	2.37 <sup>b</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.349	3.19 <sup>a</sup>	64	10 سنوات فأكثر	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم
0.326	2.83 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	
0.375	2.48 <sup>b</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.780	3.16 <sup>c</sup>	64	10 سنوات فأكثر	الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني
0.356	3.06 <sup>a</sup>	56	أقل من 5 سنوات	
0.284	2.53 <sup>b</sup>	75	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.492	3.06 <sup>a</sup>	64	10 سنوات فأكثر	

• ملاحظة: الحروف المتشابهة تعني أن الفروق غير دالة بينما الحروف المختلفة تعني أن الفروق دالة وذلك لكل بعد على حده

تشير نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) الموضحة في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة. ففي بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية، حصل ذوو الخبرة أقل من خمس سنوات على متوسط حسابي بلغ 2.93 بانحراف معياري 0.810، وهو قريب من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات على أكثر (2.94، 0.353)، بينما جاء ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بأدنى متوسط (المتوسط الحسابي = 2.57، الانحراف المعياري = 0.797)، مما يشير إلى ضعف إدراك هذه الفئة لأهمية التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالفئات الأخرى. أما في بعد تطوير أداء العاملين بالمدرسة، فقد تفوق ذوو الخبرة عشر سنوات فأكثر بشكل ملحوظ بمتوسط 3.26 وانحراف معياري 0.506، مقارنة بذوي الخبرة أقل من خمس سنوات (المتوسط الحسابي = 2.97، الانحراف المعياري = 0.716) وذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (المتوسط الحسابي = 2.90، الانحراف المعياري = 0.761)، مما يعكس أثر تراكم الخبرة في تعزيز القدرة على تطوير أداء الآخرين. كما أظهرت النتائج في الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي أن فئة عشر سنوات فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3.17 وانحراف معياري 0.443، تليها فئة أقل من خمس سنوات (المتوسط الحسابي = 3.02، الانحراف المعياري = 0.792)، في حين جاءت فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الأخيرة (المتوسط الحسابي = 2.81، الانحراف المعياري = 0.814).

وفيما يتعلق بالأداء المهني، أظهرت النتائج أن ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات سجلوا أعلى متوسط في الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية (المتوسط الحسابي = 3.08، الانحراف المعياري = 0.622)، مقابل (المتوسط الحسابي = 2.75، الانحراف المعياري = 0.443) لفئة 5 إلى أقل من 10 سنوات و(المتوسط الحسابي = 2.85، الانحراف المعياري = 0.467) لفئة عشر سنوات فأكثر، مما يعكس حماسة العاملين الجدد في المجال الإداري. وفي الأداء المرتبط بالتدريس، سجلت الفئة أقل من خمس سنوات أعلى متوسط (المتوسط الحسابي = 3.29، الانحراف المعياري = 0.328)، تليها فئة عشر سنوات فأكثر (المتوسط الحسابي = 3.19، الانحراف المعياري = 0.349)، في حين جاءت فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات بأدنى متوسط (المتوسط الحسابي = 2.37، الانحراف المعياري = 0.443)، وهو ما قد يشير إلى تأثير هذه الفئة بعبء المهام أو محدودية فرص التدريب أثناء الخدمة. أما في بعد النمو المهني للمعلم، فقد برزت فئة عشر سنوات فأكثر بمتوسط 3.16 وانحراف معياري 0.780 مقارنة بذوي الخبرة أقل من خمس سنوات (المتوسط الحسابي = 2.83، الانحراف المعياري = 0.326) وفئة 5 إلى أقل من 10 سنوات (المتوسط الحسابي = 2.48، الانحراف المعياري = 0.375)، مما يعكس أثر تراكم الخبرات الطويلة في تعزيز النمو المهني. وأخيراً، في الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني، تساوت فئة أقل من خمس سنوات مع فئة عشر سنوات فأكثر عند متوسط 3.06 (الانحراف المعياري = 0.356 و 0.492 على التوالي)، بينما جاءت فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات بأدنى متوسط (المتوسط الحسابي = 2.53، الانحراف المعياري = 0.284)، وهو ما يدل على أن هذه الفئة تمثل الحلقة الأضعف في الأداء العام.

وبشكل عام، توضح النتائج أن الفئتين (أقل من خمس سنوات) و(عشر سنوات فأكثر) تحققان مستويات أفضل في أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، بينما تعاني فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من تدنٍ ملحوظ في معظم الأبعاد، الأمر الذي يشير إلى الحاجة لتصميم برامج تدريبية موجهة لهذه الفئة لدعم تطوير قدراتها وتحسين مستوى أدائها.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كريم، 2019) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، الأمر الذي يستدعي إعداد وتوفير برامج تدريبية لدعم وتطوير القدرات وتحسين مستوى الأداء. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (أبو عاصي، 2021)، ودراسة (العسيري، 2019). حيث أظهرت

نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى إلى سنوات الخبرة،

التساؤل السادس: هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن؟

تم الإجابة عن التساؤل السادس من خلال صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن.

لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة نظر (المعلمين ومديري المدارس) بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول (25):

#### جدول (26) يبين نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني

الأداء المهني				التخطيط الاستراتيجي
الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني	الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم	الأداء المرتبط بالتدريس	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	
0.438**	0.548**	0.468**	0.411**	التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية
0.427**	0.373**	0.414**	0.541**	تطوير البيئة التعليمية
0.375**	0.324**	0.382**	0.437**	تطوير أداء العاملين بالمدرسة
0.516**	0.392**	0.455**	0.489**	الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي

تم دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، بما

في ذلك الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، والأداء المرتبط بالتدريس، والأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم، وكذلك الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني.

فقد أظهرت نتائج الجدول (25) أن بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية مرتبط بشكل معتدل إلى قوي مع جميع أبعاد الأداء المهني، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين ( $r = 0.411 - 0.548$ )، ما يشير إلى أن تحسين القدرات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين والمديرين.

كما أظهر بعد تطوير البيئة التعليمية ارتباطاً إيجابياً مع جميع أبعاد الأداء المهني ( $r = 0.373 - 0.541$ )، وهو ما يعكس الدور المهم للبيئة التعليمية الداعمة في تعزيز كفاءة الأداء الإداري والتدريسي والنمو المهني للمعلم.

أما بعد تطوير أداء العاملين بالمدرسة، فقد سجل معاملات ارتباط موجبة معتدلة ( $r = 0.324 - 0.437$ )، ما يدل على أن تحسين أداء العاملين ينعكس إيجاباً على الأداء المهني العام داخل المدرسة.

وعند النظر إلى الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي، فقد لوحظ ارتباط معتدل إلى قوي مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء المهني ( $r = 0.516$ )، مما يدعم الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني.

تؤكد هذه النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يشكل عاملاً مؤثراً وإيجابياً على جميع أبعاد الأداء المهني في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن. بعبارة أخرى، كلما كان التخطيط الاستراتيجي أكثر فعالية وشمولية، ارتفع مستوى الأداء المهني للمعلمين والمديرين، سواء على صعيد الإدارة المدرسية أو التدريس أو النمو المهني للمعلم.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Florence and kingsley2023)، ودراسة (AihaarrAsi Zaidan2019)، ودراسة (المحندي والمعماري، 2023) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة قوية ومعنوية بين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وأداء مهام المعلمين في المدارس، حيث أوصت هذه الدراسات ضرورة تشجيع وتحفيز المدراء الذين يظهرون مهارات تخطيط ممتازة حيث ذلك سيسهم في تحفيز المدراء الآخرين والمعلمين في تحسين أدائهم.

في حين اختلفت نتائج الدراسات مع نتائج بعض الدراسات منها (الصاكال، 2019) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال يشهد ضعفًا في التطبيق داخل الجامعات الليبية الأمر الذي يعكس سلباً علي جودة الأداء.

### ملخص النتائج:

تشير النتائج إلى أن المدارس في زليتن تُولي اهتماماً نسبياً بجوانب التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بإدارة الأزمات وتنظيم الموارد وربط الرؤية بالرسالة، لكنها تعاني من قصور واضح في عمليات المراجعة والتطوير المستمر للخطة الاستراتيجية. يعكس هذا القصور الحاجة إلى تعزيز الممارسات التخطيطية بصورة أكثر ديناميكية وتحديثاً لمواكبة المتغيرات. تتسم البيئة التعليمية في مدارس زليتن بتطور متوسط، مع بعض الجوانب الإيجابية، مثل التواصل، والاستفادة من الطاقات البشرية، إلا أن هناك حاجة لتحسين ثقافة التعاون الداخلي وتعزيز بيئة العمل الجماعي. أما فيما يتعلق بأداء العاملين، فهو يتسم بمستوى متوسط مع تفوق نسبي في العلاقات الإنسانية والتوجيه الوظيفي، ولكنه يعاني من ضعف في تعزيز المسؤولية المؤسسية والتحفيز على الإبداع، مما يتطلب استراتيجيات أكثر فاعلية لتحفيز العاملين ورفع التزامهم بأهداف المدرسة.

من جانب آخر، يتسم الأداء المهني للإدارة المدرسية بوجود ممارسات إيجابية في التخطيط المستقبلي والتواصل، إلا أن هناك قصوراً في تحمل المسؤولية، إنجاز المهام في الوقت المناسب، وتعزيز التعاون والمبادرة. أما الأداء المرتبط بالتدريس، فيعكس ممارسات إيجابية في النقد البناء وتطبيق بعض استراتيجيات التدريس الحديثة، لكنه يعاني من ضعف في إدارة الوقت، استخدام أدوات التقييم، وتقديم الاستشارات الطلابية، مما يظهر الحاجة إلى تطوير مهارات المعلمين في الجوانب التطبيقية وتفعيل أساليب التقييم الحديثة لتحسين جودة التعليم.

على صعيد النمو المهني للمعلم، يركز الأداء على الجوانب الفردية مع ضعف في تعزيز ثقافة المشاركة المؤسسية والنشاطات الرسمية التي تدعم التطوير المستدام. بناءً عليه، فإن برامج التطوير المهني تحتاج إلى منهجية أكثر تنظيمياً وربطاً بأهداف المدرسة والسياسات التعليمية تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني تبعاً لكل من متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. فقد أظهرت نتائج اختبار LSD وفق متغير المؤهل العلمي أن حاملي الدبلوم المتوسط حققوا متوسطات حسابية أعلى في بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية (3.08)، انحراف معياري (0.775) مقارنة بحملة الدبلوم

العالي (2.60، انحراف معياري 0.741)، بينما كان مستوى حملة الليسانس (2.85، انحراف معياري 0.493) متوسطاً بينهم. كما تبين أن الدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي كانت أعلى لدى حملة الدبلوم المتوسط (3.20، انحراف معياري 0.733) مقارنة بالدبلوم العالي (2.85، انحراف معياري 0.778) وحملة الليسانس (3.02، انحراف معياري 0.576). أما على مستوى الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية فقد جاء الدبلوم المتوسط في المقدمة بمتوسط (3.10، انحراف معياري 0.668) مقارنة بالدبلوم العالي (2.90، انحراف معياري 0.313) والليسانس (2.66، انحراف معياري 0.544). وفيما يخص الأداء المرتبط بالتدريس والنمو المهني للمعلم، فقد تباينت النتائج بشكل ملحوظ، حيث كان للدبلوم المتوسط والليسانس مستويات أعلى من حملة الدبلوم العالي، ما يشير إلى أن مستوى التأهيل لا يرتبط بشكل خطي بارتفاع الأداء بل يتداخل مع عوامل أخرى مثل طبيعة الإعداد المهني والخبرة العملية.

وبالنسبة لمتغير التخصص، يمكن الاستنتاج أن الفرضية الصفرية تُقبل فيما يتعلق ببعده التخطيط الاستراتيجي نظراً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في حين تُرفض الفرضية الصفرية في بعض أبعاد الأداء المهني، حيث ظهرت فروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية في غالبية الأبعاد، بينما تفوق تخصص العلوم التطبيقية كان واضحاً في بعد الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر سجلوا أعلى متوسطات في تطوير أداء العاملين بالمدرسة (3.26، انحراف معياري 0.506) وفي النمو المهني للمعلم (3.16، انحراف معياري 0.780) مقارنة بباقي الفئات. كما تبين أن ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات حققوا مستوى عالياً في الأداء المرتبط بالتدريس (3.29، انحراف معياري 0.328) يقارب مستوى ذوي الخبرة الأعلى، بينما كانت فئة 5-10 سنوات الأقل في معظم الأبعاد، خاصة في الأداء المرتبط بالتدريس (2.37، انحراف معياري 0.443). هذه النتائج توضح أن سنوات الخبرة تسهم في رفع مستويات الأداء المهني والنمو المهني، غير أن مرحلة الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) قد تمثل فترة تراجع نسبي ربما بسبب ضغوط العمل أو غياب الحوافز التطويرية، في حين يستفيد أصحاب الخبرة الطويلة من تراكم المعرفة والخبرة الميدانية.

بوجه عام، توضح النتائج أن كلاً من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لهما تأثير متباين على أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني، وأن ارتفاع بعض الأبعاد لدى حملة المؤهلات المتوسطة

أو أصحاب الخبرة الطويلة يعكس أهمية العوامل العملية والتطبيقية في تطوير الأداء المهني بجانب التأهيل الأكاديمي.

## الفصل الخامس

- النتائج.
- التصور المقترح.
- التوصيات.
- المراجع.

## نتائج الدراسة:

تُعد الدراسة الحالية من الدراسات المهمة التي تتناول موضوعًا حيويًا في مجال الإدارة التعليمية، وهو "تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس". من خلال فحص واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن، تبين أن هناك العديد من الفرص والتحديات التي تواجه المدارس في تحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء المهني للمعلمين والإداريين.

إن النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة تظهر بوضوح ضرورة العمل على تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس، والاهتمام بتدريب القيادات التعليمية على أساليب التخطيط الفعّال، وتطوير المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف التربوية. بالإضافة إلى ذلك، يتضح أن الأداء المهني للمعلمين لا يمكن فصله عن تطوير الإدارة المدرسية والقيادات التعليمية، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق بيئة تعليمية داعمة ومشجعة للابتكار والإبداع.

1. إن مستوى التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.80) وانحراف معياري (0.707) مما يشير إلى اهتمام نسبي من المعلمين والمديرين بمعالجة المشكلات.

2. إن مستوى تطوير البيئة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (0.816) حيث أظهرت النتائج أن أعلى تقديرات استجابات أفراد العينة ركزت على الاستفادة القصوى من طاقات العاملين بالمدارس.

3. إن مستوى تطوير أداء العاملين جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.04) وانحراف معياري (0.688) حيث أظهرت النتائج أن أعلى استجابات أفراد العينة تركزت في تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالمدرسة.
4. إن واقع الأداء المهني لاستجابات أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة في أبعاد الدراسة حيث سجل متوسطات على التوالي (2.90)، (2.81)، (2.87).
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد المتعلقة بتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في حين لم تظهر فروق في الأبعاد الأخرى، أما في الأداء المهني فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبين تطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني طبقاً لمتغير التخصص (علوم تطبيقية، علوم إنسانية). في حين وجود فروق دالة إحصائية في الأداء المهني لصالح العلوم الإنسانية.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة لذوي (5 سنوات فأقل) في حين أظهرت النتائج في الأداء المهني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لذوي (5 سنوات فأقل)..
8. وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني.

التصور المقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن

## مقدمة:

انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية، التي كشفت عن وجود قصور ملحوظ في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الأساسي في مدينة زليتن، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة هذا النوع من التخطيط ومستوى الأداء المهني، برزت الحاجة إلى بناء تصور مقترح يساهم في تطوير كفاءة هذه القيادات، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني وأداء المعلمين، ومن ثم جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

وقد أظهرت نتائج البحث أن أغلب القيادات الإدارية في المدارس تعاني من ضعف في الرؤية المستقبلية، وقصور في استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، وعدم كفاية برامج التأهيل المهني المتعلقة بالقيادة والتخطيط، إلى جانب ضعف الربط بين الأهداف التربوية والإدارية وبين مؤشرات الأداء الفعلي، مما يؤثر سلباً على فعالية المؤسسات التعليمية وقدرتها على التطوير والتجديد.

وفي ضوء المتغيرات المتسارعة التي تشهدها الساحة التربوية، خاصة ما يتعلق بتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتبني مداخل الإدارة الاستراتيجية الحديثة، تبرز الحاجة الماسة إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى القيادة المدرسية، من خلال تعزيز قدراتها التخطيطية، وتنمية مهاراتها في الرؤية والتحليل واتخاذ القرار المبني على البيانات، وذلك عبر تصور علمي متكامل يهدف إلى تحسين الكفاءة القيادية والإدارية ويعالج نقاط الضعف القائمة.

هذا التصور المقترح لا ينطلق من فراغ، بل يستند إلى خلفية علمية متينة تمثلت في مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل لنتائج البحث الميداني، بما يضمن انبثاقه

من الواقع ويعزز قابليته للتطبيق العملي. كما أن التصور يأخذ في الحسبان الخصوصية الثقافية والاجتماعية والتعليمية لمدينة زليتن، مما يجعله أكثر ملاءمة وفاعلية في بيئته المستهدفة.

وعليه، يسعى هذا التصور إلى إرساء أسس قيادية متطورة تركز على التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحسين الأداء المهني، وذلك من خلال تقديم نموذج تطبيقي قابل للتنفيذ، يشتمل على أهداف واضحة، ومبررات منطقية، وآليات تنفيذ مدروسة، ومتطلبات مستدامة، وتحديات محتملة، مع اقتراح حلول عملية لمواجهتها.

ومن المتوقع أن يُسهم هذا التصور في تمكين القيادات الإدارية من قيادة المؤسسات التعليمية بكفاءة، وتحقيق مستويات عالية من الجودة التعليمية، والمهنية في الأداء، مما يواكب طموحات التطوير التربوي في ليبيا، ويدعم توجهات الدولة نحو التعليم المستدام والتنمية البشرية. أولاً: التصور المقترح مفهوماً:

هو وثيقة تقدم رؤية واضحة وشاملة لمشروع بحثي أو دراسة، تحدد موضوعها وأهدافها وأهميتها والمنهجية المتبعة قبل البدء بالتنفيذ الفعلي، حيث يعد هذا التصور بمثابة خارطة طريق لتقييم جدية البحث وتوجيهه. ( الداود، خالد "2015").

ويعرفه ( أبو العاصي، هشام "2021"): بأنه هو تخطيط الباحث العلمي المستقبلي الذي يبني علي النتائج الميدانية الفعلية، وذلك عبر استخدام الأدوات التعليمية الكيفية، أو أدخل الي بناء إطار فكري عام، يتم اعتماده من قبل التخصصين بالمجال التربوي بوجه خاص.

التصور المقترح اصطلاحاً:

يعرف بأنه عملية يتم خلالها رسم صورة مبدئية لهيكلية البحث شاملاً كافة عناصره وكذلك المعلومات المكونة له من البداية الي النهاية، وذلك وفقاً للمعطيات المنطقية الخاصة بمشكلة البحث وفرضياته.

ثانياً: التطوير مفهوماً:

التطوير يعني الانتقال من حال الي حال أفضل عبر تحسين مستمر، سواء كان ذلك عملية أو حالة ، ويشمل إحداث تغييرات جوهرية في الجوانب المادية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية

لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهدف الي الارتقاء بمستوي شيء موجود بدلا من بنائه من الصفر. (العنوم، عدنان"2018").

كما يعرف التطوير لغة وحسب أصل جذر الفعل طور ،يتطور، تطورا ، فهو متطور وتطور أي تعدل وتحول تدريجيا من حال الي حال أفضل وطور الشيء أي عدله وحسنه ونقله من حال الي حال أفضل. ( عمر، "2008").

والتطوير يعني التغيير أو التحويل من طور الي طور، ومصدرها كلمة تطور " تحول من طوره" و كما تعني كلمة التطوير أيضا التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. كما عرفه (بدوي،40:2005) بأنه تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم علي تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوي كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية. وتعرفه الباحثة اجرائيا : هو تطوير القيادات الإدارية والمعلمين عبر تصور مقترح يهدف الي تحسين أدائهم الإداري، بما ينعكس إيجابيا علي فاعلية المؤسسات التعليمية وتحقيق التغيير المطلوب.

**ثالثا:** القيادات الإدارية : عرف ( قراوني) القائد الإداري بأنه المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقوية أعمالهن من أجل تحقيق الأهداف العامة ( قراوني،33:2012).

ويعرف أيضا بأنه السلوك الذي تمارسه القيادات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية للتأثير في رؤوسيه عن طريق حثهم علي العمل والإنجاز. ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم، للوصول الي الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، من خلال التفاعل الاجتماعي بين القائد والجماعة التابعة له، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات : التأثير، والاتصال، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، لتحقيق الأهداف التربوية (الشنطي،2016: 99).

وتعرفه الباحثة اجرائيا: بأنها الأفراد الذين يشغلون مواقع إدارية إشرافية داخل مدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن، مثل مديري المارس ومعاونيهم، والذين تقع عليهم مهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف علي سير العملية التعليمية ، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية والإدارية ، من خلال ممارسة أدوار قيادية فاعلة تسعى الي تحسين الأداء المهني المدرسي وتطويره

## ثانياً - أهداف التصور:

يهدف هذا التصور المقترح إلى تطوير كفاءة القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن في مجال التخطيط الاستراتيجي، بما يعزز من أدائهم المهني وينعكس إيجاباً على جودة التعليم. وتتمثل الأهداف الأساسية للتصور فيما يلي:

1. رفع مستوى وعي القيادات الإدارية بمفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في البيئة المدرسية.
2. بناء قدرات مديري المدارس وتمكينهم من صياغة وتنفيذ خطط استراتيجية فعّالة وقابلة للتنفيذ.
3. تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني للقيادات والمعلمين، وتحقيق الانسجام بين الرؤية والأداء.
4. تنمية مهارات القيادة التربوية الحديثة، وخاصة في مجالات اتخاذ القرار، والتوجيه الاستراتيجي، وإدارة التغيير.
5. تصميم برامج تدريبية وتطوير مهني مستدامة تركز على الاحتياجات الواقعية للقيادات الإدارية.
6. تحسين جودة الأداء المهني للمعلمين من خلال خلق بيئة تعليمية أكثر تنظيماً واستراتيجية بقيادة فعّالة.
7. إرساء ثقافة التقييم والمتابعة والتقويم المستمر لضمان فاعلية الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة.
8. تحقيق التكامل بين القيادة المدرسية والمعايير الوطنية للجودة في التعليم الأساسي.

9. تعزيز استخدام التكنولوجيا التربوية وأدوات التحليل الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية والتعليمية.

10. إعداد نموذج تطبيقي مرن وقابل للتعميم في باقي المناطق التعليمية في ليبيا.

### ثالثاً - مبررات التصور:

تمثل القيادة الإدارية الفاعلة اليوم حجر الزاوية في نجاح المنظومات التعليمية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة التعليمية المعاصرة، وما تفرضه من تحديات متزايدة على صعيد التخطيط والتطوير والجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى تطوير نماذج قيادية جديدة قادرة على قيادة التغيير من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق أعلى مستويات الأداء المهني.

وقد كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود فجوة واضحة في ممارسات القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب ضعف في توظيف هذا النوع من التخطيط لتحسين الأداء المهني للمعلمين، وهو ما استدعى الحاجة إلى تصور علمي عملي يسعى لسد هذه الفجوات ومعالجة الاختلالات.

إن تقديم تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية لا ينطلق فقط من إشكالية الدراسة، بل يستند إلى جملة من المبررات العلمية والعملية التي تعزز من ضرورة صياغته وتفعيله، ليكون بمثابة خارطة طريق منهجية قابلة للتطبيق تسهم في تجويد مخرجات العملية التعليمية وتفعيل أدوار القيادة المدرسية الحديثة. وهذه خلاصة لمبررات التصور المقترح:

1. نتائج الدراسة الميدانية: أظهرت الدراسة وجود قصور ملحوظ في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن، وضعف في

ارتباط هذا التخطيط بتحقيق الأداء المهني المطلوب، مما يستدعي تدخلاً منهجياً لتحسين الواقع القائم.

2. أهمية القيادة في تحقيق الجودة التعليمية: تشير الأدبيات التربوية إلى أن القيادة المدرسية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في فاعلية المؤسسات التعليمية، خاصة عندما تُمارس وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي، لما له من دور في صياغة الرؤية والرسالة وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

3. غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في بعض المدارس: تفتقر العديد من المدارس إلى خطط استراتيجية مدروسة وشاملة، مما ينعكس سلباً على أدائها المهني، ويجعلها تفتقر إلى المرونة والجاهزية في مواجهة التحديات.

4. الحاجة إلى تدريب وتمكين القيادات المدرسية: يعاني العديد من مديري المدارس من نقص في التدريب المتخصص بالتخطيط الاستراتيجي والقيادة الحديثة، الأمر الذي يتطلب بناء تصور تطويري يتضمن برامج تدريبية مهنية وتفاعلية تسهم في تنمية قدراتهم القيادية.

5. تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المهني: أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المهني للقيادات والمعلمين، وهو ما يدعم التوجه نحو تطوير القيادات إدارياً واستراتيجياً لتحسين جودة المخرجات.

6. تسارع التغيرات في السياسات التعليمية: يشهد العالم تحولات متلاحقة في فلسفات وأساليب الإدارة التربوية، ما يفرض على المؤسسات التعليمية أن تتبنى نماذج قيادية مرنة واستباقية قائمة على التخطيط طويل المدى، لضمان القدرة على التكيف والمنافسة.

7. نقص الأطر التربوية المحلية القابلة للتطبيق: رغم وفرة النظريات العالمية في مجال

التخطيط والقيادة، إلا أن هناك حاجة لتصور عملي يتناسب مع خصوصية السياق الليبي

وواقع التعليم الأساسي في مدينة زليتن، ويستند إلى معطيات واقعية وميدانية.

8. الحاجة إلى التكامل بين القيادة والتطوير المهني: لا يمكن تحقيق أداء مهني متميز دون

تفعيل أدوار القيادة التربوية في رسم السياسات المهنية، وتوجيه التطوير المهني المستمر

للمعلمين، ومتابعة أثره على التحصيل والإنجاز التعليمي.

9. تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في التعليم: يساهم التصور المقترح في دعم أهداف

التنمية المستدامة، من خلال تعزيز الحوكمة التعليمية والقيادة الفاعلة، وبناء منظومة تعليمية

قادرة على مواكبة التطور وتحقيق الجودة الشاملة.

#### رابعاً - متطلبات التصور:

إن تنفيذ أي تصور تطويري فعال لا بد أن يستند إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي

تُعد بمثابة الركائز العملية لضمان نجاحه واستدامته. ويستند التصور المقترح لتطوير القيادات

الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالأداء المهني، إلى بيئة تعليمية وتنظيمية

تحتاج إلى تهيئة شاملة على مستوى الموارد البشرية والمادية والفكرية والإدارية. وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين ما يُمارس حالياً في الميدان التربوي وبين متطلبات القيادة

الاستراتيجية المعاصرة، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المقومات الأساسية لإنجاح

التصور وتمكين القيادات من أداء أدوارها بكفاءة. وفيما يلي أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا

التصور.

## أولاً- المتطلبات البشرية:

- توفير كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات القيادية والمعرفة الكافية بمفاهيم ومهارات التخطيط الاستراتيجي.
- رفع كفاءة القيادات الإدارية الحالية من خلال برامج تدريبية نوعية ومستمرة، تتسم بالحدثة والتطبيق العملي.
- تهيئة بيئة تعليمية محفزة للتطوير تدعم الإبداع وتقبل التغيير، وتشجع روح المبادرة لدى القادة والمعلمين.
- تحفيز المعلمين والإداريين على المشاركة الفاعلة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

## ثانياً- المتطلبات الفنية:

- تصميم وتطوير برامج تدريبية متخصصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والقيادة التربوية والإدارة بالأهداف.
- إدخال تقنيات حديثة وأدوات تكنولوجية تسهل عملية التخطيط وتحليل البيانات واتخاذ القرارات.
- إنشاء وحدات دعم واستشارات تربوية داخل الإدارات التعليمية تتولى تقديم الدعم الفني والإشرافي لمديري المدارس.

## المتطلبات المؤسسية والتنظيمية:

- تبني رؤية تعليمية موحدة تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي وترتبط بين أهداف المدارس والسياسات التعليمية العامة.
- وضع أطر تنظيمية مرنة تُعزز من استقلالية القيادة المدرسية وتمنحها مساحة من الصلاحيات لاتخاذ قرارات استراتيجية.

- إعادة هيكلة المهام الإدارية بحيث تتيح للقيادات الوقت والموارد اللازمة للتفرغ للتخطيط ومتابعة التنفيذ.

- دمج الخطط الاستراتيجية للمدارس ضمن خطط وزارة التربية والتعليم ومكاتبها لضمان التكامل والتناسق.

#### المتطلبات المالية والمادية:

- توفير ميزانية مخصصة للتنمية القيادية والتدريب المهني المستمر للمديرين والمعلمين.
- تحسين البنية التحتية للمدارس بما يوفر بيئة تعليمية وإدارية ملائمة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.

- توفير أدوات تقييم رقمية ونماذج قياس فعالة لمتابعة أثر الخطط على الأداء المهني والجودة التعليمية.

#### المتطلبات الثقافية والمجتمعية:

- تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل المدارس ومكاتب التعليم.
- بناء شراكات مجتمعية فاعلة مع أولياء الأمور، والمؤسسات الأهلية، والجهات الحكومية ذات العلاقة.

- ترسيخ قيم العمل الجماعي والقيادة التشاركية بين مختلف مكونات المدرسة لضمان نجاح تنفيذ الخطط.

#### المتطلبات التشريعية والإدارية:

- إصدار تعليمات رسمية داعمة لتبني نموذج القيادة الاستراتيجية على مستوى المدارس.
- تعديل اللوائح الحالية إذا لزم الأمر بما يواكب المستجدات في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

- وضع معايير تقييم موضوعية وشفافة لقياس مدى نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على الأداء المهني.
- وبصفة عامة، يتطلب تنفيذ التصور المقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحسين أدائهم المهني، توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح التطبيق وتحقيق الأهداف المرجوة، وهي:
- الدعم المؤسسي والإداري من قبل وزارة التربية والتعليم والجهات الإشرافية في مدينة زليتن، لتوفير البيئة المناسبة لتفعيل التصور.
- تشكيل لجنة إشراف عليا تضم ممثلين عن الجهات ذات العلاقة، تتولى مسؤولية التخطيط والمتابعة، والتقييم المستمر لخطوات التنفيذ.
- تخصيص ميزانية مستقلة ومستمرة لدعم تنفيذ التصور، تشمل تكاليف التدريب، التوثيق والمتابعة، والمكافآت التحفيزية.
- إعداد دليل إجرائي شامل لمفاهيم وممارسات التخطيط الاستراتيجي، موجه خصيصًا للقيادات الإدارية في التعليم الأساسي.
- توفير مدربين وخبراء متخصصين في مجالات التخطيط الاستراتيجي، القيادة التربوية، والتدريب الإداري؛ لتقديم الورش والدورات التدريبية.
- تصميم برامج تدريبية وحقائب تطوير مهني مبنية على احتياجات واقعية، وتشمل الجانب النظري والتطبيقي العملي.
- توظيف أدوات وتقنيات حديثة في التدريب والإدارة، كأنظمة التعلم الإلكتروني، ونماذج التقييم الرقمي، ومنصات تحليل الأداء.

- تهيئة القيادات الإدارية نفسياً وتنظيماً لتقبل التغيير وتبني الفكر الاستراتيجي في قيادة المؤسسات التعليمية.
- بناء شراكات مع الجامعات والمراكز البحثية لدعم البرامج التأهيلية والتدريبية، ولتوفير استشارات فنية وتربوية مستمرة.
- تعزيز ثقافة المتابعة والتقييم المستمر من خلال أدوات محددة، مثل مؤشرات الأداء، وأدلة الملاحظة، والتغذية الراجعة.
- تحفيز بيئة العمل المدرسي من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للقيادات والمعلمين الذين يظهرون التميز في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدارس، لتشمل المعلمين والمشرفين والمجتمع المحلي، بما يعزز التعاون والتكامل.
- وضع خطة زمنية واقعية لتنفيذ مراحل التصور، مع جدول متابعة دوري لتقييم مدى الالتزام والنقد.
- إعداد قاعدة بيانات شاملة لرصد وتوثيق مراحل التنفيذ ونتائج التدريب، وتوفيرها لصناع القرار والمخططين.
- المرونة في تطبيق التصور المقترح وتكييفه حسب خصوصية المدارس والظروف المحلية بمدينة زليتن.

#### خامساً- آليات تنفيذ المقترح:

إن تطوير القيادة الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي يُعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين بيئة العمل التعليمي وزيادة فعالية الأداء المهني في المدارس. ومع التحديات المستمرة التي تواجه قطاع التعليم، أصبح من الضروري تبني أساليب قيادية استراتيجية تتسم

بالمرونة والابتكار. ويهدف التصور المقترح إلى تحسين قدرة المديرين والمعلمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مشترك وفعال، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمدارس في زليتين. يشمل هذا التصور مجموعة من الآليات المدروسة والمترابطة التي تهدف إلى تطوير القيادة الإدارية وتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التعليمية. ومن خلال تنفيذ هذه الآليات، سيتمكن القادة التربويون من تحسين مهاراتهم القيادية، وتعزيز العمل الجماعي، وتفعيل دور المعلمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما سينعكس إيجاباً على جودة التعليم وفاعليته في المدارس.

وفيما يلي عرض تفصيلي لآليات تنفيذ هذا التصور المقترح، والتي تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تستهدف تحقيق تطوير مستدام في القيادة الإدارية، بدءاً من التقييم الشامل للوضع الحالي وصولاً إلى قياس الأثر الناتج عن التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي.

### آليات تنفيذ التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي:

#### 1. تحليل الوضع الحالي للقيادة الإدارية:

- **التقييم الذاتي:** تعتبر هذه المرحلة أساسية لفهم الوضع الراهن للقيادة الإدارية في المدارس. يتم إجراء استبانات ومقابلات مع المديرين والمعلمين لتحديد مدى كفاءة القيادات الحالية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. ثم يتم جمع هذه البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف في ممارسات القيادة.
- **تحليل الفجوات:** بعد التقييم، يتم تحليل الفجوات بين الممارسات القيادية الحالية والمعايير القيادية المثلى. ثم يتم تحديد مجالات التحسين التي تساهم في تعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بشكل فعال.

- **استطلاع آراء المعلمين والمديرين:** يتم جمع بيانات تفصيلية من المعلمين والمديرين حول تجربتهم مع القيادة الحالية. يتم استخدام هذه البيانات لتحديد احتياجات التدريب والدعم اللازمين، مما يعزز من مشاركة جميع الأطراف في عملية التطوير.

## 2. التدريب والتطوير المهني:

- **برامج تدريبية موجهة:** يتم تصميم برامج تدريبية تخصصية تركز على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية. يشمل التدريب مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرارات الاستراتيجية، والتفكير النقدي. ويتم توجيه هذه البرامج إلى المديرين والمعلمين بشكلٍ متوازٍ لتقوية التنسيق بين الطرفين في التخطيط والتنفيذ.
- **ورش العمل التطبيقية:** تُنظَّم ورش عمل تطبيقية تركز على تحويل النظريات والاستراتيجيات إلى ممارسات واقعية في البيئة المدرسية. من خلال هذه الورش، يتم تعزيز قدرة المعلمين والمديرين على تطبيق المهارات المكتسبة في التخطيط الاستراتيجي داخل الفصل الدراسي أو في إدارة المدرسة.
- **التدريب على اتخاذ القرارات:** يتم تدريب المديرين والمعلمين على اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة. ويتم تزويدهم بالأدوات التي تساعدهم في إجراء تحليلات دقيقة لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة فيما يخص العملية التعليمية.

## 3. المشاركة الفاعلة للمعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي:

- **دمج المعلمين في التخطيط:** يتم تطوير آلية تشاركية تتيح للمعلمين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكنهم التعبير عن آرائهم والمشاركة في وضع الأهداف

وتحديد السياسات. إن تضمين المعلمين في هذه العملية يعزز من التزامهم ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- **التمكين المهني للمعلمين:** يتم تمكين المعلمين من خلال توفير التدريب المناسب والموارد التي تساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استقلالية. يشمل ذلك توفير أدوات تكنولوجية وموارد تعليمية تساعد المعلمين على تحسين جودة التعليم، وتنظيم العملية التعليمية بشكل أكثر استراتيجية.

#### 4. تطوير أنظمة التقييم والمتابعة:

- **آليات تقييم الأداء:** يتم تطوير أدوات تقييم شاملة لقياس أداء القيادة في المدارس. تشمل هذه الأدوات استبانات، ومقابلات، وتحليل الأداء المهني الذي يتم تنفيذه بناءً على التخطيط الاستراتيجي. وتساعد هذه الآليات في مراقبة مدى تطبيق الاستراتيجيات التعليمية والتخطيط الاستراتيجي في البيئة المدرسية.
- **مؤشرات الأداء المهنية:** يتم تحديد مجموعة من المؤشرات التي تقيس فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المهني للمديرين والمعلمين. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل المؤشرات زيادة مستوى التعاون بين المعلمين والإدارة، وتحسين أداء الطلاب، وتقديم تقارير تقييمية منتظمة.
- **مراجعة دورية:** يتم إجراء تقييمات دورية لفعالية الأنظمة الاستراتيجية من خلال تقييم مدى تحسين البيئة المدرسية نتيجة لتطبيق الخطط الاستراتيجية. بناءً على نتائج هذه التقييمات، يتم إجراء التعديلات اللازمة لتحسين الممارسات الاستراتيجية.

## 5. تعزيز الثقافة المؤسسية للتخطيط الاستراتيجي:

- **التواصل الداخلي:** تطوير قنوات تواصل فعّالة بين الإدارة والمعلمين والطلاب. يتم تنظيم اجتماعات دورية للتأكد من أن جميع الأطراف في المدرسة على دراية بالأهداف الاستراتيجية وما يتعلق بها من خطط عمل.
- **التحفيز والتشجيع:** يتم تحفيز المعلمين والمديرين من خلال آليات تشجيعية تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المدرسي. يشمل التحفيز المكافآت والتقدير العلني للإنجازات القيادية والاستراتيجية.

## 6. التعاون مع الجهات المعنية:

- **الشراكة مع الجهات التعليمية:** تعزيز التعاون بين المدارس والجامعات أو المراكز البحثية من خلال تنظيم فعاليات مشتركة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والقيادة التربوية.
- **التعاون مع الهيئات الحكومية:** العمل بشكل وثيق مع الجهات الحكومية المعنية بالتعليم، لضمان توافق السياسات المحلية مع التصور المقترح، وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

## 7. التكنولوجيا ودورها في تطوير القيادة الإدارية:

- **استخدام الأدوات التكنولوجية:** توفير أدوات تكنولوجية متقدمة تدعم القادة التربويين في جمع البيانات وتحليل الأداء الاستراتيجي. يتضمن ذلك استخدام برامج تخطيط وإدارة المدارس التي تتيح للمديرين والمعلمين تخطيط الأنشطة التعليمية بشكل أكثر استراتيجية.
- **التعليم الإلكتروني:** استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتدريب المديرين والمعلمين على تطبيق استراتيجيات القيادة المستدامة، وبالتالي تعزيز الاستفادة من التكنولوجيا في عملية التعليم.

## 8. إعادة توزيع المهام والسلطات:

- توزيع أدوار القيادة: يتم تحديد الأدوار القيادية بشكل واضح ودقيق بين المديرين والمعلمين لضمان توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل بشكل أكثر فاعلية.
- القيادة المشتركة: تطبيق مفهوم القيادة التشاركية حيث يتم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من المساءلة المشتركة ويحقق نتائج إيجابية في التخطيط الاستراتيجي.

## 9. قياس الأثر على الأداء المهني:

- دراسات حالة: إجراء دراسات حالة داخل المدارس التي تطبق التصور المقترح لتقييم الأثر المباشر لتطوير القيادة الاستراتيجية على مستوى الأداء المهني وجودة التعليم.
- تقييم التحسينات: تنفيذ عمليات تقييم شاملة لقياس تأثير الإجراءات المتخذة على تحسين بيئة المدرسة وجودة التعليم.

## 10. مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية:

- الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية: إدخال أفضل الممارسات التعليمية العالمية التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة السياق المحلي في المدارس.
- الابتكار في القيادة: تشجيع الابتكار في القيادة التربوية بحيث يتم تبني أساليب جديدة للتخطيط الاستراتيجي تواكب التطورات العالمية في مجال التعليم.

## سادساً: الجهات المسؤولة عن التنفيذ:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي التعاون والتنسيق بين العديد من الجهات المسؤولة. هذه الجهات تتنوع بين الجهات المحلية والهيئات

الحكومية، إضافة إلى المؤسسات التعليمية المختلفة التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يلي تفصيل لهذه الجهات:

## 1. وزارة التربية والتعليم:

تُعد وزارة التربية والتعليم الجهة الحكومية الرئيسية المسؤولة عن التعليم في البلاد. دور الوزارة في تنفيذ التصور المقترح يتضمن:

- وضع السياسات التعليمية: تلتزم الوزارة بوضع سياسات تدعم التوجهات الاستراتيجية لتطوير القيادة الإدارية في المدارس، وضمان توافق هذه السياسات مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات التعليمية.
- الإشراف على البرامج التدريبية: تقوم الوزارة بتنظيم برامج تدريبية موجهة للمديرين والمعلمين في مختلف مدارس الدولة بهدف تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية. كما تعمل على متابعة نتائج هذه البرامج وتقييم فعاليتها.
- تنسيق التعاون بين المؤسسات التعليمية: وزارة التربية والتعليم تعمل كحلقة وصل بين المدارس والمراكز البحثية، والجامعات، والهيئات الحكومية الأخرى لضمان تنسيق الجهود المشتركة في تطوير الأداء القيادي.

## 2. مراقبة الخدمات التعليمية:

تلعب مراقبة الخدمات التعليمية في كل مدينة دوراً محورياً في تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس. مسؤوليات الإدارة التعليمية، تشمل:

- توجيه المدارس: تقوم الإدارات التعليمية بتوجيه المدارس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، وتساعد في تطبيق السياسات التي وضعتها الوزارة.

- **دعم المديرين والمعلمين:** تتولى الإدارات التعليمية تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لمساعدة القادة التربويين على تعزيز مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- **التقييم والمراجعة:** تشارك الإدارات التعليمية في تقييم الأداء القيادي في المدارس، ورصد تقدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى إجراء التعديلات اللازمة.

### 3. المديرية والمديرون التنفيذيون للمدارس:

المديرون هم العناصر الأساسية في عملية التنفيذ داخل المدارس. المسؤوليات التي يتحملها المديرون تشمل:

- **تنفيذ الخطط الاستراتيجية:** المديرون هم المعنيون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى المدارس، حيث يقومون بتحديد الأهداف التعليمية، ووضع آليات تنفيذها وفقاً لما تم تحديده من قبل الجهات العليا.
- **إدارة الموارد:** المديرون مسؤولون عن إدارة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة، بما في ذلك توجيه المعلمين نحو تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، وتوفير الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- **المتابعة والتقييم:** يتعين على المديرين متابعة سير العمل داخل المدرسة وتقييم تقدم المعلمين في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأكد من أن المعلمين يمتلكون الأدوات اللازمة لتطبيقها.

### 4. المعلمون والكوادر التعليمية:

المعلمون هم شركاء أساسيون في عملية تنفيذ التصور المقترح. مسؤولياتهم تشمل:

- **المشاركة الفاعلة في التخطيط:** يجب على المعلمين أن يكونوا جزءًا من عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة، حيث يتعين عليهم تقديم مقترحات وآراء في تحديد الأهداف والسياسات التعليمية.
- **تطبيق الاستراتيجيات في الفصول الدراسية:** المعلمون هم المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات داخل الفصول الدراسية، مما يتطلب منهم استخدام أساليب تعليمية حديثة تدعم الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التعليمية.
- **التطوير المهني المستمر:** المعلمون مطالبون بالمشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة لتعزيز مهاراتهم القيادية والفنية، مما يساهم في تطوير بيئة التعليم بشكل عام.

## 5. الجامعات والمراكز البحثية:

- تعتبر الجامعات والمراكز البحثية من الجهات الاستشارية التي تقدم الدعم الأكاديمي والبحثي في تطوير القيادة الإدارية في المدارس. دور هذه الجهات يتضمن:
- **دراسات بحثية:** تقوم الجامعات والمراكز البحثية بإجراء دراسات ميدانية لتقييم الوضع الحالي للقيادة الإدارية في المدارس، وتحليل أوجه القصور، وتقديم حلول علمية مبتكرة.
  - **استشارات وتوجيه:** تقدم هذه المؤسسات الاستشارات للمديرين حول كيفية تطبيق المفاهيم الحديثة في التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس، وتساعد في تصميم برامج تدريبية متخصصة.
  - **تبادل المعرفة:** تُنظم الجامعات والمؤسسات الأكاديمية مؤتمرات وندوات لمناقشة أفضل الممارسات العالمية في مجال القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في التعليم، مما يتيح تبادل الخبرات والمعرفة بين مختلف الأطراف المعنية.

## 6. الهيئات الحكومية ذات الصلة:

بجانب وزارة التربية والتعليم، هناك العديد من الهيئات الحكومية الأخرى التي تساهم في دعم تنفيذ التصور المقترح:

- **وزارة المالية:** تساعد وزارة المالية في تخصيص الميزانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية وتوفير الموارد المطلوبة للمدارس.
- **وزارة التخطيط:** تساهم وزارة التخطيط في وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تدعم تطوير التعليم والقيادة الإدارية في المدارس.
- **الهيئات المحلية:** على المستوى المحلي، تقدم الهيئات الحكومية الخدمات الضرورية مثل تسهيلات البنية التحتية، وكذلك دعم المجتمعات المحلية في تطبيق البرامج التعليمية.

## 7. المنظمات غير الحكومية (NGOs):

تلعب المنظمات غير الحكومية دورًا مكملًا في دعم عملية التعليم والتخطيط الاستراتيجي. تشمل مسؤوليات هذه المنظمات:

- **دعم المجتمعات التعليمية:** تقدم العديد من المنظمات غير الحكومية الدعم الفني والمادي للمدارس، مثل تمويل البرامج التدريبية، أو تزويد المدارس بالموارد اللازمة لتطبيق التصور المقترح.
- **الرقابة المجتمعية:** تساهم هذه المنظمات في تعزيز الرقابة المجتمعية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس، وتساعد في رصد التقدم المحرز في تطبيق التصور.

## 8. أولياء الأمور والمجتمعات المحلية:

لا يمكن إغفال دور أولياء الأمور والمجتمعات المحلية في تنفيذ التصور المقترح. يعتبرون شركاء في عملية تطوير المدرسة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية:

- **التعاون والمشاركة:** يشجع أولياء الأمور على المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية، ودعم المبادرات التعليمية، سواء من خلال التفاعل مع المعلمين، أو المشاركة في اجتماعات المدارس.
- **الوعي المجتمعي:** يساهم المجتمع المحلي في تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال دعم الأنشطة المدرسية، والتفاعل مع البرامج التعليمية التي تسهم في تطوير المهارات القيادية.

## 9. شركات تكنولوجيا التعليم:

أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، والشركات المتخصصة في تكنولوجيا التعليم تلعب دوراً رئيسياً في توفير الحلول الرقمية اللازمة لدعم التنفيذ الفعال للتصور المقترح:

- **إدخال الأدوات الرقمية:** توفر شركات تكنولوجيا التعليم أدوات وبرامج تساعد في جمع وتحليل البيانات الخاصة بالأداء المدرسي، وتقديم تقارير دقيقة للإدارة حول فاعلية الخطط الاستراتيجية.
- **تدريب المعلمين:** تقدم هذه الشركات تدريباً تقنياً للمعلمين والمديرين على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في عملية التعليم والتخطيط الاستراتيجي.

تتطلب عملية تنفيذ التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية في المدارس تعاوناً منسقاً بين العديد من الجهات المعنية، حيث تتضافر جهود الوزارة، الإدارات التعليمية، والمديرين،

والمعلمين، والجامعات، والهيئات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية لتحقيق الهدف المشترك، وهو تحسين نوعية التعليم من خلال تعزيز القيادة الإدارية الفعالة في التخطيط الاستراتيجي. يساهم التعاون بين هذه الجهات في خلق بيئة تعليمية قائمة على التفاعل المستمر والتطوير المستمر.

### سابعاً: آليات التقييم والمتابعة:

تُعد آليات التقييم والمتابعة من العناصر الأساسية لضمان نجاح تنفيذ التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي. لا يكفي فقط وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، بل من الضروري وجود آليات دقيقة ومنهجية لقياس مدى فعالية هذه الخطط وضمان تحقيق الأهداف المحددة. كما تساعد آليات التقييم والمتابعة في تحديد أوجه القصور في التنفيذ ومعالجة التحديات التي قد تطرأ أثناء تطبيق الخطط. من خلال التقييم المستمر والمراجعة المنتظمة، يمكن تحديد النجاحات، والفرص للتحسين، وتوفير التغذية الراجعة اللازمة لتطوير العملية التعليمية بشكل مستمر.

تتطلب آليات التقييم والمتابعة تضافر الجهود بين مختلف الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح، مثل الإدارات التعليمية، والمديرين، والمعلمين، وذلك لضمان أن تكون هذه الآليات فعالة وواقعية. وإليك تفصيلاً لهذه الآليات:

#### 1. آليات تقييم الأداء القيادي في المدارس:

تتمثل آليات تقييم الأداء القيادي في المدارس في عدة جوانب مهمة:

• مؤشرات الأداء القيادي: وضع مؤشرات محددة وواضحة لقياس الأداء القيادي في

المدارس. تشمل هذه المؤشرات القدرة على التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات

الفعالة، وتحسين الأداء العام للمعلمين، وإدارة الموارد بفعالية.

- **التقييم الذاتي للمديرين:** يُطلب من المديرين تقييم أدائهم بشكل دوري من خلال أدوات تقييم معتمدة. يساعد هذا التقييم الذاتي في تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وبالتالي تعزيز وعيهم بأدائهم القيادي.
- **مراجعات من قبل فرق التقييم:** تشكيل فرق تقييم خاصة تضم خبراء في التعليم والإدارة للمراجعة المنتظمة لأداء القيادة في المدارس. هذه الفرق يمكن أن تكون مستقلة أو تتكون من أعضاء من الإدارات التعليمية أو الجامعات.

## 2. مؤشرات الأداء المهنية:

مؤشرات الأداء المهنية ضرورية لتقييم تقدم المعلمين والإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

- **تقييم الكفاءة التدريسية:** تتضمن مؤشرات الأداء المهنية تقييم أداء المعلمين في الفصول الدراسية وفقاً للمعايير المتفق عليها، مثل مستوى التفاعل مع الطلاب، واستخدام الأساليب التعليمية الحديثة، وتحقيق الأهداف التعليمية.
- **قياس التحصيل العلمي للطلاب:** يُعد تحصيل الطلاب من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح عملية القيادة في التخطيط الاستراتيجي. من خلال نتائج الامتحانات، التقييمات المستمرة، والمشروعات الطلابية، يمكن قياس مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء التعليمي.
- **التدريب والتطوير المهني المستمر:** مراقبة معدلات مشاركة المعلمين في البرامج التدريبية والمهنية، بالإضافة إلى التأكد من تطبيقهم لما تعلموه في العملية التعليمية، يعكس مدى تأثير هذه البرامج في تحسين الأداء المهني.

### 3. التقييم المستمر والمتابعة المنتظمة:

تتمثل أهمية التقييم المستمر والمتابعة المنتظمة في مراقبة سير العملية التنفيذية بشكل دوري لضمان النجاح واستكمال العمل وفقاً للأهداف المحددة:

- **التقييمات الدورية:** يجب إجراء تقييمات دورية للأنشطة والبرامج التنفيذية على مستوى المدرسة والإدارة. هذه التقييمات توفر تغذية راجعة فورية حول ما تم تحقيقه حتى اللحظة وتتيح الفرصة لتعديل أو تحديث الخطط إذا لزم الأمر.
- **تقارير دورية:** تتطلب آليات التقييم إرسال تقارير دورية للجهات المسؤولة (الإدارات التعليمية، وزارة التربية والتعليم) تتضمن نتائج التقييمات والأنشطة المنفذة والمقترحات المستقبلية. تساعد هذه التقارير في تحديد أولويات التطوير والتحديات المستقبلية.
- **اجتماعات التقييم:** تنظيم اجتماعات دورية مع المعنيين (المديرين، المعلمين، الإداريين)، لمراجعة تقدم التنفيذ ومناقشة العوائق والتحديات. هذا يعزز من شفافية التقييم ويساعد في الوصول إلى حلول سريعة للمشكلات التي قد تظهر.

### 4. آلية مراجعة وتعديل الخطط الاستراتيجية:

من خلال آليات التقييم والمتابعة، تتضح الحاجة إلى تعديل الخطط الاستراتيجية استناداً إلى نتائج التقييم والمراجعة:

- **التغذية الراجعة والتكيف:** يتم جمع التغذية الراجعة من مختلف المعنيين (الطلاب، المعلمون، المديرين، أولياء الأمور)، لاستخدامها في تعديل الخطط الاستراتيجية. هذه التغذية الراجعة توفر رؤية قيمة حول ما يمكن تحسينه وكيفية تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

- **التحليل المستمر للبيانات:** من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات، يمكن إجراء تحليلات دورية للبيانات المتعلقة بالأداء الأكاديمي، والإداري. يمكن أن تشمل هذه البيانات نتائج الاختبارات، ومستوى مشاركة المعلمين في الأنشطة التدريبية، والملاحظات اليومية من المدربين والمشرفين.

#### 5. الاستفادة من التقنيات الرقمية في التقييم والمتابعة:

تقنيات التكنولوجيا الحديثة تقدم فرصًا كبيرة لتحسين آليات التقييم والمتابعة من خلال أدوات متقدمة تساعد في جمع البيانات وتحليلها:

- **أنظمة إدارة التعلم:** يمكن للمدارس استخدام أنظمة إدارة التعلم (LMS) لتتبع أداء المعلمين والطلاب، واستخراج تقارير دقيقة حول التفاعل والمشاركة والتقدم الأكاديمي.
- **التحليل التنبؤي:** استخدام أدوات التحليل التنبؤي لقياس فعالية الخطط الاستراتيجية من خلال البيانات المتاحة، وتقديم تنبؤات حول الأداء المستقبلي بناءً على المؤشرات الحالية.
- **التقييم الإلكتروني:** يمكن استخدام منصات التقييم الإلكتروني، لتسهيل جمع البيانات وتقييم أداء المعلمين والطلاب بشكل فوري. يساعد ذلك في تسريع عملية التقييم وتقديم نتائج دقيقة وسريعة.

#### 6. تقييم التأثير على البيئة المدرسية والمجتمع المحلي:

من الضروري أيضًا تقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على البيئة المدرسية والمجتمع المحلي بشكل عام:

• مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي: إجراء استطلاعات لرأي أولياء الأمور والمجتمع المحلي حول تأثير القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية ملائمة.

• إشراك الطلاب في التقييم: من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع الطلاب، يمكن قياس تأثير البرامج التعليمية على تجربة التعلم لديهم وعلى تحصيلهم الدراسي.

إن آليات التقييم والمتابعة تلعب دوراً محورياً في نجاح التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي. من خلال تطبيق آليات فعّالة، يمكن التأكد من أن الخطط الاستراتيجية تحقق أهدافها المحددة وأن أي معوقات يتم تحديدها ومعالجتها في الوقت المناسب. كما أن استخدام التكنولوجيا في جمع وتحليل البيانات يوفر أداة قوية لدعم التقييم المستمر والمتابعة المنتظمة، مما يعزز من فعالية التعليم ويضمن تحقيق التطوير المستدام.

#### ثامناً - التحديات التي تواجه تنفيذ التصور:

رغم أهمية التصور المقترح في تطوير القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس، إلا أن هناك عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهداف هذا التصور في الواقع العملي. تمثل هذه التحديات عقبات تتطلب حلولاً مبتكرة وآليات فاعلة للتغلب عليها. تشمل هذه التحديات عدة جوانب تتراوح بين نقص الموارد البشرية والمادية، إلى مقاومة التغيير، وكذلك التحديات التقنية والإدارية التي قد تؤثر على عملية التنفيذ. فيما يلي تفصيل لأهم التحديات التي قد تواجه تنفيذ هذا التصور:

#### 1. مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية:

أحد أكبر التحديات التي قد تواجه تنفيذ التصور هو مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين أو المعلمين. قد يكون هناك مقاومة بسبب:

- **التقاليد والأنماط الإدارية القديمة:** بعض المدارس قد تكون متمسكة بأساليب تقليدية في الإدارة والقيادة التي ترفض التغيير والتحديث، مما يعوق تطبيق أي استراتيجيات جديدة.
- **الخوف من فقدان السلطة:** بعض المديرين قد يشعرون بالتهديد من عملية التحول نحو أنظمة القيادة الاستراتيجية المشتركة التي تتطلب توزيع السلطات بين المعلمين والإدارة، مما يؤدي إلى مقاومة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط.
- **القلق من المسؤوليات الإضافية:** في بعض الحالات، قد يواجه المعلمون وموظفو الإدارة خوفاً من تحمل مزيد من المسؤوليات بسبب زيادة الأعباء المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

## 2. نقص في التأهيل والتدريب المهني المستمر:

- تنفيذ التصور المقترح يتطلب وجود برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية. لكن قد تكون هناك تحديات مرتبطة بنقص التأهيل والتدريب المستمر، مثل:
- **ندرة المدربين المؤهلين:** في بعض الأحيان، قد يكون من الصعب العثور على مدربين مؤهلين لتدريب المديرين والمعلمين على المهارات القيادية الاستراتيجية، خاصة في بعض المناطق النائية.
  - **ضعف الميزانيات المخصصة للتدريب:** يمكن أن يواجه المسؤولون عن التعليم صعوبة في تخصيص الميزانيات الكافية لتنظيم الدورات التدريبية، وورش العمل المتخصصة.
  - **عدم التفاعل الكافي من المشاركين:** قد لا يشارك بعض المديرين والمعلمين في برامج التدريب بشكل نشط؛ بسبب انشغالهم أو نقص الدافع لتطوير مهاراتهم.

### 3. نقص الموارد المالية والبنية التحتية:

تعد الموارد المالية والبنية التحتية من التحديات الكبيرة التي قد تؤثر على قدرة المدارس على تطبيق التصور المقترح. تشمل هذه التحديات:

- **ضعف التمويل العام:** في بعض الأحيان، تعاني المدارس من نقص في التمويل الذي يمنعها من شراء الموارد التعليمية اللازمة، أو من توفير الدعم المادي اللازم لتطوير القيادة.

- **عدم وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية:** قد تعاني بعض المدارس من نقص في البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التحول إلى أدوات وأجهزة تكنولوجية تساعد في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مثل الأنظمة الرقمية الخاصة بإدارة الأداء والتقييم.

- **الضغط على الموازنة المدرسية:** في بعض الحالات، قد يكون هناك ضغط على الموازنة المدرسية بسبب زيادة احتياجات المدارس الأخرى، مما يؤثر على تخصيص الموارد اللازمة لدعم برامج القيادة الاستراتيجية.

### 4. صعوبة التنسيق بين الجهات المعنية:

تنفيذ التصور المقترح يتطلب التنسيق الفعال بين العديد من الجهات المعنية، مثل وزارة التربية والتعليم، والإدارات التعليمية المحلية، والمديرين، والمعلمين، والمجتمعات المحلية. لكن قد يواجه التنفيذ صعوبة في التنسيق بسبب:

- **تعدد الجهات المسؤولة:** يمكن أن يؤدي وجود العديد من الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور إلى تعقيد التنسيق بينها، مما يؤدي إلى تعارض الأهداف، أو تأخير تنفيذ الخطط.

• **فقدان التواصل الفعال:** ضعف قنوات التواصل بين الجهات المعنية قد يؤدي إلى نقص في تبادل المعلومات اللازمة لتنفيذ التصور، وبالتالي يصعب على المدارس الحصول على الدعم المطلوب.

• **الاختلافات في الأهداف والسياسات:** قد تكون هناك اختلافات في الأولويات بين الجهات الحكومية والتعليمية، مما قد يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر حول أفضل الطرق لتنفيذ التصور المقترح.

#### 5. **عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي:**

يشكل غياب الثقافة التنظيمية المساندة للتخطيط الاستراتيجي في المدارس تحديًا كبيرًا، حيث

إن:

• **تفضيل العمل الآني:** قد تفضل بعض المدارس التركيز على العمل اليومي، والآني بعيدًا عن التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. وهذا يعكس غياب الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء.

• **قلة الوعي بمزايا القيادة الاستراتيجية:** قد تكون هناك قلة في الوعي بين بعض المديرين والمعلمين حول أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين التعليم وزيادة فاعلية المدرسة. هذا الافتقار للوعي قد يؤدي إلى ضعف المشاركة في عملية التخطيط والتطوير.

• **العجز عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي:** بعض المدارس قد تفتقر إلى المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، مما يعرقل تنفيذ التصور المقترح.

## 6. تحديات تنظيمية وإدارية:

تتعدد التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في التنفيذ، مثل:

- **الجمود الإداري:** قد تتسم بعض الإدارات المدرسية بالجمود في هيكلها التنظيمي مما يعيق اتخاذ القرارات السريعة أو تنفيذ التغييرات المطلوبة بشكل فعال.
- **التركيز على الإجراءات الروتينية:** قد تركز بعض المدارس على الإجراءات الروتينية اليومية بدلاً من إيلاء الاهتمام الكافي للتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية.
- **نقص في الخبرات الإدارية:** قد تكون بعض المدارس تفتقر إلى الخبرات الإدارية اللازمة لإدارة مشاريع تطوير القيادة الاستراتيجية، مما يجعل من الصعب تحديد الأولويات وتنفيذ البرامج المطلوبة.

## 7. تحديات تتعلق بالتكنولوجيا والابتكار:

التكنولوجيا أصبحت جزءاً أساسياً من التعليم والإدارة الحديثة، ولكن قد تواجه المدارس تحديات مرتبطة بذلك، مثل:

- **فجوة رقمية:** قد تعاني بعض المناطق من نقص في البنية التحتية الرقمية والإنترنت، مما يعوق تطبيق الأدوات التكنولوجية الحديثة اللازمة في التخطيط الاستراتيجي.
- **مقاومة استخدام التكنولوجيا:** بعض المعلمين قد يشعرون بعدم الارتياح أو المقاومة لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري والتعليمي، مما قد يعطل تطبيق البرامج التدريبية الموجهة.

إن تنفيذ التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي يواجه العديد من التحديات التي تتطلب حلولاً مبتكرة وتعاوناً مشتركاً من جميع الأطراف المعنية. من خلال التغلب على مقاومة التغيير، وتوفير التدريب المستمر، وتحسين التنسيق بين الجهات المختلفة، وتطوير

البيئة التنظيمية المناسبة، يمكن تجاوز هذه التحديات وتحقيق النجاح في تحسين القيادة الإدارية في المدارس.

### التوصيات:

1. ينبغي إشراك المعلمين بشكل أوسع في عملية التخطيط الاستراتيجي، عبر تشكيل لجان استراتيجية تضم ممثلين عن المعلمين والقيادات المدرسية، ما يعزز التفاهم المشترك ويزيد من فعالية تنفيذ الخطط.

2. يُوصى بتطوير برامج تدريبية موجهة للمديرين والمعلمين على مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تطبيقها في البيئة التعليمية، مع التركيز على تحسين المهارات القيادية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. يجب على القيادات التعليمية تبني أساليب القيادة التحولية التي تركز على التحفيز والإلهام، وتؤدي إلى تحسين التفاعل بين المعلمين والطلاب ورفع الأداء المهني في المدارس.

4. يُوصى بتطوير خطط استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار مختلف التحديات والفرص، وتكون مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات المستقبلية في النظام التعليمي والمجتمع.

5. من الضروري دمج التكنولوجيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام أنظمة إدارة التعليم وتحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورصد الأداء المدرسي.

6. يجب مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لتقييم مدى تقدمها وملاءمتها للواقع، وذلك بناءً على تحليل دوري للأداء وتحقيق الأهداف، مع تحديث الخطط بناءً على تلك المراجعات.

7. تطوير بيئة عمل داعمة للابتكار: ينبغي توفير بيئة مدرسية تشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة من قبل المعلمين في تنفيذ الاستراتيجيات، من خلال تحسين شروط العمل وتعزيز الدعم المادي والمعنوي.

8. يُوصى بتوفير البنية التحتية اللازمة، مثل الموارد البشرية والمادية، لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك توفير تقنيات تعليمية حديثة تساهم في تعزيز التنفيذ الفعّال.
9. يجب تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي من خلال تنظيم ورش عمل ولقاءات مشتركة، مما يساعد في تحديد احتياجات المدارس وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء المهني.
10. يُوصى بإقامة برامج مستدامة للتطوير المهني للقيادات التعليمية، والتي تشمل ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي.
11. يجب أن يشمل النظام التربوي عمليات تقييم مستمر للأداء المهني لجميع المعنيين في العملية التعليمية، على أن يكون هذا التقييم مبنياً على معايير واضحة قابلة للقياس.
12. يجب تعزيز التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية الأخرى ذات الصلة لضمان تنفيذ استراتيجيات تعليمية فعّالة تتماشى مع احتياجات المجتمع.
13. يجب تدريب القيادات التعليمية على أساليب إدارة التغيير لتسهيل تطبيق الخطط الاستراتيجية في بيئات المدارس وتحقيق التأثير الإيجابي في الأداء المهني.
14. ينبغي إعداد سياسات تعليمية مرنة تراعي التغيرات المستقبلية والمتطلبات المستجدة، ما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات التي قد تواجه المدارس في المستقبل.
15. يُوصى بتشجيع إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مما يعزز من تجديد الأفكار وتقديم حلول جديدة لتحسين النظام التعليمي بشكل عام.

#### المقترحات:

- 1- إجراء دراسات مشابهة لبناء تصور لتطوير القيادات الإدارية في مختلف المراحل التعليمية وعلاقتها بالأداء المهني.

- 2- إعادة النظر في أساليب التقييم للأداء المهني من خلال تبني معايير واضحة تسهم في تحسين مستوى المعلمين بمختلف المراحل التعليمية.
- 3- إجراء دراسات تجريبية لتحديد أفضل الممارسات التعليمية لتحسين الأداء المهني لمديري ومعلمي محلة التعليم الأساس بالقطاعين العام والخاص.
- 4- إجراء دراسات لاستكشاف أثر المتغيرات المختلفة (كالخبرة، المؤهل العلم)، من خلال الدراسات المقارنة بين المراحل التعليمية المختلفة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني.
- 5- تقييم برامج تدريبية للمعلمين ومدراء المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني في ضوء كفاياتهم المهنية.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة التعليمية والتربوية.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع:

### القرآن الكريم.

### أولاً- الكتب:

- البلوشي، خولة (2015)، مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي، منشورات جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الحريري، رافدة(2018)، مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، سلمان عاشور(2015)، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، طرابلس: مطابع الثورة العربية الليبية.
- السندي موسى رمضان (2019)، دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان، منشورات جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص 167 – 216.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2019)، الإدارة التربوية والسلوك المنظومي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العجمي، محمد (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية والبشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، ماجد(2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التعليم الأساسي، دار الكتاب العلمية، بغداد العراق.
- العتوم، عدنان وكوفحي، قاسم (2018)، القيادة والتغيير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عباينة، صالح (2015)، التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

## ثانياً - الرسائل الجامعية:

- البوسيفي، حسن محمد، (2025)، تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء الكفايات المهنية لمديري المدارس بمراقبة التعليم الزاوية، ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الزاوية.
- الحارثي، عبد الله صالح (2018)، بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحية، وليد نمر (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الريمي، عبده محمد (2013)، المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- الزهراني، عبد الله (2015)، الصفات المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية الناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016)، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- شحادة، حسن (2016)، المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

- عايش، محمد (2015)، المهارات القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- لولو، ضياء الدين (2017)، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هزايمة. أميمة محمد سالم (2015)، درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة أربد، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

### ثالثاً- المجالات والمؤتمرات العلمية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد، والبوسعيدي، خميس بن عبد الله، البلوشية، بدرية بنت درويش (2017)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ص ص 430-460.
- أبو عاصي، هشام عبدالعزيز (2021)، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، كلية التربية، المجلة التربوية، سوهاج، المجلد [88]، العدد [88]، ص ص 899-950.
- أبوحشيش بسام (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد [8]، العدد [2]، ص ص 597-626.

- أبوخريص، عمران علي، وعويدان، عبد الله مفتاح (2023) التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، مجلة العلوم والإنسانية والطبيعية، المجلد [4]، العدد [9]، ص ص 273-311.
- أسطنبولي وآخرون (2016)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية، ص ص 644-689.
- اكريم، محمد سليمان ((كريم، 2019) مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار- البيضاء)، مجلة كلية الآداب، المجلد الثاني.
- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد، الحبيب، عبدالرحمن بن محمد (2017)، متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، العدد [35]، ص ص 183-199.
- البلوشي، خولة (2015)، مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدي مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- البوهي، فاروق شوقي (2017)، نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لأحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، في أعمال المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي: الواقع والرؤي المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

- الثقفي، مستور بن محمد (2024)، دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد [56]، العدد [5]، ص ص 2709 - 7064.
- أسطنبولي، مروة، لاشين، محمد عبد الحميد، وعزام، عبد النبي أحمد (2016)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد [171]، الجزء الثاني، ص ص 644-689.
- الداود، خالد (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، ص ص 269-316.
- الديراوي، أيمن (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ص ص 273-302.
- الزعبي، ميسون (2015)، دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المجلد [1]، العدد [38]، ص ص 216-233.
- الزعبي، ميسون (2018)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، دراسات العلوم التربوية، ص ص 180-640.

- السنيدي أحمد، والمعمري امينة (2019)، دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص ص 167-216.
- السعود، راتب (2015)، "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)"، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- الشعلي، السيد محمد (2016)، نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة عالم التربية، ص ص 1-41.
- الشديفات. يحيى (2016)، درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، أبحاث اليرموك -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد [2]، العدد [17]، ص ص 289-311.
- الصاكالي، رمضان سالم (2019)، واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية "دراسة تحليلية"، مجلة كلية الآداب، العدد [2]، المجلد [2]، (عدد خاص) بالأوراق العلمية المقدمة للمؤتمر الدولي الثاني في ليبيا، مصراتة، ليبيا، مارس، 2019.
- العبري، نبيل بن محمد (2016). درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التعليمية، جامعة نزوي. سلطنة عُمان.
- العدوان، تغريد علي إسحق (2023)، تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء (مهارات التحول الرقمي الجامعة)، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلد [39]، العدد [1].

- العسيري، محمد علي محمد (2019)، تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد [11]، ص ص 117-150.
- العمرات، محمد (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 307-335.
- الغامدي، سالم (2015)، مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، سعد والشطناوي، نواف (2018)، درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد [13]، العدد [2]، ص ص 1-26.
- القرني، عبد المطلب (2019)، درجة ممارسة الأداء المهني لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ولاية عين صالح، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد "4"، العدد "2"،
- المعمري، فهد صالح (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد [2]، العدد [29]، ص ص 52-68.
- الهاشمي، علي وآخرون (2020)، درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ص ص 105-172.

- بن حكومة، مصطفى أحمد، الكشر، إيمان عمران، وشقاق، المبروك رحيل (2023)، مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باعتماد وضمان الجودة، مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي، المجلد [3]، العدد [1].
- جدة، علي ناصر يحيى (2021)، واقع ممارسة القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فارغ التربية، العدد [18]، سبتمبر 593-626.
- حتاملة، عبد السالم، وسالمة، كايد (2017)، درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد [11]، العدد [1]، ص ص 102-122.
- درابكة، أمجد والمطيري، هدى (2017)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية للعلوم، المجلد [2]، العدد [2]، ص ص 223-237.
- شنطاوي، نواف موسى. (2015). درجة أداء مديري المدارس الحكومية وإخلاقه في محافظة أربد لمهامهم الإدارية والفنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد [27]، العدد [1]، ص ص 19-37.
- قرأوني، خالد نظمي وشلش، باسم محمد (2018)، درجة توافر المهارت القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من و جهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد [24]، العدد [8]، ص ص 24-41.

- مسعود، خالد عاشور (2022)، برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الليبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، مجلة المنهل الالكترونية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- عبد التواب، حسن ابراهيم(2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي علي أداء المعلمين ،دراسة حالة ومجلة جامعة سطيف، المجلد"16"، العدد"2".
- عيسي، أيمن (2021)،أثر التخطيط الاستراتيجي علي أداء المنظمات: دراسة تطبيقية علي المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ،
- وزارة التربية والتعليم (2018). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية، 2018-2025.

### المراجع الأجنبية:

- Adams, Jerry. (2010). Development and testing of an initial model of curricular leadership culture in middle schools, ERIC: ED503894.
- Athanasoula, A.; Reppa, A.; Makri, E.; Kalliopi, B.; & Psycharis, S. (2014). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school
- Berryhill, J.; Fromewiek, J.; & Linney, J. (2016). The effects of education accountability on teachers: Are policies too stress provoking for their own good?, International Journal of Education Policy and Leadership, 4(5), 3-20.
- Elayyan, Shafer (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. Journal of Educational Technology & Online Learning, 4(1), pp 24-30.
- Graduate Bulletin (2015). "Educational Leadership": College of Education – San Diego State University.

- Graduate Course Outline (2015). "Leading Schools Course": Faculty of Education – The University of Western Ontario.
- MAMCG, Lara Saad El-Din, (2021). The degree to which public school teachers possess digital science skills and their attitudes towards using it in light of the Corona pandemic, master dissertation, Middle East University, Faculty of Educational Sciences.
- Piaw, Chua Yon. (2014). Factors of leadership Skills f Secondary School Principals, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 116: 5125–5129
- Salkic, Ismet. (2014) : Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 12(1), 61–77
- Sebaaly, M. et al. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities, in: Badran, A. (Chief Editor), *Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance*, Springer Nature Switzerland, 167– 177.
- Shaked, Haim; Schechter, Chen(2018) Holistic School Leadership: Development of Systems Thinking in School Leader. *Teachers College Record*, v120 n2.
- Siamoo, Peter. (2013). Developing the Instructional Leadership Skills of High School Principals in Tanzania: A Problem–Based Learning Approach, *Dissertations and Theses*, Paper 984.
- Tornsen, Monika. (2013). *Successful Principals leadership: Prerequisites, Outcomes and Process*, University Umea, Sweden
- Tracy, Marie.(2019) A Case Study of the Perceived Effectiveness of Administrative Professional Development Pro Quest LLC, Ed.D. Dissertation, Grand Canyon University.
- Wanjala, Christine & Rarieya, Jane(2014): Strategic Planning in Schhol in Kenya: Possibilities and Challenges, *International Studies in Educational Administration*, Vol. 42, No.1, P17–30. 2014.

Washington, Kofa. (2016). An investigation of the attitude of Ohio Urban Public, school superintendents regarding educational accountability the comparison of these Attitudes with those perceived by Board of Education Members, (unpublished doctoral dissertation), Bowling Green State University.

Wfry, R. (2013). The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of principals effectiveness, Dissertation Abstract International, 456 (07): 3100

**روابط الأنترنت:**

- تم الاطلاع بتاريخ 20 /8 /2024 <https://ns.almerja.com>

**الملاحق**

## ملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الآداب - قسم التربية وعلم النفس  
شعبة - الدراسات التربوية  
مقياس التخطيط الاستراتيجي في صورته الأولية

السيدة/ة الدكتور:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة الدقيقة الدكتوراه في التربية، شعبة الدراسات التربوية، فإن الباحثة تقوم بإجراء دراسة حول " تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زيتن".

وقد تم بناء مقياس مكون من (33) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية: وهي بعد التخطيط الاستراتيجي لتطوير العملية الإدارية، بعد تطوير البيئة التعليمية، بعد تطوير أداء العاملين بالمدرسة. وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال علم النفس، وبخاصة في المجال التربوي، فقد تم اختياركم لتحكيم المقياس الذي يرجى التكرم بوضع علامة ( + ) أمام العبارة المناسبة، وإبداء آرائكم بشأن الفقرات.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل
1	يشارك في وضع الخطط المناسبة لواقع العمل			
2	يتخذ القرارات الاستراتيجية المتعددة داخل المدرسة في الوقت المناسب			
3	يربط رسالة المدرسة برؤيتها المستقبلية			
4	يسهم في تكامل الوظائف الإدارية داخل المدرسة			
5	يطور عملية مراقبة أداء العاملين بالمدرسة			
6	ينظم الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً			
7	تحسن عملية الاتصال والتواصل داخل المدرسة			
8	يستخدم الأساليب و الإجراءات العلمية في الإدارة			
9	يحسن إدارة الأزمات التي تواجهه بالمدرسة			
10	يطبق التخطيط الفعال لحل المشكلات بالمدرسة			
11	يدعم استخدام التقنيات الحديثة في عمليات الإدارة المدرسية			
12	يعزز مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات الإدارة			
13	يخطط للأنشطة المدرسية المناسبة بمشاركة العاملين بالمدرسة			
	<b>مجال : تطوير البيئة التعليمية</b>			
1	المتابعة الدقيقة لسير العملية التعليمية في المدرسة			
2	تقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي			
3	توزيع المهام داخل المدرسة بطريقة مناسبة			
4	الاستفادة القصوى من طاقات العاملين بالمدرسة			
5	التنبؤ بمشكلات العمل المدرسي والاستعداد لها			
6	تفهم حاجات العاملين والتلاميذ المختلفة			

			7	تحديد الأهداف الاستراتيجية الممكن تنفيذها
			8	دعم تبادل الخبرات بين أفراد المجتمع المدرسي
			9	زيادة التواصل الفعال بين مدير المدرسة وأعضاء العمل المدرسي
			10	تحفيز العمل التعاوني في المدرسة
			11	توفير مناخ إيجابي عام يدعم التواصل الفعال
				<b>مجال: تطوير أداء العاملين بالمدرسة</b>
			1	تعزيز الثقة في رسم السياسات الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
			2	تحفيز العاملين علي أداء أدوارهم الوظيفية بطريقة صحيحة
			3	تشجيع العاملين بالمدرسة علي العمل المبدع
			4	تعميق الرؤية المتكاملة لدي العاملين بالمدرسة
			5	تنمية روح المسؤولية لدي العاملين اتجاه المدرسة وأهدافها
			6	تنمية العلاقات الإنسانية لدي العاملين بالمدرسة
			7	تحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدي العاملين بالمدرسة
			8	تطوير مهارات القيادة لدي العاملين بالمدرسة
			9	تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة

## ملحق رقم (2)

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الآداب - قسم التربية وعلم النفس

شعبة - الدراسات التربوية

مقياس التخطيط الاستراتيجي في صورته النهائية

أخي المعلم/ة.....

أخي المدير/ة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة الدقيقة الدكتوراه في التربية، شعبة الدراسات التربوية، أن الباحثة تقوم بإجراء دراسة حول " تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة زليتن".

وقد تم بناء مقياس مكون من (24) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: مجال التخطيط الاستراتيجي لتطوير العملية الإدارية، مجال تطوير البيئة التعليمية، مجال تطوير أداء العاملين بالمدرسة. وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة، فقد تم اختياركم للإجابة على المقياس، لذا يرجى التكرم بوضع علامة ( + ) أمام العبارة المناسبة. علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط  دبلوم عالٍ  ليسانس   
التخصص: علوم إنسانية  علوم تطبيقية

سنوات الخبرة: من (سنة-أقل من 5) سنوات  من (5-أقل من 10) سنوات  أكثر من 10 سنوات

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	<b>البعد الاول :- التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية.</b>					
1	المشاركة في وضع الخطط المناسبة لواقع العمل.					
2	اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المدرسة في الوقت المناسب.					
3	ربط الرؤية والرسالة بالخطة الاستراتيجية للمدرسة .					
4	تكامل الوظائف الإدارية داخل المدرسة.					
5	تطوير الخطة الاستراتيجية داخل المدرسة من وقت لآخر .					
6	تنظيم الموارد والإمكانات (المادية والبشرية) المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية.					
7	حسن إدارة الأزمات أثناء حدوثها داخل المدرسة.					
8	دراسة المشكلات داخل المدرسة ومحاولة إيجاد حلول لها.					
9	استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في الإدارة المدرسية.					
10	التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة.					
	<b><u>البعد الثاني : تطوير البيئة التعليمية</u></b>					
1	المتابعة الدقيقة لسير العملية التعليمية في المدرسة.					
2	تقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
3	توزيع المهام داخل المدرسة وخلق بيئة مناسبة للعمل.					
4	الاستفادة القصوى من طاقات العاملين بالمدرسة.					
5	تفهم حاجات العاملين والطلاب المختلفة.					
6	التواصل الفعال بين مدير المدرسة والعاملين بها.					

					7	تحفيز العمل التعاوني في البيئة المدرسة.
						<b>البعد الثالث: تطوير أداء العاملين بالمدرسة</b>
					1	تعزير ثقة مدير المدرسة في رسم السياسات الداعمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.
					2	توجيه العاملين على أداء أدوارهم الوظيفية بطريقة صحيحة.
					3	تحفيز العاملين علي العمل المبدع داخل المدرسة.
					4	تنمية روح المسؤولية لدي العاملين تجاه المدرسة وأهدافها.
					5	تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالمدرسة.
					6	تحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بالمدرسة.
					7	تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة.

### الملحق رقم (3)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الآداب - قسم التربية وعلم النفس  
شعبة - الدراسات التربوية  
مقياس الأداء المهني في صورته الأولى

أخي الدكتور/.....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة الدقيقة الدكتوراه في التربية، شعبة الدراسات التربوية،  
أنّ الباحثة تقوم بإجراء دراسة حول " تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط  
الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس بمرحلة التعليم  
الأساسي بمدينة زيتن".

وقد تم بناء مقياس مكون من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: بعد الأداء  
المرتبط بالإدارة المدرسية، وبعد الأداء المرتبط بالتدريس، وبعد الأداء المرتبط بالنمو المهني.  
وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة فقد تم اختياركم لتحكيم

المقياس، لذا يرجى التكرم بوضع علامة ( + ) أمام العبارة المناسبة. علماً أن إجاباتكم لن  
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط  دبلوم عالٍ  ليسانس   
التخصص: علوم إنسانية  علوم تطبيقية   
سنوات الخبرة: من (سنة-أقل من 5) سنوات  من (5-أقل من 10) سنوات  أكثر من 10 سنوات

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل
	<b>البعد الأول: الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية</b>			
1	ألتزم بأخلاقيات الإدارة واطبقها.			
2	أحرص بشدة على الاهتمام بمظهري الشخصي.			
3	أحافظ على سير العمل داخل المدرسة بشكل يومي.			
4	أتحمل المسؤولية لأداء عملي .			
5	أكون علاقات مع زملائي بالعمل يغلب عليها الطابع التعاوني.			
6	أنجز المهام الإدارية في الوقت المحدد.			
7	أشرك المعلمين والطلاب في إدارتي المدرسية.			
8	أمتلك روح المبادرة والابتكار والاسهام في تحسين العمل داخل المدرسة.			
9	أمتلك القدرة على التواصل الفعال مع المستفيدين من العملية التعليمية.			
10	أتواصل مع المستفيدين من العملية التعليمية.			
11	أطور استراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة.			
12	أسمح لكافة زملائي المعلمين بالمشاركة في صنع القرارات بالمدرسة.			
	<b>البعد الثاني: الأداء المرتبط بالتدريس</b>			
1	أستطيع تطبيق مبدأ إدارة الوقت وتنظيمه بما يتناسب مع الزمن المحدد للحصص.			
2	أنمي الاتجاهات الإيجابية والقيم والميول نحو المدرسة.			
3	استخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأمل لتحليل ممارساتي الإدارية.			
4	أستطيع توظيف نتائج أدوات التقييم في تحسين الأداء التدريسي بالمدرسة.			
5	توفير تقنيات التعلم ومصادره التعليمية بشكل مستمر .			
6	أحرص على استخدام المعلمين للغة العربية في التدريس.			
7	أجد صعوبة في تقديم استشارات طلابية في بيئة التعلم أحيانا.			
8	أوظف استراتيجيات وأساليب تدريس حديثة ووسائل تعليمية متنوعة.			
9	أوجه نقد بناء للعاملين بالمدرسة دون تخصيص.			

			أهتم دائما بالبحث والتطوير للأداء التدريسي من خلال الدورات التدريبية.	10
			<b>البعد الثالث: الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم</b>	
			أطلع المعلمين علي الدوريات والإصدارات التربوية والتخصصية في مجال الإدارة.	1
			أستطيع تحديد أولويات العاملين للعمل داخل المدرسة.	2
			أهتم دائما في تنمية مهاراتي وقدراتي في تفعيل التطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري.	3
			أحرص دائما علي تقييم الذاتي لأداء العاملين بالمدرسة.	4
			أستفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم (تقييم الزملاء).	5
			ألتحق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة.	6
			أستطيع إعداد خطط سنوية وفصلية بالتعاون مع الزملاء .	7

## ملحق رقم (4)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الآداب - قسم التربية وعلم النفس  
شعبة - الدراسات التربوية  
مقياس الأداء المهني في صورته النهائية

أخي المعلم/ة.....

أخي المدير/ة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة الدقيقة الدكتوراه في التربية، شعبة الدراسات التربوية،  
أنّ الباحثة تقوم بإجراء دراسة حول " تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية في مجال التخطيط  
الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس بمرحلة التعليم  
الأساسي بمدينة زليتن".

وقد تم بناء مقياس مكون من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: مجال التخطيط  
الاستراتيجي لتطوير العملية الإدارية، مجال تطوير البيئة التعليمية، مجال تطوير أداء العاملين  
بالمدرسة. وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة فقد تم اختياركم للإجابة على المقياس، لذا يرجى التكرم بوضع  
علامة ( + ) أمام العبارة المناسبة. علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

المؤهل العلمي:  دبلوم متوسط  دبلوم عالٍ  ليسانس   
التخصص:  علوم إنسانية  علوم تطبيقية   
سنوات الخبرة: من (سنة-أقل من 5) سنوات  من (5-أقل من 10) سنوات  أكثر من 10 سنوات

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	<b>البعد الأول: الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية</b>					
1	ألتزم بأخلاقيات الإدارة واطبقها.					
2	أحافظ على سير العمل داخل المدرسة بشكل يومي.					
3	أتحمل المسؤولية كاملة لأداء عملي على أكمل وجه.					
4	أكون علاقات مع زملائي بالعمل يغلب عليها الطابع التعاوني.					
5	أنجز المهام الإدارية في الوقت المحدد.					
6	أشارك المعلمين والطلاب في إدارتي المدرسية.					
7	أمتلك روح المبادرة والابتكار في تحسين العمل داخل المدرسة.					
8	أتواصل مع المستفيدين من العملية التعليمية للمشاركة في حل كثير من مشاكل العمل.					
9	أطور استراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة.					
10	أسمح لزملائي المعلمين بالمشاركة في صنع القرارات بالمدرسة.					
	<b>البعد الثاني: الأداء المرتبط بالتدريس</b>					
1	أستطيع تطبيق مبدأ إدارة الوقت وتنظيمه بما يتناسب مع الزمن المحدد للحصص.					
2	أنمي الاتجاهات الإيجابية والقيم والميول نحو أداء العاملين بالمدرسة.					
3	أستخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأمل لتحليل الممارسات الإدارية.					
4	أستطيع توظيف نتائج أدوات التقييم في تحسين الأداء التدريسي بالمدرسة.					
5	توفير تقنيات التعلم ومصادره التعليمية لتحسين الأداء التدريسي بشكل مستمر داخل المدرسة.					
6	أشجع على استخدام اللغة العربية في التدريس.					
7	أجد صعوبة في تقديم استشارات طلابية في بيئة التعلم أحياناً.					
8	أوظف استراتيجيات وأساليب تدريس حديثة ووسائل تعليمية متنوعة .					
9	أوجه نقد بناء للعاملين بالمدرسة دون تخصيص.					
10	أفضل استخدام أساليب حديثة في مجال التقييم للطلاب.					
	<b>البعد الثالث: الأداء المرتبط بالنمو المهني للمعلم</b>					

					1	أطلع المعلمين على الدورات والإصدارات التربوية والتخصصية في مجال الإدارة.
					2	أستطيع تحديد أولويات العاملين للعمل داخل المدرسة.
					3	أهتم دائما في تنمية مهاراتي وقدراتي في تفعيل التطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري.
					4	أحرص دائما على تقييم الذاتي لأداء العاملين بالمدرسة.
					5	أستفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم في مجال الإدارة.
					6	ألتحق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة.
					7	أستطيع اعداد خطط سنوية وفصلية بالتعاون مع الزملاء .
					8	أشجع على النمو المهني للمعلم من خلال المشاركة الفاعلة في النشاطات المدرسية.
					9	أحترم القرارات الوزارية وأدعم ترقية المعلمين للدرجات الوظيفية التي يستحقونها.
					10	أشجع المعلمين للمشاركة في المسابقات التي تعدها الوزارة بهدف النمو المهني في مجال التخصص.

## ملحق رقم (5)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الإسم	التخصص - والدرجة العلمية - ومكان العمل
1	أ.د سلامة الشارف العباني	استاذ مشارك الصحة النفسية اإامعة الزيتونة
2	أ.د نآاة موسى الفيتوري شميلة	استاذ مشارك علم النفس التعليمي   الجامعة الأسمرية الاسلامية "زليتن"
3	أ.د عفاف محمد أحمد بالحاج	استاذ مشارك علم النفس التربوي   جامعة المرقب
4	د. نوهه علي عبدا البحباح	استاذ مساعد علم النفس التعليمي   الجامعة الأسمرية الاسلامية "زليتن"
5	أ.د جمال منصور زيد	استاذ مساعد التربية وعلم النفس   الجامعة الأسمرية الاسلامية "زليتن"

## ملحق رقم (6)

State of Libya  
Alasmarya Islamic University  
AIU

التاريخ: / / 14  
الموافق: 2025/02/06

دولة ليبيا  
الجامعة الإسلامية  
الاسميرية  
الرقم الاتصالي: 1123

السيد المحترم/ مراقب مراقبة التربية والتعليم - زيتن  
تحية طيبة وبعد

بالإشارة إلى الطلب المقدم من السيدة / أ. حواء إبراهيم أحمد إبليش  
عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية للبنات الموفدة للدراسة  
بالداخل بشأن تطبيق أدوات الدراسة على عينتها من مدرء ومعلمي  
مرحلة التعليم الأساسي.

عليه

نأمل منكم السماح للسيدة المذكورة بأداء الجانب العملي وفق ما  
تسمح به التشريعات النافذة لديكم.

وفقكم الله  
والسلام عليكم

أ.د عبد المجيد عمر البكوش  
وكيل الجامعة للشؤون العلمية / المكلف

صورة إلى:  
السيد/د. رئيس الجامعة  
السيد/د. عميد كلية التربية  
السيد/ مدير مكتب التخطيط والمتابعة بالجامعة  
السيد/ مدير المكتبة  
السيد/ دوري العمارة  
السيد/ مدير مركز البحوث - تاريخ: أبو راوي - 2025/02/06

1995

لا مبالغ  
صحة الجاهل  
بالتاريخ  
2025/02/06

الإدارة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي  
وكيل الجامعة للشؤون العلمية  
الجامعة الإسلامية الاسميرية

051 462 3132 - 462 6679 - 462 0044  
موقع الجامعة الاسميرية www.asmarya.edu.ly  
البريد الإلكتروني للجامعة info@asmarya.edu.ly

## ملحق رقم (7)

حكومة الوحدة الوطنية  
†°188°E† †°0C2†† †°N٧°0°††  
agasu nduronnu numii-T  
Government of National Unity

وزارة التربية والتعليم  
MINISTRY OF EDUCATION  
مراقبة التربية والتعليم زليتن

إشاري: أ. 25.2733  
التاريخ: 2025/02/09

**السادة/مديرو مدارس التعليم الأساسي بمراقبة التربية والتعليم زليتن**  
**تحية طيبة وبمجد**

**بالإشارة** إلى الطلب المقدم من السيدة / **أ. حواء إبراهيم أحمد إبليش** عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية للبنات بشأن تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مدرّاء ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي.

**عليه**

**يطلب منكم مد يد العون للباحثة سالف الذكر واعانتها على تنفيذ مشروعها.**

ولكم منا فائق التقدير والاحترام  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**عبد السلام مزج الوادي**  
مراقب التربية والتعليم ببلدية زليتن

0514622765  
E-mail: EDULZLTN@YAH00.COM

0514622037  
EDULZLTN@GMAIL.COM