مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة

إعـــــداد

أ.د. الهلالي الشربيني الهلالي
أستاذ أصول التربية
عميد كلية التربية النوعية بالمنصورة
وفرعيها بميت غمر ومنية النصر
جامعة المنصورة

د.عبد العظيم السعيد مصطفى
أستاذ أصول التربية المساعد
رئيس قسم أصول التربية
كلية التربية النوعية بالمنصورة
جامعة المنصورة

مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة
العدد الحادي عشر – يناير ٢٠٠٨

مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة

إعداد

أ.د. الهلالي الشربيني الهلالي

د. عبد العظيم السعيد مصطفي

مقدمة :

هناك كثير من الدراسات التي تمت عن مديري المؤسسات التعليمية إلا أنها ترتبط بالفترة الزمنية التي أجريت فيها فقط ولا تعكس التغيرات التي حدثت في المجتمع بصفة عامة وفي مهنة التعليم بصفة خاصة ، فمديرو المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين . علي سبيل المثال . سوف يحتاجون إلي تحقيق الكفاية في استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر التي سوف تتضمن المعرفة بالنقل التليفزيوني عن طريق القمر الصناعي وتطبيقات الكمبيوتر واستخدام التليفزيون التفاعلي لتعليم الأطفال في المناطق النائية ، ومثل هذه الاحتياجات لم تكن مطلوبة منذ عقد مضي (Hoyle , 1998 : 3) .

إن القيادة تعد شيئا قديما قدم الإنسان نفسه ، وعلي الرغم من ذلك ؛ فهذا المصطلح لم يظهر في أدبيات الإدارة التعليمية إلا مع نهاية العشرينات من القرن العشرين ، وقد بدأت الإدارة التعليمية كنتيجة للإدارة العلمية ، وكان روادها الأوائل يدافعون بحماس عن مبدأ الكفاءة والقيادة التي تؤدي إلي ما يطلق عليه " إنجلش English بالعلمية Scientism ، ثم ظهر بعد ذلك السلوكيون Behaviorists ثم علماء الاجتماع التنظيميون Organizational Sociologists إلا أن أيا منهم لم يقدم القدرة التنبؤية المطلوبة لحل المشكلات الضخمة التي تواجه المعلمين في القرن الحادي والعشرين ؛ فمع نهاية القرن العشرين تغير مفهوم القيادة بشكل كبير مع إدراك أن ما يفعله القادة يتم تحديده بدرجة كبيرة من خلال طبيعة من تتم قيادتهم ومن خلال ثقافة المنظمة التي يعملون بها ، وإدراك أن المنظمة تتأثر ، وبدورها تؤثر في الثقافة العامة التي تكون جزءا منها(Siegrist, 1999 : 90)

وإدارة المؤسسات التعليمية في العصر الحالي تحظي بالاهتمام البالغ من قبل المخططين وصانعي السياسات التعليمية والباحثين لمسؤوليتها عن تحقيق أهداف المجتمع في ميادين التربية ، ويؤكد هذا الاهتمام ما تقوم به المجتمعات المعاصرة علي اختلاف مستوياتها القومي والإقليمي والمحلي من تنظيم برامج لتأهيل وتدريب القادة المتخصصين في إدارة المؤسسات التعليمية .

ويري (عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٢ : ٢٦) أن مصطلح القائد التربوي الفعال هو مصطلح يشير إلي مدي نجاح المدير في استخدام الموارد سواء البشرية أم المادية لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية .

وتعد وظيفة مديري المؤسسات التعليمية من الوظائف الحيوية ؛ حيث إن جودة تلك المؤسسات تعتمد إلي حد بعيد علي فعالية مديروها في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية المطلوبة لنجاح مؤسساتهم هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تقدم لشاغليها الفرصة كي يتحولوا من مجرد مديرين لمجتمع تعلم إلي قادة ، ومن ثم فعلي الرغم من أن التدريب الإداري يعد مكونا مهما في إعداد مديري المؤسسات التعليمية ، إلا أنه يكون من الضروري أن نركز علي المهارات الأساسية للقيادة التي تساعد المدير علي أداء عمله بفعالية في حدود مسئولياته وأدواره التي تتغير باستمرار.

ولقد أجريت العديد من الدراسات حول عمل مديري المؤسسة التعليمية علي امتداد العقود الماضية ، وأفرزت هذه الدراسات معلومات كثيرة حول السمات الشخصية والاتجاهات والكفاءات الخاصة بالمديرين المثاليين ، ومن هذه الدراسات دراسة كولفارد ١٩٨٦ Colvard و" جلاس " Glass ١٩٩٢ و " بروتشو " ١٩٩٣ Brochu وغيرهم (Glass, 1992 : VII) وعلي الرغم من أن هذه الدراسات قد سعت إلي حصر خصائص المدير المثالي ، إلا أن بعض النقاد والخبراء يرون أنها قد ركزت علي تحديد السمات والخصائص النظرية للمديرين الأكفاء ، وأنها لم تعطى إلا القليل من الاهتمام لتحديد المهارات التي يعرضها بعض القادة الفعالين أثناء تأديتهم لواجباتهم المهنية ويمكن ملاحظتها .

وقد كانت الدراسات المبكرة في مجال القيادة تركز علي سماتها ، ومن ثم علي التمييز بين القادة وغير القادة ، ثم انتقل التركيز بعد ذلك إلي التمييز بين القادة الفعالين والقادة غير الفعالين ، وتشير الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع إلي إمكانية القول بأن فعالية القيادة تعتمد علي خصائص كثيرة للمنظمة وللقائد ، منها السلوكية ومنها البنيوية ومنها الشخصية ومنها البيئية والثقافية ، وعلي ذلك يري فريق من الباحثين في مجال الإدارة والقيادة أن القيادة التحويلية (Transformative Leadership) يجب أن تكون هي محل التركيز من قبل مديري المؤسسات التعليمية ، كما يري فريق آخر أن القادة الفعالين هم أولئك القادة الذين يتمتعون برؤية ثاقبة للأمور والقضايا ، ويذهب فريق ثالث إلي أن أكثر أنماط القادة فعالية ذلك القائد الذي يمتلك القدرة علي أن يكون له توجه جماهيري People Oriented في جميع الأوقات ، وتوجه نحو القيام بمهامه Task Oriented في الوقت المناسب ، حيث أن القادة الذين ينظر إليهم علي أساس أنهم يفتقدون التوجه نحو الآخرين قد لا يوفرون المناخ التعليمي المرغوب فيه إلا بشكل محدود (Siegrist, 1999 : 90) ، وعلي ذلك يمكن القول بأن القيادة تعد موضوعا محيرا تثار حوله الأسئلة أكثر من الإجابات .

وتعد عملية القيادة في حد ذاتها خبرة مهمة ومطلوبة لأولئك الذين يقومون بها ؛ لأنها تمثل عملية تطوير للخبرة وتنمية للشخصية ، وذلك لأن الأفراد ينتقلون من البحث عن الإجابات الصحيحة إلي إدراك أنهم يمتلكون مخزونا من المعرفة الفنية التي يمكن أن يستخدموها لإجراء مناقشات أفضل عن الناس والمصادر ، وبالإضافة إلي ذلك فإن القيادة الجيدة من الممكن أن تجعل من

العمل الأكاديمي خبرة أكثر إنتاجية ومتعة بالنسبة لكل فرد بما في ذلك القائد. ويذهب رامسدن (Ramsden 1998) إلي أن هناك مقولتين خرافيتين ترتبطان بالقيادة الجامعية .

الأولي : تتمثل في أن الإدارة تعد نشاطا تطفليا وغير ضروري يحد ويقيد الحرية الأكاديمية ، ويستهلك مواهب القائد في أمور إدارية تافهة .

أما الأخرى : فتتمثل في أن الأكاديميين يمثلون مجموعة غير منتجة ، تحتاج إلي استعمال بعض القوة والحزم كي يستيقظوا مبكرا في الصباح ويتوجهوا إلي أعمالهم ، ولا تزال تنتشر الإدارة الأكاديمية التي لا تلم بثقافة المهنة من النمطيين بدرجة ملحوظة ، وتتسم بالتساهل وسرعة الاستجابة أو الحزم المصحوب بالكآبة والعدوانية وذلك علي جميع المستويات الجامعية ، والواقع أن أعضاء هيئة التدريس ينتقدون ، ونادرا ما يقدمون أفضل ما عندهم لأناس من الواضح أنهم لا يفهمونهم ولا يدركون احتياجاتهم .

لقد كان جانب كبير من القيادة الأكاديمية في الماضي يتسم بالانطواء والانعزال وعدم الاحتراف ، كما أن جانبا كبيرا منها أيضا . في الوقت الحالي . يتركز علي الأهداف قصيرة المدى ويتسم بقدر كبير من عدم الثقة في الآخرين ، ومن ذلك يتضح أن القيادة الأكاديمية قديما وحديثا تواجه قصورا وثغرات ومن ثم فهذه الدراسة تسعى للبحث عن طرق وأساليب تساعد في التغلب علي هذه الثغرات ومنها مدخل الإدارة الإستراتيجية .

مشكلة الدراسة :

تواجه المؤسسات التربوية . ومنها مؤسسات التعليم الجامعي . تحديات متعددة أفرزتها متغيرات متنوعة في عالم سريع التغير ، ولا شك أن نجاح إدارة المؤسسة التربوية في مواجهة هذه المتغيرات يتوقف علي نوعية الأسلوب المستخدم في الإدارة فلقد توصلت العديد من الدراسات إلي أن المديرين الذين يكون لهم توجه عال نحو أداء المهام وتوجه متدن نحو العاملين معهم أو الذين يكون لهم توجه متدن نحو الجانبين يواجهون معدلات عالية من شكاوي العاملين وقلقهم وعدم رضاهم عن العمل ، وأن التوجه المرتفع للمديرين نحو العاملين غالبا ما يمثل عاملا مساعدا لهم علي زيادة توجههم نحو أداء المهام دون إحداث أي تأثير سلبي ، كشكاوي العاملين أو الاضطرابات التي قد يحدثونها (Schwegler, 1998 : 35) ، وعلي الرغم من ذلك فقد أوضحت هذه الدراسات أيضا صعوبة تحديد نموذج محدد ومتميز لتحقيق المهام ، وأكدت علي أنه لكي يتحقق ذلك لا بد من توافر بعض العمليات والمهارات الإدارية لدي القائد أو المدير ، هذا بالإضافة إلي إتباعه المداخل الحديثة في الإدارة ؛ كالإدارة الإستراتيجية بما تتضمنه من تحفيز العاملين ومتابعة وتطوير ممارستهم باستمرار ، ومشاركتهم الفعالية ، وبث ثقافة التطوير والتغيير والفهم العالي والواضح لرسالة ورؤية المؤسسة التي يعملون فيها ، والتركيز علي أهمية العمل الجماعي ومشاركة الغالبية العظمي سواء من داخل المؤسسة التربوية أو من خارجها في البيئة المحيطة .

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية ؟ وما علاقتها بكل من التخطيط للمستقبل ، والجودة الشاملة ، والتفكير الإبتكاري ؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي ؟
- ما العمليات والمهارات الإدارية الضرورية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي ؟
- ما المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلي :

- توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة ، والتفكير الإبتكاري .
- إبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي .
- التعرف علي العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي .
- محاولة التوصل إلي المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل للإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر .

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلي أنها :

تسهم في تبصير المسئولين عن إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الإستراتيجية كمدخل إداري حديث يراعي حصر لجوانب القوة ونقاط الضعف ، والفرص المتاحة أمام كليات جامعة المنصورة ، والتهديدات التي قد تؤثر سلبا في قيام هذه الكليات بأدوارها ، ومحاولة الاستفادة منها في تحسين أنماط الإدارة الحالية لمعالجة أوجه القصور .

مجال وحدود الدراسة :

هو مجال وثيق الصلة بميدان إدارة التربية حيث يركز علي إدارة المؤسسات التربوية الجامعية. هذا ويتخذ الباحثان من التعليم الجامعي مجالا للبحث متمثلا في كليات (الطب البيطري . الزراعة . العلوم . التجارة . الآداب . التربية النوعية) جامعة المنصورة ، وهي تمثل كليات الدراسة بها عملية وأخري الدراسة بها نظرية .

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي وأدواته ، وذلك بتجميع البيانات عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ، حيث تتطلب الدراسة جمع البيانات المتوفرة عن الإدارة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري وتفسيرها وتحليلها لرصد واقعها ، واستخلاص أوجه القصور والنقد الموجه إلي هذا الواقع ، بالإضافة إلي ما يتوافر من أدبيات التربية في مجال إدارة المؤسسات التربوية علي المستوي العالمي ، وذلك من أجل تقييم الواقع ومقارنته بغيره من الحقائق ، مع استخدام أسلوب التحليل الفلسفي ، وذلك بالرجوع إلي الموسوعات والمراجع ذات الصلة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة به ، وذلك بغية تحديد الإطار والمفاهيم التي تنطلق منها الدراسة ، ثم تحليل الأسس التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وصولا لرؤية مستقبلية لإدارة إستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي في جامعة المنصورة .

خطة الدراسة

تسير الدراسة بحكم طبيعة أهدافها في خمسة محاور رئيسية هي :

المحور الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة ، والتفكير الابتكارى .

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي.

المحور الثالث : العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي .

المحور الرابع : المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي في جامعة المنصورة .

المحور الأول :

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل ، والجودة الشاملة ، والتفكير الإبتكارى.

١. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعد مصطلح الإدارة الإستراتيجية من المصطلحات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة التعليمية ، ومن ثم فهناك العديد من الآراء التي تناولته ولم تستقر بعد على تعريف ثابت ومحدد له ، فنجد هيجنز وفينسز (Higgins & Vincz,1993:340) يعرفاها بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.

أما تومبسون وإستركلاند (Thompson & Stricland, 1986 : 99) فيعرفا الإدارة الإستراتيجية علي أنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها علي المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء المتغيرات البيئية داخليا" وخارجيا" ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها " ، بينما يري (إسماعيل محمد السيد ٢٠٠٠ : ٢٧.٢٦) أن الإدارة ألاستراتيجيه هي " تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها ، في حين يذكر (أحمد حجي ٢٠٠١ : ١٦٢) أن الإدارة الإستراتيجية هي " إطار لنظم المعلومات الإدارية تقدم البيانات والمعلومات اللازمة والتي تساعد في تطوير الإدارة ، كما يتطلب التخطيط الإستراتيجي ووضع الأهداف والأغراض والسياسات التي تسعي المؤسسة التربوية إلي تحقيقها والوصول إليها .

ويرى(علي السلمي ١٩٩٥ : ٢١١) أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة وتنسجها في هيكل من الإستراتيجيات الموجهة للعملية الإدارية وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة ، وتساندها في تفاعلها مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها ، بينما يعرف (Jhon 1994 :43) الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتمكن بواسطتها المؤسسة (المنظمة) من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب ، والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة.

أما (عبد السلام أبو قحف ٢٠٠٠ : ٦٥) فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " عملية تستطيع الإدارة العليا بواسطتها تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة ، وفي هذا الصدد يذكر (سعد غالب ٢٠٠٢ : ١٩١) أن الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعيه عقلانيه التحليل وحدسية التصور الإنساني ، كما أنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى لتحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بكفاءة وفعالية ، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص مناسبة ومخاطر أخرى بهدف تحقيق مستقبل أفضل.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية في هذه الدراسة على أنها " العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة والتي تساعد في تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرغوبة" .

٢. الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل :

يشير مصطلح القيادة بصفة عامة إلي معاني مختلفة ، ومن ثم نجد لها كثير من التعريفات ، والواقع أن هذه التعريفات تشترك بصفة عامة في عدة جوانب ، من بينها :

أولا : أن القيادة تمثل ظاهرة جماعية ، حيث لا يوجد قادة دون تابعين ، ودون وجود تأثير متبادل بينهم .

ثانيا : أن القيادة تكون موجهة نحو هدف ما ، فالقادة يستخدمون نفوذهم وتأثيرهم لتوجيه الجماعة نحو تحقيق هدف معين .

ثالثا : أن وجود القادة يفترض وجود شكل معين من العلاقات الهرمية .

وفي ضوء ذلك غالبا ما يتم تعريف القائد بأنه " أي شخص يؤثر علي الأفراد والجماعات داخل مؤسسة ما ، ويساعدهم في وضع الأهداف ويوجههم نحو تحقيقها ، وبالتالي يساعدهم علي أن يصبحوا فعالين ومؤثرين ".

وهناك العديد من التعريفات المختلفة للفعالية Effectiveness تماما مثل القيادة Leadership . ويعتمد اختيار تعريف ما علي وجهة نظر الشخص الذي يحاول تحديد مدي الفعالية وعلي المقومات التي يضعها في اعتباره ، فكثير من الدراسات تشير إلي أن القادة والأتباع تكون لهم رؤى مختلفة حول تعريف وتحديد الفعالية . ويتمثل أشهر المقاييس المستخدمة في تحديد فعالية وتأثير القائد في مدي أداء الوحدة التنظيمية لمهمتها بنجاح وتحقيق أهدافها . وقد يكون من الصعب تقييم جميع الأدوار والمهام المختلفة التي يؤديها القائد ، ومن ثم يقترح تعريفا للفعالية يأخذ في الاعتبار العملية والنتيجة ، فالقائد يكون فعالا عندما ينجح إتباعه في الحفاظ علي الاستقرار الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية أثناء تحقيق أهدافهم .

ولقد كان هناك ولا يزال بحث وجدل طويل حول الاختلافات بين القيادة والإدارة ، وقد اتضح أن الشخص يمكن أن يكون قائدا أثناء ممارسة عمله كمدير ، كما يمكن للشخص أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا. ويفترض بعض الباحثين أن القادة يكون لديهم توجه نحو التغيير والابتكار بينما يكون لدي المديرين توجه نحو الثبات والرؤى قصيرة المدى.

ويميز (لوثانز Luthans 1988) بين المديرين الناجحين والمديرين الفعالين ، حيث يؤكد أن المدير الفعال هو الذي يكون لديه عاملين منتجين ويؤدون عملهم بشكل مرض ، ويقضون وقتهم في الاتصال بالمرؤوسين وفي إدارة الصراع وفي التدريب والتطوير وتحفيز العاملين ، أما المديرين الناجحين فيركزون علي العلاقات المتشابكة التي تتضمن النقاش السياسي وإقامة العلاقات الاجتماعية والتفاعل مع البيئة خارج إطار المنظمة .

وتشير مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلي وجود آراء متعددة حول سمات القادة وقدرتهم علي التخيل والتخطيط من أجل المستقبل ، فهناك القائد الجذاب (الكاريزمي) والتمويلي والساعي إلى التغيير وغيرهم .وحسبما يقول (هاوس Hous1977) ، فإن القادة الجذابين Charismatic هم أولئك الذين يكون لهم تأثير وجداني عميق علي أتباعهم ، وقد ينظر إليهم باعتبارهم نماذج وأبطال أعظم من الحياة ذاتها ، وتحدث الجاذبية أكثر في فترات الأزمات الاجتماعية أو عندما تكون الأزمة وشيكة الحدوث أو مسلطة فوق الرؤوس ، حيث يظهر القائد كشخص ذو سمات شخصية استثنائية مميزة تقدم حلا للأزمة ، ومن ثم يجذب القائد أتباعه الذين يصدقونه ويؤمنون برؤيته ويرون أنه شخص غير عادي . والقادة الجذابون قد يظهرون درجة عالية من الثقة بالنفس ويتركون انطباعاً بين الأتباع بأنهم على درجة عالية من الكفاءة ، وبأن أفكارهم صحيحة ، ومن ثم فهم ينقلون الأهداف

ويوضحونها بدرجة عالية من الحماسة والإثارة ، كما يستخدمون كل وسائل الاتصال من لغة ورموز وحركات وإشارات لتحفيز الأتباع والوصول إلي مشاعرهم وأحاسيسهم ، كما أنهم قد يسوقون الأمثلة لأتباعهم كي يحاكونها.

ويمثل الالتزام بالأهداف التنظيمية وتعزيز الأتباع من أجل تحقيق هذه الأهداف جوهر القيادة التحويلية ، وقد كان (بيرنز Burns 1978) أول من ميز القيادة التحويلية Transformational عن القيادة الإجرائية Transactional مؤكدا أن الثانية تركز علي الدوافع العرضية والحاجات الأساسية وتبادل المنافع بين القائد والأتباع ، وعلي النقيض فإن القيادة التحويلية تركز علي الدوافع والحاجات من المرتبة الأعلى والأكثر جوهرية وأخلاقية ، وهؤلاء القادة يتعين عليهم تلبية حاجات المرؤوسين التابعين لهم والارتقاء بهم لأعلي مرتبة أخلاقية ، فالقائد التحويلي هو الذي تكون أفكاره وابتكاراته متأصلة ومتعمقة جدا .

وإضافة للمفاهيم المتعلقة بالقيادة التي تعتمد علي الجاذبية والتحويلية فقد تم تطوير عدة رؤي وأفكار موجهة نحو القيادة التي تسعي إلي التغيير ، فالقيادة التي تقودها فكرة التغيير تبدو وكأنها تركز علي تقديم رؤية معينة وإظهار الثقة في قدرات الأتباع علي تحويل وتغيير ونقل المؤسسة ، وقد طور كلا من (كوزيس وبوزنر Kouzes & Posner) أحد أكثر النماذج وضوحا للقيادة المبنية علي الرؤية Visionary Leadership ، ويتضمن هذا النموذج خمسة ممارسات ، تشمل :

١. تحدي العملية والتنقيب عن الفرص والتجريب .
٢. إيجاد رؤية مشتركة تركز علي المستقبل وتتضمن رؤى الأتباع .
٣. تمكين الأتباع من تنفيذ هذه الرؤية من خلال التعاون والمشاركة والتعزيز .
٤. نمذجة الأدوار وإدراك النجاحات الصغيرة .
٥. تشجيع الرغبة الشخصية من خلال الحماس والتغذية الراجعة المتكررة .

وتتضمن الممارسات النموذجية للقيادة وجهات نظر الأتباع وتوقعاتهم من القائد ، فالقادة النموذجين والمثاليون يلتزمون بمناقشة وطرح الأفكار والفرضيات القديمة ، ومن خلال التفويض والتشجيع والتصميم الصحيح للأدوار يمكن لهم حفز أتباعهم علي تنفيذ الرؤى ، وتمثل المصداقية القوة الدافعة وراء قدرة القائد علي تنفيذ وإتمام تعهده والتزامه ، وتغيير المؤسسة والأتباع .

ويتخذ التغيير أشكال متعددة بعضها مألوف وبعضها غريب وبعضها جذاب والبعض الآخر ليس كذلك ، وبعضها كبير وبعضها محدود ، وبغض النظر عن الشكل الذي يتخذه فقد صار التغيير المستمر في مكان العمل شيئا حتميا وبمثابة قاعدة ثابتة . فالمؤسسات والأفراد لا بد وأن يتغيروا إذا كانوا يريدون أن يصبحوا أكثر فعالية وأكثر إنتاجية ، ومن ثم فالقضية المهمة لم تصبح بالنسبة للمدير وللعاملين مجرد تحديد طبيعة التغيير ولكن الأهم من ذلك أصبح تعلم كيفية إدارة تأثير هذا التغيير ، وتحتاج النظريات الموجهة نحو التغيير إلي التركيز بهدف تحديد المواقف والظروف التي يكون في ظلها كل نوع من أنواع القيادة أكثر ملاءمة وفعالية .

ولقد ميز (نهافندي Nahavandi 1997) بين القادة من المستويات الدنيا والقادة من المستويات العليا في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، فالقادة من النوع الأول يكونوا معنيون بالجماعات أو بالأقسام الصغيرة بينما القادة من النوع الثاني فيكون لهم سلطة علي المؤسسة بصفة عامة ، ومن ثم يكون لهم الحق في القيادة والتوجيه وإصدار قرارات عديدة .

وبصفة عامة يكون تركيز القادة من المستويات الدنيا علي الأمور الداخلية بالمؤسسة وقد يهتموا بالأمور الخارجية إلا أنهم لا يحتاجون لرؤية خارجية لأداء مهمتهم ، كما يركز هؤلاء القادة أيضا علي الإنتاجية الإدارية وجودة المنتجات والخدمات وأخلاقيات العاملين .

وعلي النقيض فإن القادة في المستويات العليا يكون لديهم اهتماما متكافئا تقريبا بالعوامل الداخلية والخارجية ، فهم يهتمون بالأداء الكلي للمؤسسة انطلاقا من كونهم مسئولون عن صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، وبصفة عامة يمكن القول أن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في كيفية تحقيق رؤيتها ومهمتها وأهدافها ، وتشير الرؤية إلى توضيح الهدف والاتجاه وخلق وجهة نظر حول أمور معينة ذات علاقة بالمؤسسة ، ويمكن للقادة من خلالها قيادة مؤسساتهم وخاصة خلال فترات الفوضى أو التشويش .

وتتألف الإستراتيجية من خطة متكاملة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتسعى إلى تزويد المؤسسة بالإرشادات والخطوط العريضة لصنع القرار ،وغالباً ما تتطلب الإدارة الناجحة لأي مؤسسة التركيز من جانب القائد على عدة عوامل واستخدامها جميعا في آن واحد ، وهذه العوامل تشمل : الثقافة والبيئة والقيادة والتكنولوجيا والبناء والإستراتيجية ، وتعرف الثقافة بأنها مجموعة عامة ومشتركة من الأفكار والقيم والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء مؤسسة ما ، أما البناء فيتألف من الأبعاد الأساسية للتصميم التي تنظم المصادر البشرية لمؤسسة ما ، وتشمل البيئة جميع القوي الخارجية التي قد تؤثر علي المؤسسة ، وأخيرا فإن التكنولوجيا تمثل العملية التي تتحول من خلالها المدخلات إلي مخرجات ونواتج ، ويحتاج أي جهد استراتيجي إلي توازن وتوافق بين هذه العوامل الست حيث إن ذلك يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ويكون توازن هذه العوامل الستة ضروري للقادة من المستويات العليا ، كي يتمكنوا من تحديد توجه المؤسسة ، وما أن يتم تحديد الاتجاه فإن العوامل الداخلية مثل : (الثقافة والبناء والقيادة) تبدأ في القيام بدورها في توجيه المؤسسة نحو مسار مختار ومحدد ، وقد قام (نهافندي ومالكزاده Nahavand & Malekzadeh1993) بدراسة سمات القيادة العليا باستخدام متغيرات ديموجرافية وسيكولوجية ثم قدما رؤيتهما في القيادة الإستراتيجية على النحو التالي :

نموذج (نهافندي ومالكزاده) في القيادة الإستراتيجية :

لقد طور (نهافندي ومالكزاده) بعدين رئيسين في نمط القيادة وأشارا إلى أن هذين البعدين يؤثران علي صنع القرار لدي القائد والأساليب الإدارية التي يتبعها وأيضا الطريقة التي يدير بها القوي الإستراتيجية .

البعد الأول :

يتعامل مع درجة سعي القائد لمواجهة التحديات وتعرضه للمخاطر ، فالقائد الذي يسعي لمواجهة التحدي يميل أكثر إلي استخدام استراتيجيات محفوفة بالمخاطر وتنفيذ محاولات ومساعي جديدة وأصيلة ،ومن ثم تغيير التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، بينما القائد الذي لا يتمتع بدرجة عالية في هذا الجانب فغالباً ما يكون مقاوماً ومعارضاً لتحمل المخاطرة متمسكاً بالطرق والوسائل الموجودة والمستقرة والمضمونة ، وملتزماً بالمسار القائم .

البعد الثاني :

ويتمثل هذا البعد في حاجة القادة للتحكم والرقابة ، ويشير إلي مدي استعداد القائد لتفويض السلطة أو التخلي عنها أو السماح للآخرين بالمشاركة في صنع القرار وتنفيذ الإستراتيجية ؛ فالقائد ذو التوجه المتزايد نحو التحكم والسيطرة يميل إلي العمل في مؤسسة يكون تفويض السلطة فيها محدود والتركيز منصب علي الثقافة والتقدم للأمام ، بينما يكون القائد ذو التوجه الأقل نحو التحكم والسيطرة أكثر ميلا للامركزية وتفويض العديد من السلطات وتشجيع الثقافة الحرة المفتوحة والقابلة للتكيف والتعديل ، وهذا النوع من الثقافة المؤسسية قد يشجع مشاركة العاملين ويسمح بتنوع الأفكار والأساليب .

والقائد بصفة عامة في ظل هذا النموذج يجب أن :

أولا : يفهم ويفسر بيئة المؤسسة .

ثانيا : يختار- باعتباره صانع القرار- الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة .

ثالثا : يكون فعالا في تنفيذ الإستراتيجية المختارة من خلال إيجاد ثقافة معينة وكذلك اختيار القادة والمديرين عبر مستويات المؤسسة بأكملها

وعندما يتكامل بعدي السعي لمواجهة التحديات والحاجة للتحكم والسيطرة ينتج عن ذلك أربعة أنواع من القيادة الإستراتيجية ، يعالج كل نوع منها المتغيرات الإستراتيجية بشكل يتوافق مع اتجاهاته وأولوياته كما يتضح من (جدول ١)

جدول (١)

يوضح أبعاد القيادة الإستراتيجية عند " نهافندي"

أبعاد القيادة الإستراتيجية		
١- السعي بدرجة عالية لمواجهة التحديات		
❖ مبدع علي درجة عالية من التحكم (HCI)	❖ مبدع مشارك (PI)	
❖ يحتفظ بدرجة عالية من	❖ يفوض بعض السلطات	
❖ التحكم في وظائف المؤسسة		
٢- السعي بدرجة متوسطة لمواجهة التحديات		
❖ يحافظ علي الوضع الراهن (SQG)	❖ مدير للعملية (PM)	
❖مقاوم للتحدي ويحتفظ بدرجة عالية	❖ مقاوم للتحدي ويفوض بعض السلطات	
من التحكم في المؤسسة	في وظائف المؤسسة	
٣- السعي بدرجة محدودة لمواجهة التحديات		
تحكم أعلي	تحكم أقل	الرغبة في التحكم

Source : Heck.T. (1999) Strategic Leadership in University Wellness Programs .Ann Arbor : UMI.

ومن المحتمل أن يسعي كل نمط من القادة الاستراتيجيين إلي إيجاد منظمة من نوع معين تتلاءم مع بيئة معينة ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢)

جدول (٢)

يوضح تأثير أنماط القيادة علي المتغيرات الإستراتيجية

القائد	الإستراتيجية المتبعة	البيئة	القرار
مسيطر بدرجة كبيرة HCI	- استراتيجيات عالية المخاطرة - ابتكار وتجديد للمنتج - التزام بجوهر العمل الأساسي	- ثقافة مساندة قوية - ثقافات فرعية محدودة	- قرار مركزي يتم بواسطة عدد محدود من الأفراد
المحافظ علي الوضع الراهن SQG	- استراتيجيات قليلة المخاطرة - إبداع محدود وتركيز علي الكفاءة	- ثقافة مساندة قوية - السماح بقليل من التباين والتنوع	- قرار مركزي يتخذه عدد محدود من الأفراد
المبدع المشارك PI	- استراتيجيات عالية المخاطرة - ابتكار للمنتج - انفتاح علي مناطق ومجالات جديدة	- ثقافات متدفقة أساسية - ثقافات متعددة - السماح بدرجة عالية بالتباين	- قرار لا مركزي لا يشمل أدني المستويات - التفويض والمشاركة
مدير للعملية PM	- استراتيجيات منخفضة المخاطرة - ابتكارات قليلة - التركيز علي الكفاءة	- ثقافة متدفقة مع تركيز علي عدم التغيير - السماح بالتباين والاختلاف	- قرارات لا مركزية - المشاركة

Source: Heck, T.(1999).Strategic Leadership in University Weliness Programs . Ann Arbor. UMI.

أنماط القيادة الإستراتيجية

ويتمثل النمط الأول من أنماط القيادة الإستراتيجية عند (نهافندي) في التحكم والسيطرة المتقنة High - Control Innovation (HCI) ، فالقادة من هذا النوع يسعون لمواجهة التحديات والسيطرة المحكمة في مهام المؤسسة ، ويبحثون عن استراتيجيات جديدة ومبتكرة تتسم بالمخاطرة ، وقد يبحرون في مياه مجهولة ويدخلون مجالات جديدة ، بهدف إيجاد مداخل استراتيجية جديدة لمستقبل المؤسسة والاهتمام بالإبداع والتجديد فيما يتعلق بالعوامل الخارجية ، لكنه لا يشجع

علي التخلي أو الابتعاد عن العمليات الداخلية المقبولة من جانب المؤسسة ، ويتم في الغالب صنع القرار علي المستوي المركزي مع وجود قدر محدود من التفويض في هذا النمط من القيادة ، إلا أن هؤلاء القادة قد يميلون إلى المحافظة في إدارة المؤسسة ، وقد يؤدي تركيزهم على التحكم والرقابة إلي ظهور ثقافة مغلقة يتم التركيز فيها علي التمسك بالأهداف المشتركة والإجراءات العامة ويتميز القائد من هذا النمط أيضا بالإقدام والمخاطرة فيما يخص العوامل الخارجية .

وتماما مثل القائد المسيطر يكون القائد المحافظ علي الوضع الراهن Quo-Status Guardian(SQG) يرغب في السيطرة والتحكم في وظائف المؤسسة ، إلا أنه لا يسعي للتحدي ويقتنع وقد يكتفي بالتحكم والسيطرة في الوظائف الداخلية للمؤسسة ، كما أنه لا يسعي إلي المخاطرة ولا يبحث عن استراتيجيات جديدة مبتكرة ، فالقرارات الإستراتيجية يتم صنعها مركزياً في معظم الأحيان في مسعى للحفاظ علي اقتراب المؤسسة من النجاح الذي حققه في الماضي ، ومن ثم فالمؤسسة التي يقودها قائد محافظ لا تتميز بالابتكارات الجديدة لكنها تتسم بالفعالية والكفاءة وتكون مثالية عندما تتميز بدرجة كبيرة من المحافظة وتتحدد ثقافتها من خلال توافق العاملين والمديرين مع الإجراءات والممارسات القائمة .

ويكون القائد من النوع المبدع المشارك (Participator Innovator (PI معارض ومناقض تماما للقائد المحافظ ، فهو يسعي للتحدي والابتكار والتجديد في المحيط الخارجي ويكون داخل المؤسسة ثقافة حرة مفتوحة تعاونية ويميل لاختبار الاستراتيجيات عالية المخاطرة ، ويؤكد (نهافندي ١٩٩٧) أن المؤسسات التي يقودها القائد المشارك تكون معروفة باستخدام التكنولوجيا والإبداع والتجديد ، وتكون المؤسسة مثالية من وجهة نظر القائد المشارك عندما تكون مفتوحة ولا مركزية ويتم صنع القرارات فيها علي أدني مستوي ممكن ، وقد تكون الثقافة حرة وتتمتع بدرجة عالية من التنوع وتباين الأفكار والممارسات ، وغالبا ما يشجع هذا النوع من القادة العاملين علي تكوين إجراءاتهم الخاصة كما يسمح لهم بتنفيذ قراراتهم .

ويفضل النمط الأخير من أنماط القيادة الإستراتيجية والمعروف بمدير العملية Manager Process الاستراتيجيات المحافظة التي تركز علي الأشياء التي تم اختيارها وتجريبها ، حيث يبتعد هذا النوع من القادة عن الإبداع المحفوف بالمخاطرة والمجازفة ، إلا أن الحاجة المحدودة للتحكم والرقابة تسمح بالتنوع والتباين والانفتاح داخل المؤسسة ، فالعمال لا يكونوا ملزمين بالتمسك بأهداف وثقافة مشتركة عامة ، حيث تكون هناك درجة عالية من الاستقلالية ترتبط بالعمليات اليومية المقننة بدرجة عالية كما تكون هناك مرونة تسمح بإدارة الأمور دون إيجاد مخاطرة غير ضرورية للمؤسسة .

ويكون لهذه الأنماط الأربعة من القادة الاستراتيجيين أولويات متباينة بالنسبة لتوجيه وإدارة مؤسساتهم ، فكل قائد يترك تأثيره علي المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال عدة طرق ، تشمل :

أ. التخطيط وتخصيص الموارد .

ب . نظم المكافآت والعلاوات سواء الرسمية وغير الرسمية .

ج . اختيار القادة الفرعيين وتعزيز أولئك الذين يلتزمون بثقافته وفكره .

د . أنماط السلوك التي يسلكها ويصوغها القائد ، فطريقة الملبس والعادات واللياقة وأسلوب التفاعل يكون لها معان رمزية يؤثر من خلالها القائد بشكل غير مباشر علي ثقافة المؤسسة .

٣.الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الجودة الشاملة

لم تحظى الإدارة الإستراتيجية بالأهمية التي تستحقها في كل الجدل الدائر حول الجودة ، حيث أن التركيز الأساسي ينصب على أنظمة الجودة مع إعطاء قليل من الاهتمام لإدارة الجودة ، وعلى وجه التحديد لطبيعة الإدارة الإستراتيجية التي يتطلبها تطوير مؤسسة تعليمية تقوم على الجودة .

إن التحدي الحقيقي يتمثل في تطوير ثقافة تعلم للجودة بمفهومها الشامل بما يتضمنه ذلك من ثورة فكرية في الإدارة تجعل المدير خادما لعملائه ويسعى مع فريق العمل الإداري إلي تلبية حاجات العملاء ومطالبهم ، و الإدارة الإستراتيجية من هذا النوع لا تستطيع أن تنجح بدون قياده تتوافر فيها الخصائص التالية :

- يمتلك رؤية عن الجودة الشاملة لمؤسسته.
- يمتلك التزاما واضحا بعملية تحسين الجودة.
- يوصل رسالة الجودة للآخرين.
- يجعل حاجات العملاء محور سياسات المؤسسة وممارستها.
- يستخدم مدخل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسته.
- يوفر قنوات مناسبة لإيصال أصوات العملاء.
- يتعامل مع معظم المشكلات على أنها نتيجة لسياسات المؤسسة وليس لإخفاقات الموظفين.
- يقود التجديد ويسعى باستمرار لإجراء التحسين.
- يلتزم بإزالة الحدود المصطنعة سواء أكانت تنظيمية أم ثقافية.
- يبنى فرقا فعاله ويحفز المستخدمين.
- يطور أنظمة وإجراءات جوده فعاله.

ويرى سبانبور (Spanbour , 1992:15) أن إدارة المؤسسة التعليمية في المنحى القائم على الجودة تعتمد على تمكين المعلمين وبقية المشتركين في عمليات التعلم والتعليم، فالمعلمون يشاركون في اتخاذ القرارات ، ويتحملون مسئوليات أكبر ، ويعطون قوة أكثر بكثير من إلقاء خطبه سنوية حول مدى أهمية الجودة للمؤسسات التعليمية وهذا يتطلب حماسا مستمرا ، وإرادة لتحسين الجودة ، ومراجعه مستمرة لكل فعل ، ولجميع الأفعال .

٤.الإدارة الإستراتيجية و التفكير الإبتكارى

التفكير الإبتكارى كما يعرفه (ممدوح الكنانى ، ١٩٩٩ : ٢١) بأنه " قدرة الفرد على الاستجابة لمشكله أو موقف مثير بحيث تتميز هذه الاستجابة بالطلاقة والمرونة والأصالة" ،ويشتمل هذا التعريف على أربعة مكونات أساسية لعملية الابتكار تشمل :

أ. الطلاقة الفكرية وتتمثل في قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبيا عند مقارنتها بأنواع التفكير غير الإبتكارى.

ب . المرونة التلقائية: وتتمثل في قدرة الفرد على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه لآخر ، مع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحدود غير التقليدية .

ج . الأصالة: وتتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار بعيدة عن المألوف من الأفكار والطرق والأساليب.

د . القدرة على التداعي البعيد : وتتمثل في قدرة الفرد على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادرا على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

ويسهم التفكير الإبتكارى Creative Thinking بقدر كبير في الإدارة الإستراتيجية من خلال تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي ، كما يساعد الابتكار في بناء رسالة واضحة ومفهومه عن دور المؤسسة التربوي في المجتمع.

ويذكر (المغربي،٢٠٠٦ : ٤٥- ٤٦) أن من أهم خصائص قادة المؤسسات ذوى السمات الإبتكارية :

١. أن يكون لديه الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم نتيجة منحهم قدر من الحرية.
٢. استعداد لتبنى الأفكار والمقترحات الإبتكارية ودعمها حتى وإن كانت غير مدروسة جيدا.
٣. الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة عند إدراكهم ان السلوك الإبتكارى سوف يصل بهم إلى نتائج أفضل.
٤. الاحتفاظ بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبنوها ، ويرتفع عنده معدل الشجاعة مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة .
٥. يتسم القادة الإبتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لحاجتهم إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات لإتاحة الفرص لمرؤوسيهم بالتحدث التفصيلي
٦. عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به والسعي لتحقيق الأهداف المخطط لها.
٧. نبذ الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع المرؤوسين ، والتعامل بسعة الصدر وتناسى الخلافات الشخصية وتفضيل المصلحة العامة.

ويؤكد كل من ميلر وجرويجرى (Miller & Gregory, 1996 : 71-83) على أن المدير الإبتكارى عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها يتميز بالتعمق والنظرة الثاقبة ، ومن ثم نجد أن سلوكه الإبتكارى لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل على النحو التالي:

١. التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.

٢. ملاحظة وجود صعوبات او سلبيات معينة .

٣. وجود الحاجة إلى حل المشكلة.

٤. تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها .

٥. تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.

٦. جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير.

٧. وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة .

٨. تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة.

٩. اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.

١٠. التحقق من الحل.

١١. تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.

١٢. إظهار قيمة العمل للآخرين.

١٣. المتابعة والتقويم المستمر.

المحور الثاني
التحديات التي تواجه تطبيق
مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي

تواجه الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي تحديات عديدة ، فالسرعة التي يحدث بها التحول الاجتماعي الاقتصادي في معظم دول العالم تمثل تحدياً حتي للدول التي تتمتع بظروف اقتصادية جيدة ومن بين هذه التحديات .

١. **زيادة معدلات التغيير** :

لقد شهد العقدان الأخيران تغييراً جوهرياً وسريعاً في النظم التعليمية في معظم دول العالم ، ويذكر كل من (طارق حجي ، ١٩٩٣: ٩٧)،(Thomas & David, 2004 : 166-180) أن صور هذا التغيير ظهرت في انهيار الاتحاد السوفيتي السابق والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية ، وهيمنة اليابانيون علي التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان ، وثورة المعلومات والاتصالات ، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستنساخ ، ونتائج حرب الخليج ، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً ، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي ، والانفتاح الإعلامي ، وكل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير التى يجب أن يواجهها قادة الفكر الاستراتيجي في مجال التعليم .

٢. **شدة المنافسة** :

تعتبر زيادة المعاملات الدولية والعولمة بما لها من مدلول ومفهوم عوامل ضغط يجب أن يراعيها القادة الإستراتيجيون العاملون في مجال التعليم وذلك عند صياغة استراتيجياتهم المناسبة لسوق العمل حتي يمكنهم النجاح في التعامل معه ومراعاة مدي مناسبة الخريج لهذا السوق من خلال عمليات الإبداع والابتكار.

٣. **عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا** :

لقد أدت زيادة التحالفات العالمية ، واعتماد العديد من المؤسسات علي بعض الأساليب التكنولوجية الحديثة للحصول علي ميزة تنافسية لخريجيها ، إلي زيادة المنافسة مما دعا إلي ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجال التطبيق الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي ومواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتجددة .

٤. **تغيير طبيعة قوي العمل** :

لقد تغير الدور المنوط بطبيعة قوي العمل وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية ويذكر (نبيل مرسي : ١٩٩٥ : ٧٦) أن الدور الأساسي لقوي العمل ازداد أثره ومضمونه في الأعمال الدولية ، فهناك الخصائص الديموغرافية لقوي العمل ، وتوقعات العمالة وآمالها ، والاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمري ، بالإضافة للتغيرات الثقافية والاجتماعية ، كل هذا يمثل تحديا لقوي العمل المطلوبة من مؤسسات التعليم الجامعي وإداراتها الإستراتيجية .

٥. **عجز الموارد المتاحة** :

لقد أصبح في الواقع هناك ندرة في بعض الموارد المطلوبة في بعض الدول سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك بشدة في بعض الدول في نقص الموارد المالية التي لا تكفي لتوفير المتطلبات الأساسية من مواد وأدوات ووسائل تكنولوجية حديثة لإجراء البحوث العلمية المتطورة ، والوصول إلى المعرفة والفكر الابداعى اللذان يشكلان السبب الجوهري للتفوق التنافسي ، فالمعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان علي معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوي المجتمع ، وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، بينما يري (محمد يوسف ٢٠٠٥ : ١١٢) أن المعرفة الإدارية يمكن أن تقود المنظمة باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعي الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد ، وتساير وعي وإدراك الجماهير .

٦. **زيادة دور جماعات الضغط** :

لقد زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بنوع الخريج والاهتمام بجودته لزيادة فرص العمالة ، وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي ، والالتزام بالسلوك الأخلاقي ، مما يوجب علي الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجيات استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية ويرى بيرس (Pearce II, et al. 2004 : 94-115) أنه لمواجهة تحديات الإدارة الإستراتيجية يجب أن تراعي إدارة المنظمات مجموعة من النقاط لتقدير إستراتيجيتها بكفاءة ومنها :

- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
- الاحتفاظ لأبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات .
- التركيز بصورة أكبر علي الخريج وما يمكن للمؤسسة التعليمية أن تمارسه للوصول به لأفضل وضع .
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة وتقليل عوامل الضعف .
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة .
- التركيز علي المدعمات الإستراتيجية strategic Imperatives ،والتي من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة ، واستمرار التنمية والتطوير .

وعلى أية حال فالأدبيات المتعلقة بمدخل الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبهذا المدخل وتطبيقه في مؤسسات التعليم بصفة خاصة تشير إلى وجود مجموعة من العمليات والمهارات الضرورية لتطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم وسوف يتم تناول هذه العمليات وتلك المهارات في المحور التالي من هذه الدراسة .

المحور الثالث

العمليات والمهارات الإدارية الضرورية *
لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي

أولا : العمليات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية

بمراجعة الأدبيات المتعلقة بتطور العمليات والممارسات الإدارية ، يتضح أن تناول هذا الموضوع يختلف من باحث إلي آخر ، فقد تأتي إحدى العمليات علي رأس القائمة عند باحث بينما يتناساها تماما باحث آخر ، فبينما يري " فايول " أن عمليات الإدارة تضم التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والسيطرة ، نجد أن " كوليك " Culick يؤكد أنها تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير ووضع الموازنة ، كما نجد أن الاتحاد الأمريكي للإداريين التربويين يشير إلي أنها تشمل التخطيط والتخصيص والتحفيز والتنسيق والتقييم ، أما " ليجفيلد" فيفترض أنها تتضمن اتخاذ القرارات والبر مجة والاتصال والسيطرة وإعادة التقييم ، وأما " فرايدلي " Fridley فيري أنها تشمل الالتزام بالفلسفة والتخطيط والتخصيص والتنسيق والتأثير والتقييم .

وفي ضوء هذه الآراء سوف يركز هذا الجزء علي مجموعة محددة من العمليات الإدارية الأساسية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية تشمل الالتزام بفلسفة التربية واتخاذ القرار والقياس والتخطيط والتكيف والتعاون ، وهذا لا يعني أن هذه العمليات وحدها دون غيرها تمثل العمليات الضرورية في عمل الإدارة الإستراتيجية ، وإنما يركز هذا الجزء عليها لما تلقاه من اهتمام كبير في الوقت الحاضر في الأدبيات الخاصة بإدارة المؤسسات التعليمية ، ويمكن تناول هذه العمليات بشيء من التوضيح علي النحو التالي :

١. عملية الالتزام بفلسفة التربية :

يتطلب التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي ضرورة التزام مديري المؤسسات التعليمية بفلسفة للتربية تراعي صدور القرارات من المستويات الأعلى إلي المستويات الأقل في الإدارة والإنتاج ، وتركز على تحديد الأدوار القيادية المنوطة بالمديرين بحكم موقعهم ، لأنهم من المتوقع أن يشاركوا مشاركة كاملة في العمليات التي تؤثر وتوجه أنشطة المؤسسة التعليمية وإصلاح بيئتها ، ومن هذا يكون التساؤل : كيف يقيم هؤلاء المديرون البرامج الجديدة ؟ وكيف يقررون ما يجب أن تكون عليه التربية ؟ (Fitz – Enz , J,1997 : 11-12) .

---

* تم الاعتماد بصفة أساسية في كتابة هذا المحور على :

١- الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠١). العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم (دراسة ميدانية) ، المؤتمر العلمي الأول لقسم أصول التربية بكلية التربية بدمياط : المدرسة المصرية في عصر المعلومات وتحديات عصر العولمة ، دمياط الجديدة ، ٥- ٦ نوفمبر .

٢- الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٢). دراسة تحليلية لأهم مؤشرات الإنتاجية في الوظائف الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) ، القاهرة ، عدد (٢٣) أكتوبر .

٣- الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، المكتبة العصرية ، المنصورة .

يشير " ويتشر " Witcher إلي أنه من خلال إطار عملي لفلسفة التربية ، يستطيع مديرو المؤسسات التعليمية أن يكتشفوا الأدوات المطلوبة للإجابة عن هذه التساؤلات ومن ثم تكون هناك حاجة ملحة إلي الفلسفة إذا كان لهؤلاء المديرين أن يتخذوا قرارات حساسة في المواقف الحياتية اليومية ، وإذا كان لهم أن يقدموا عملا متكاملا وهدفا منسقا فيجب عليهم ان يفكروا فيما يفعلونه بطريقة فلسفية ، كما يجب عليهم أن يطوروا نوعا من الاهتمام حول معني التربية والظروف التي يمكن أن تتم في ظلها ، وكذلك نوعا من الاهتمام نحو الطريقة التي ترتبط من خلالها التربية بالتعليم والتنشئة الاجتماعية والإعداد المهني (Witcher , A , 1999 : 106) .

وحيث ان الفلسفة العامة تشمل أسئلة جوهرية ذات علاقة بمجالات الميتافيزيقا Metaphysics ونظرية المعرفة Epistemology وعلم القيم Axiology تكون هذه الأسئلة مهمة بالنسبة لمديري المؤسسات التعليمية عند التفكير في عمليات وأهداف التربية سواء من أجل بناء فلسفة للتربية أم تحديد إطار نظري لتوجيه الممارسة .

فمن وجهة النظر الميتافيزيقية يدور التساؤل حول الحقيقة ، ومن خلال التربية ، يكون علي المدير أن يوضح أهداف التعليم ، ويحدد المنهج الذي يساعد بشكل جيد علي تحقيق تلك الأهداف لإعداد الشباب للعالم الحقيقي ومن ثم إدراك الصورة الحقيقية التي تكون عليها الأشياء .

وفيما يتعلق بالتفكير المرتبط بنظرية المعرفة ، فالأمر يتطلب من المدير أن يكتشف إجابات وحلول لقضايا مثل : ما المحتوي الذي يجب أن يتوافر في عملية التعليم ؟ وما الطريقة التي يجب أن يتم تنظيمه بها ؟ وما أفضل الطرق لتناول الموضوع أو المحتوي وما دور المعلم في عملية التعلم ؟ وما الأشياء التي تدفع الطلاب إلي التعلم ؟ وكيف يمكن تقويم التعلم بشكل جيد ؟

وبالنسبة لعلم القيم Axiology الذي يركز علي الاهتمامات الأخلاقية Ethical والجمالية Aesthetic ، يجب أن يكون تركيز المديرين علي أسس الانضباط الذاتي Self disciplins ، وهذا الأمر يتطلب الاجابة عن مجموعة من الأسئلة تشمل : ما معيار السلوك الجيد وما دوافعه ؟ وما الأشياء التي يجب أن تشكل المصدر لقواعد المؤسسة التعليمية ؟ وهل ينتج الانضباط الذاتي من خلال الخداع ؟ وهل يستطيع الطفل أن يكتشف ببساطة الشيء الصحيح لكي يفعله ؟ وإذا كانت الفنون شيئا مهما فكيف يمكن إظهار هذه الأهمية في المنهج التعليمى ؟ وكيف يتم تشجيع الطلاب علي الاستجابة العاطفية أو الانفعالية ؟

إن المدير في إطار فلسفة التربية يجب أن يسعي إلي توضيح وتحديد القيم وأنماط الأداء التي تري التربية أنها الأشياء الصحيحة والمفيدة ، ويذهب " أورتمان " E.J. Ortman في هذا الشأن إلي أن عمل مدير المؤسسة التعليمية الناجح يجب أن يتضمن ثلاثة مجالات واسعة هي (Wither,A,1999 : 107)

أ . الجوانب المادية Physical Aspects

ب . الأفكار الخاصة بتطوير المؤسسة التعليمية Ideas of School Improvement

ج . الهيئة العاملة Personnel

وتشمل الجوانب المادية في العمل الإداري المباني والفصول الدراسية والملاعب والمساحات الخالية التابعة للمؤسسة التعليمية ، ومن حيث علاقة المدير بالأبنية والصيانة واستخدام الفراغات يكون عليه أن يجيب علي الأسئلة الفلسفية التالية : ماذا يعتقد عن كيفية تعلم الأطفال بشكل أفضل ؟ وكيف يمكن للمعلمون أن يدرسوا بشكل أفضل ؟ وكيف ترتبط الجوانب المادية في المؤسسة التعليمية بتنمية مستخدميها ؟

وعند الحديث عن الجانب الإداري الذي يتعلق بتوليد أفكار لتطوير كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية ، لا بد وأن يضع المدير في اعتباره أنشطة مثل تطوير نظام لتصنيف الطلاب وطريقة لاستخدام التكنولوجيا في المؤسسة التعليمية وتشكيل مجالس للمعلمين والآباء ، وتشمل الأسئلة المرتبطة بهذه الأنشطة : لماذا يتم تصنيف الطلاب ؟ كيف تؤثر شخصيات المعلمين في عملية التعلم ؟ ما نمط الخبرات المهمة في عملية التعلم والتدريس؟ كيف يمكن تشكيل مجالس الآباء والمعلمين بشكل أفضل ؟ وما الطريقة التي يجب أن تدار من خلالها ؟

ويتعلق النشاط الإداري الثالث بدائرة الأشخاص المتعاملين مع المؤسسة التعليمية ، وفي هذا الإطار يكون علي مدير المؤسسة التعليمية أن يتعامل مع كل فرد له علاقة بالعملية التعليمية من معلمين وطلاب وأولياء أمور وغيرهم ، ويكون عليه أن يحدد كيف يمكن لكل شخص من هؤلاء أن يفيد ويسهم بصورة حقيقية في مجتمع المؤسسة التعليمية .

وبالإضافة إلي الأنشطة الإدارية الثلاثة سالفة الذكر ، يجب أن يعمل مدير المؤسسة التعليمية علي تعزيز التفاعل بين الأفراد ، لأن ذلك يؤدي إلي وجود مناخ من القبول داخل المؤسسة ، وعند مناقشة المشكلات أو القضايا يمكن أن يتم ذلك بشكل تعاوني من خلال فحص لطبيعة الاختلافات ، حيث أن هذا الأسلوب في الاتصال والانفتاح يساعد علي التغلب علي مثل تلك الاختلافات ، ويمكن للتحليل الفلسفي أيضا أن يساعد المدير في فهم الاختلافات بين وجهات النظر ، ومن ثم فهذا التحليل يعد من العمليات المهمة التي تساعد في حل القضايا ورؤية الأشياء الممكنة وفهم أكثر من مجرد وجهة نظر واحدة .

والواقع أن مديري المؤسسات التعليمية يجب أن يتخذوا قرارات تتعلق ليس فقط بالوقت الحاضر ولكن بالمستقبل أيضا ، وهذه القرارات تعتمد علي سؤالين : ما معني أن يعيش الإنسان حياة طيبة مليئة بالإنجازات ؟ وما نوع وجودة المعرفة والخبرة التي تمكن الشخص أن يعيش تلك الحياة ؟

ويمكن لمديري المؤسسات التعليمية أن ينظروا إلي الماضي ويحددوا عنصرا تاريخيا يمكن استخدامه كأداة للتأمل والتفكير للوصول إلي إجابات لمثل تلك الأسئلة ، وغالبا ما يتحدد هذا العنصر في التفكير النقدي ، فالفلاسفة بصرف النظر عن إجاباتهم عن الأسئلة المتعلقة بالميتافيزيقا ونظرية المعرفة وعلم القيم يعززون بشكل متواصل أهمية تطوير مهارات التفكير النقدي ، حيث أن هذا العنصر الفلسفي في ظل التغير السريع يذكرنا بأن مهمة المديرين قد لا تظل مجرد تعليم مرؤسيهم ما يجب أن يفكروا فيه ولكن بدلا من ذلك تعليمهم كيف يفكرون ، ومن ثم تتضح أهمية النظر إلي التفكير النقدي علي أساس أنه مبدأ تربوي يجب أن يشكل جزءا من الأهداف التربوية المهمة مثل :

الأخلاقية واحترام الأشخاص ، والكفاية الذاتية والإعداد لمرحلة الرشد، والتوجه نحو التقاليد المنطقية ومتطلبات الحياة الديمقراطية (Wither, A, 1999 111).

فإذا كان المديرين في واقع الأمر لديهم قناعة أن كل الأشخاص في كل المواقف يستحقون الاحترام ، فسوف يعملون بالضرورة في ظل مناخ من الاحترام ، يقدر فيه المدير أسئلة العاملين وآرائهم وتحدياتهم ويساعدهم علي اكتساب إمكانية التقييم ومهارات الحوار المستقل والقدرة علي تقديم المبررات المنطقية ، وفي هذه الحالة لا يكون من الكفاية أن يركز المديرين على تعليم المرؤسين احترام الآخرين ولكن لا بد وأن يعلموهم الاحترام ذاته وأن يكونوا أنفسهم أمثلة وقدوة لذلك الاحترام .

وإذا كان المديرون في واقع الأمر أيضا علي قناعة بأن جميع الأشخاص يجب أن ينموا ويطوروا المهارات المطلوبة كي يصبحوا مؤهلين وعلي درجة عالية من الكفاءة ، فسيكون من الضروري أن يعلموا هؤلاء الأشخاص الاكتفاء الذاتي Self – Sufficient بمعنى مساعدتهم على التحرر من تحكم المعتقدات غير المبررة والاتجاهات التي لا تحظي بالدعم أو التأييد (Wither,A,1999: 111) .

وأخيرا إذا كان المديرين لديهم اقتناع بأن الديمقراطية القوية تتطلب مواطنين متعلمين ، فسوف يحرصون على أن تصبح التربية متعددة الأبعاد ، حيث أن المواطن الديمقراطي هو ذلك الشخص الذي يفهم علي أقل تقدير متطلبات ومسئوليات تلك الديمقراطية ، وتكون لديه القدرة علي تناول الاهتمامات والسياسات ، ومناقشة القضايا الكثيرة التي تواجه المجتمع بذكاء مضحيا باهتماماته الشخصية من أجل المصلحة العامة عندما يتطلب الأمر ذلك ثم يقيم الحلول في ضوء العدالة وعدم التحيز .

ويمكن التعامل مع كل هدف من الأهداف سالفة الذكر من خلال إطار عمل للتفكير النقدي ، لأن هذا النوع من التفكير يمكن تناوله والتعامل معه كمهارة لا تعتمد علي سياق ويمكن نقلها إلي جميع المواقف وتعميمها من خلال أي منهج ، وأنه ليس مجرد حل لمشكلة أو مهارة تستخدم في تحديد ما نعتقده أو نفعله، حيث إنه يتضمن التفكير الابتكارى والقدرة علي الإحساس بما يقرأه الفرد أو يراه أو يسمعه ، ومن هنا فالتزام مديري المؤسسات التعليمية بالتفكير النقدي يلعب دورا مهما في خدمة القرارات التي تواجههم علي المستوي اليومي .

٢ـ عملية صناعة القرار Decision Making Process

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال فهم قضيتين إداريتين أساسيتين :

الأولي : تتمثل في أن صناعة القرار تعد عملية قد تحتوي وقد لا تحتوي علي مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية ، أما القضية الأخرى ، فتتمثل في أن صناعة القرار تعتمد علي توزيع العملية ، فهل القرارات تتم فقط بواسطة المدير الأعلى أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة ؟ فإذا كانت عملية صنع القرار عملية مشتركة ، فكم حجم الجزء الذي تتم فيه المشاركة ؟ وكم عدد الناس الذين يشاركون في العملية ؟ ويشير " هارسون " Harrison في هذا الشأن إلي أن صناعة القرار يجب أن تتجه لأسفل

في المنظمة ، لأن المؤسسات الناجحة هي التي يكون لديها عمال يتخذون قرارات ويتحملون مسئولية عملهم ، وأن العمال الذين يعملون كفريق يساعدون بعضهم البعض من أجل تكملة العمل المنوط بهم ، كما يؤكد " كلينر و بروبيكر " Kleiner & Brubaker علي أهمية عملية صناعة القرار ، ويستخدمان تعريف " ديمنج " Deming القائل بأن الإدارة تعني التنبؤ ، وعلي ذلك فالمدير يتخذ قرارات أو يقوم بعمل تنبؤات ، ومن ثم تكون لديه مجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تساعد علي ذلك (Kleiner, B , Brubaker , D, 1995 : 9 – 10).

ويمكن تصنيف المنظمات علي أساس أنها إما مركزية تتركز فيها عملية اتخاذ القرار في أيدي مجموعة قليلة من الأفراد أو لا مركزية تتوزع فيها عملية صنع القرار علي امتداد المنظمة ، وقد أوضحت دراسات كل من "كوتش" وفرنش Coch & French ١٩٤٨ و "وندر" Zender ١٩٦١ و "كيرك باترك" Kirk Patrick ١٩٨٥ و "كلارك" Clarke ١٩٩٧ أن هناك أثار إيجابية للمشاركة في صناعة القرار في المنظمات المختلفة ، فهي تقلل من مقاومة التغيير ، وفي حالة التغيير السريع يكون من الضروري بصفة خاصة استخدام إجراءات المشاركة علي جميع مستويات المنظمة ، كما أن حجمها يرتبط بالفعالية التنظيمية والتزام العامل . (Clarke, J, S, 1997 : 50).

وبالطبع فالنتائج التي توصلت إليها البحوث التي تمت في هذا الشأن ليست كلها إيجابية ففي تحليل مقارن للدراسات الخاصة بالمشاركة والمتعلقة بتحديد مدي تطابق نتائج البحوث مع النتائج التي تتم في الميدان يشير "سكويجر" و "لينا" Schweiger & Leana إلي عدم وجود اتجاه واضح في هذه البحوث حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ، ويرون أن أحد أسباب ذلك يكمن في عدم الاتساق في الطريقة التي يعرض بها الباحثون المشاركة في اتخاذ القرار ، ويشيران أيضا إلي احتمال وجود عدد كبير من العناصر التي يفترض أنها قد تقلل من المشاركة في صناعة القرار منها علي سبيل المثال مهارات القيادة والمعرفة الثانوية والعناصر الموقفية . (Clarke, J, S, 1997 : 5).

وانطلاقاً من أن كل المنظمات الرسمية تمثل بني تعتمد بصفة جوهرية علي صناعة القرار ، يكون فهم عملية صناعة القرار شيئا جوهريا بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليات التغيير التنظيمي ، ويذهب "هوي" و "ميسكل"Hoy&Miskel في هذا الصدد إلي أن هناك أربع استراتيجيات يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري ، هي : (Hoy, W, & Miskel, C, 1991 : 25)

أ . النموذج التقليدي Clssical model الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماما.

ب . النموذج الإداري Administrative Model الذي يجسد استراتيجية سيمون في الرضا التي تبحث عن البدائل المرضية بدلا من البدائل الأمثل .

ج . التزايد Incrementalism الذي يفترض أن التغييرات البسيطة تكون أقل عرضة للظهور ضمن الأثار السلبية للمنظمة مقارنة بالتغيرات الضخمة .

د . نموذج القدرة المحددة لكوهين ومارش وأولسن Cohen,March & Olsen`s Garbage – can model الذي يكون مفيدا في فهم نموذج القرارات الخاصة بمواقف الفوضوية المنظمة Organized Anarchy .

وعلي الرغم من كثرة ما كتب حول المشاركة في صناعة القرار ، إلا أنه لا يوجد وضوح كاف فيما يتعلق بالمشاركة في صناعة القرار في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة ، وتشير النتائج الحديثة للأدبيات المتعلقة بمفهوم صناعة القرار في المؤسسات التعليمية إلي أن المؤسسات التعليمية الفعالة تنظيمياً هي تلك المؤسسات التي يتوافر بها نوع من الانسجام بين المستويات المرغوبة والمستويات الحقيقية للمشاركة في صناعة القرار (Tailor, D, & Bogotch,I ., 1994: 313-315)

٣. **عملية التحليل ومقارنة النظير** Benchmarking and Analysis Process

لقد أصبح تطوير الإجراءات أحد العناصر المهمة في العملية الإدارية ولكي يتم ذلك يجب أن يستخدم المديرون أدوات إدارية معينة ، تتطلب بدورها عمليات تخطيطية لرصد التقييم والتطوير ، ويؤكد "كلينر" و "بروبيكر" في هذا الشأن أن المنظمات التي تدار بطريقة جيدة هي تلك المنظمات التي تعمل علي تطوير وميكنة نظام العملية الإدارية بها ، حيث إن استخدام أجهزة الحاسب وميكنة البيانات أصبح شيئا ضروريا وشائعا ، وأيا كانت عملية التقييم المستخدمة ، فإنه يمكن استخدام البيانات من قبل صانعي القرار لتحسين العمليات التي يتم تقييمها ، كتوثيق الإجراءات(أين نحن؟) وتحليل أداء المهمة (أين نريد أن نكون ؟) وتطوير وتوثيق الإجراءات (كيف نصل إلي هناك ؟) .(Kleiner, B, & Brubaker, D, 1995 : 7)

ويستخدم مصطلح المعرفة الخاصة بالمنظمة Knowledge Organization لوصف البيانات التي يجب أن يتم فحصها عند إجراء هذه المنظمة للتقييم الذاتي ، ويتطلب القياس والتقييم مؤشرات للأداء تكون محددة وواضحة ويمكن قياسها ، فبدون مثل هذه المؤشرات تصعب عملية التحليل ، وعندما يعرف صانع القرار الشيء المهم وكيفية قياس العملية فإنه يستطيع بعد ذلك استخدام البيانات لاتخاذ القرار .

٤. **عملية استلهام الأهداف وتخطيطها** Goals,Visioning and Planning Process

يجب ألا يقتصر التخطيط علي المستويات الأعلي ، فاتخاذ القرار علي سبيل المثال ، يجب أن يتم علي جميع المستويات التنظيمية ، ويذهب "ديكنسون" و "نيلسون" وآخرون في هذا الصدد إلي أن التخطيط والرؤية الواضحة المرتبطة به يلعبان دورا حيويا في المؤسسات الناجحة التي تدار بطريقة آلية ، كما أنهما يعدان من المفاهيم المهمة التي تطبق في أي منظمة تتسم بالفعالية ، ومن هنا فكل فرد في المنظمة يجب أن يركز علي أهداف العملية وعلي ارتباطها بأداء المنظمة من خلال مجموعة من العمليات تتضمن : (Dikinson, H, et, al, 1993, Fourth Quarter: 64) .

أ . تحديد العملية

ب. إيجاد رؤية مشتركة تركز علي المستقبل وتتضمن رؤى جميع العاملين بالمؤسسة

ج . تمكين جميع العاملين في المؤسسة من ممارسة الرؤية المشتركة من خلال التعاون

د . نمذجة الدور ومتابعة النجاحات البسيطة

٥. **عملية التغيير والتكيف** Change and Adaptability Ptocess

إن التغيير كموضوع يعد شيئاً شائعاً في العديد من الكتب والمقالات وهو مشكلة إدارية متكررة ، ويمكن للمنظمات أن تتغير حتي تتمكن من الاستجابة للطلبات الداخلية والخارجية ، إلا أن هذا التغيير يجب أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة ، ويذهب " ثيبوديوكس" و "فافيلا" Thibodeaux & Favilla في هذا الشأن إلي أن مرونة المنظمة المتمثلة في قدرتها علي تبديل طريقتها في التشغيل لمواجهة حاجاتها علي المستوي الداخلي والخارجي تعد واحدة من أهم عشر عمليات إدارية (Thibodeaux, M, & Favilla,E 1996 : 21-24).

ويشير مصطلح قبول التغيير إلي الرغبة أو الاستعداد لتلقي أو قبول شيء ما ، وغالبا ما يتسم الشخص الذي يكون لديه ذلك الاستعداد بأنه شخص ذو عقلية متفتحة ، وتشير الأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي المخطط إلي هناك عديد من الرؤى التي تتناول قبول أو مقاومة التغيير ، فهناك النظرية الاجتماعية التي ترتبط بمفهوم الخطر والشك Risk & uncertainty والتي تري أن أعضاء المنظمة يستجيبون لتغييرات محددة وليس لتغييرات عامة معتمدين في ذلك علي إدراكهم لما إذا كان التغيير يعزز أم يقلل من الوضع الاجتماعي الحالي للعضو داخل المنظمة ، فقد يتقبل الفرد _ علي سبيل المثال _ بدرجة كبيرة جدا فكرة جديدة يري أنها تتضمن سعة محدودة من التوابع الخطيرة علي مركزة الاجتماعي كتحديد مكان جديد للاجتماعات مثلا ، ومع ذلك فمن الممكن أن لا يتقبل الفرد في الوقت نفسه التغيير المخطط الذي ينطوي علي نسبة عالية من المخاطر التي تهدد وضعه الاجتماعي مثل إتباع إجراء جديد للتقييم في مجال العمل.

وهناك رؤية نظرية أخري ، تعتمد بصفة أساسية علي علم النفس ، ترى أن تقبل العضو التنظيمي للتغيير يعد إنعكاس لمتغيرات الشخصية ، وفي ضوء هذه الرؤية يكون الأفراد في المنظمة مهيئين بشكل مسبق للاتصال ببيئتهم بأسلوب يتسق مع إتجاهاتهم وقيمهم وحاجاتهم (Clarke, J,S, 1997 : 11) ، وأيا كانت الرؤية النظرية التي تتناول قبول التغيير ، فهذا المتغير يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الخاصة بعمليات التغيير في مؤسسات التعليم .

ومن بين العناصر والعمليات الشخصية التي يمكن تحديدها علي أساس أنها ترتبط بمقاومة التغيير : (عبد الحكم الخزامي ، ١٩٩٨ : ٢١٩ . ٢٢١ ، Clarke,J.S, 1997 : 13)

- الاتزان Homeoslasis
- العادات Habits
- الاعتماد Dependence
- الأنا العليا Superego
- عدم الثقة بالنفس Self – Distrust
- عدم الثقة Insecurity

أما العوامل التي يمكن أن تتحدد من خلال النظم الاجتماعية علي أساس أنها تسهم في رفض التغيير فيمكن أن تشمل (عبد الحكم الخزامي ، ١٩٩٨ : ٢٢١ . ٢٢٣ ، Clarke,J.S 1997 : 14)

- الانسجام والتكيف مع المعايير القائمة
- الاهتمامات المستقرة
- الاهتمام والتماسك التنظيمي والثقافي القائم
- الأنشطة الثابتة

ويمكن إجمال مجموعة من الملاحظات التي ترتبط بعملية التغيير والتكيف كعملية من العمليات الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم وذلك علي النحو التالي : (شرف عبد الهادي ١٩٩٩ : ٢٩٦)

- أن بيئة كل مؤسسة تعليمية تختلف عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى في جانب أو أكثر .
- أن المؤسسة التعليمية الواحدة لا تواجه نفس العوامل البيئية في جميع الأوقات .
- أن كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة التعليمية الواحدة يمكن أن تواجه بيئة تختلف عن غيرها .
- أن القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية يجب أن تكون واعية للظروف البيئية المحيطة بها .
- أن معاملة كافة الوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية دون النظر للواقع والمؤثرات البيئية يؤدي في أغلب الأحيان إلي وجود تنظيمات وتصرفات إدارية لا تتفق مع طبيعة المؤسسة التعليمية وخصوصيتها .

٦. **عملية التعاون والعمل الفريقي** Cooperation and Teamwork Process

لقد ركز كثير من علماء الإدارة علي أهمية العمل الفريقي وأكدوا علي أهمية التعاون الفعال بين جميع الأفراد في كل مستويات المنظمة (Schwegler, D, 1998 : 50).

وعند الإجابة عن السؤال : ما الذي يصنع القائد الجيد القادر علي تنفيذ العمليات الإدارية بنجاح ؟ ، يكون من الضروري أن ندرك أن هذه المسألة ليست بسيطة ولكنها صعبة ومعقدة ، حيث أن البيئة التي يتواجد فيها القائد تلعب دورا جوهريا في تحديد مدي فعالية كثير من مداخل القيادة ، وعلي ذلك فما يقوله ويفعله قائد ما في مؤسسة ما وننظر إليه علي أنه فعال قد لا يؤدي إلي ذات الفعالية في مؤسسة أخري ، وعلي ذلك فالقيادة تختلف من موقع إلي آخر ، فالقيادة في المجال التشريعي تختلف عنها في ميدان القتال كما تختلف بدورها عن القيادة في المصانع أو في المجال الرياضي أو في المؤسسات التعليمية .

وتحتاج المؤسسات التعليمية إلي نوع خاص من القيادة لأنها تمثل أماكن لها خصوصيتها ، حيث أنها تشترك مع المؤسسات الأخرى في متطلبات إدارية عامة تؤكد المستويات الأساسية للهدف التنظيمي والمنافسة والثقة والثبات ، لكنها فوق كل ذلك ترتبط بالآباء والأبناء وتتفاعل مع حاجات المجتمع المحلي بتكويناته المختلفة ، كما ترتبط بعلاقة فريدة بالحكومة ومن ثم فهي تحتاج إلي قيادة خاصة ، لأنها تمثل عالم حياة شديد التركيز تلعب فيه القيم بصفة خاصة دورا مهما ، وعلي

ذلك فالإدارة التعليمية من حيث المبدأ تمثل علما أخلاقيا يهتم بالعمليات والوسائل والغايات النبيلة ، ولكي يكون القائد التعليمي مستجيبا من الناحية الأخلاقية يجب عليه أن يكون يقظا في حماية عالم الحياة وعدم استبداله بعالم النظم .

وتحتاج المؤسسات التعليمية أيضا إلي قيادة خاصة لأن المشتغلين فيها بمهنة التعليم لا يتفاعلون مع نمط القيادة المبنية علي إصدار أوامر هرمية أو نمط القيادة البطولية التي تميز كثير من المنظمات الأخري ، كما أنهم لا يتسامحون مع الطقوس البيروقراطية وعلي الرغم من المسئولية التي تقع علي عاتق قادة المؤسسات التعليمية ، إلا أننا نجد أن المتميزين منهم يدركون أن المعلمين الذين يشرفون عليهم غالبا ما يعرفون أكثر منهم عن الأشياء المطلوب إنجازها وكيفية إنجازها ، وهذه الحقيقة تشير إلي وجود فجوة كبيرة في الإدارة التعليمية يجب أن توضع في الاعتبار . (Sergiovanni, T, 2000 : 60)

وتمثل المؤسسات التعليمية أماكن يسعي من خلالها الأطفال والشباب إلي تحقيق النمو والمعرفة العقلية والمهارات العملية والسمات الشخصية الضرورية التي تؤهلهم للمشاركة في القيادة والتعلم علي امتداد حياتهم ، ولا يزال وجود الأطفال والشباب في بيئة تعليمية وتنموية والمسئولية التي تتحملها المؤسسات التعليمية لخدمة هؤلاء الطلاب بشكل جيد لا تزال هذه الأشياء تمثل خصائص أخري تجعل المؤسسات التعليمية مؤسسات منفردة تحتاج إلي نمط مختلف من القيادة يركز علي العمل الفريقي وتختفي فيه الصور المألوفة للتنظيم والدعم والتحفيز والتركيز علي المحاسبية لأنها لا تناسب المؤسسات التعليمية تماما .

وتبرز البيئة المنفردة للمؤسسات التعليمية ، وخاصة في المجتمعات الديمقراطية مسألة المصادر الضرورية للسلطة عند ممارسة القيادة في تلك المؤسسات التعليمية للوصول إلي الطلاب والآباء والمعلمين وغيرهم بطرق قوية ومضمونة ، ويتطلب ذلك وجود بدائل للقيادة الشخصية والبيروقراطية تتمثل فيما يمكن أن يتضمنه ويقدمه التركيز الأخلاقي في القيادة .

ويجب أن تتحول القيادة الأخلاقية إلي إطار عمل للطريقة التي تؤدي بها الأشياء في المؤسسات التعليمية ، وتكون القيادة في المؤسسات التعليمية أخلاقية لأنها تركز علي تجميع أناس متباينون حول هدف عام مما يجعل المؤسسة التعليمية مجتمع تفاهم واتفاق (Covenontal Community) يضع في بؤرة اهتماماته أفكارا ومبادئ وأهدافا مشتركة تمثل مصدر قوي للسلطة في ممارسة القيادة ، ويكون هدف القيادة في مثل هذا المجتمع هو إيجاد تبعية مشتركة Shard Follwership يكون القائد فيها رئيسا للأتباع .

والواقع أنه لا توجد قيادة حيثما لا يكون هناك شيئا مهما يمكن أن يتبع فبالنسبة لكثير من الناس تمثل التبعية مصطلحا وضيعا Pejorative Term يجسد الهرمية ويعكس الخضوع ، ويكون ذلك صحيحا فقط إذا ارتبطت التبعية علي المستوي الشخصي بإتباع شخص آخر ، ولكن عندما ترتبط التبعية بأفكار لها خصائص روحية وعقلية لا يكون الوضع كذلك ، وتكون القيادة بهذا المعني معرفية أكثر منها شخصية ، ويكون مصدر السلطة في ممارسة القيادة مبني علي الأهداف والغايات

والقيم والتعهدات وأفكار أخري تقدم الأساس للتبعية ، ومن المحتمل بدرجة كبيرة أن تحرك القيادة المبنية علي الأفكار الناس أكثر من القيادة المبنية علي النواحي الشخصية ، ويمكن أن يشعر الفرد بذلك من خلال خبرته الشخصية .

تخيل مثلا أنك معجب بقائد علي المستوي الشخصي بسبب قدرته علي احتواء الناس بشكل جيد لكنك لا تتفق مع أهدافه ، ثم قارن هذا القائد مع قائد آخر قد لا تكون معجبا به كثيرا علي المستوي الشخصي لكنك تحترم أهدافه ، ثم اسأل نفسك أي القائدين سوف تتبع ؟ وأي القائدين من المحتمل أن يدفعك أكثر إلي الأداء ؟ فإذا كان هذا القائد هو الشخص الثاني ، فسيتضح أن الإعجاب والتقليد والتأثر قد تكون أقل أهمية بالنسبة للتبعية بالمقارنة بالموافقة علي الأفكار والقيم والأهداف ، وهذا السيناريو يوضح الأعمدة الرئيسية الأربعة للقيادة : القائد والأتباع ، والأفكار ، والأداء ، وجميعها تكون ضرورية لفعالية القيادة .

ثانيا : المهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية

المقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة ، وهي بهذا المعني تختلف عن القدرة أو العملية ، من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل ، بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه ، ومعني هذا أن المهارة تمثل قدرة فائقة متطورة ، وتتميز بأنها مكتسبة ومتنامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته (محمد منير مرسي ، ١٩٩٩ : ٨٥).

وفي محاولة لتحديد مهارات إدارية معينة يتصف بها مديرو المؤسسات التعليمية في أداء المهام المنوطة بهم بنجاح ، يري "كاتز" Katz و "اسماعيل دياب " و "محمد منير مرسي" وآخرون أن هناك ثلاث مجموعات من المهارات الأساسية تكون ضرورية لأي إدارة فعالة هي مجموعة المهارات التصورية ومجموعة المهارات الإنسانية ومجموعة المهارات الفنية ، ويحذرون من الاكتفاء عند اختيار وتدريب المديرين بالنظرة الضيقة التي تركز علي نوعية العمليات والمهارات التي يظهرها القادة الممتازون أثناء تأديتهم للأدوار المنوطة بهم بفعالية بدلا من التركيز علي تحديد الخصائص والسمات الداخلية لهؤلاء القادة (إسماعيل دياب، ١٩٩٣ : ١٩١-١٩٣، محمد مرسي، ١٩٩٩ : ٨٥-٨٨، Katz, R,L, 1993 : 11) ومن خلال التركيز علي هذه المهارات الأساسية الثلاث يمكن تحديد ما يمكن للقادة الفعالين أن ينجزوه للمنظمة .

١. المهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية Conceptual Skills

يصف "كاتز" المهارات التصورية علي أنها " القدرة علي رؤية المؤسسة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحداها لا بد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخري " ، ويمكن توسيع هذا الوصف بتصور علاقة العمل الفردي للمؤسسة التعليمية بصناعة التعليم والمجتمع المحلي والقوي السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (Katz, R,L, 1993 : 395) .

ويتفق "سيرجيوفاني" و "بيرلنجام" و "كوميس" و "ثيرستون" Sergiovanni, Burlingame, Coombs and Thurston مع ما ذهب إليه "كاتز" حول اعتبار المنظمة جزءا من كل ، طالما أن هذه المهارة تتضمن التخطيط الفعال للاعتماد المتبادل بين مكونات المؤسسة التعليمية كمنظمة والبرنامج التربوي كنظام تعليمي ، ويقرر "سيرجيوفاني" أن تطوير المهارات التصورية يعتمد بدرجة كبيرة علي التركيز المتوازن للنظرية الإدارية والمعرفة بالسلوك الإنساني والتنظيمي والفلسفة التربوية ، وعلي الرغم من أهميتها لكل القادة إلا أنها تكون جوهرية بالنسبة للوظائف التي تقع في قمة السلم الهرمي للمنظمة التعليمية (Sergiovanni, T, 2000 : 62).

وتشير الأدبيات المتعلقة بالمهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية إلي أن هذه المهارات يمكن إجمالها علي النحو التالي :

أ . استلهام رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه .
ب. المهارة في اتخاذ القرار .
ج . الرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية .
د . تقديم أفكار جديدة في الأداء .
هـ. تبني التغيير وتنفيذ أفكارا إبداعية .
و . تقديم أفكارا وحلولا ابتكاريه .
ز . وضع أهدافا وخططا متطابقة .
ح . النظر إلي المنظمة كجزء من كل أكبر .
ط. بناء خطة للرقابة في المنظمة .

ويمكن تناول هذه المهارات بشيء من التفصيل علي النحو التالي :

أ . استلهام رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه :

يؤكد "والس" Wallace أن خصائص القيادة تكون عامة في كل المنظمات ، فالقادة في المجال التعليمي والحكومي والصحي والعسكري والأعمال يدخلون إلي منظماتهم رؤية ذات خصائص عامة أما التفرد في أي مجال من تلك المجالات فيكون مرتبطاً بدرجة كبيرة بما نشير إليه علي أنه رؤية القائد Vision التي تؤثر تأثيرا كبيرا في العاملين داخل المنظمة ، وترتبط بشكل جيد بالناس خارجها ، وتحدد الاتجاه وتساير التغيير (Wallace, R, 1996 : 16).

وفي وصفهما للتحديات التي تواجه مديري المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر ، يؤكد "كارتر" و "قننجهام" Carter & Cunningham علي أنه من بين الصفات التي يجب أن تتوافر في مديري المؤسسات التعليمية لمواجهة تلك التحديات القدرة علي تقديم رؤية واضحة ومشتركة والقدرة علي التأثير في الآخرين للعمل علي إدراك تلك الرؤية ، ويؤكدان أيضا أن تطوير أدوار ومسئوليات مديري المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر يعد شيئا مهما طالما أنها تخدم الاحتياجات التربوية للمجتمع وأبنائه(Carter, G, & Cunningham, W, 1997 : 34) ومن هنا فقادة المؤسسات التعليمية يجب أن يجدوا المساندة التي تسمح لهم بدعم التطوير المتواصل لمؤسساتهم

التعليمية ، وتطوير رؤية مشتركة تخاطب احتياجات الطلاب والمجتمعات المحلية مع التمسك بمستويات عالية يتم وضعها بواسطة الحكومة والأعمال والنقابات المهنية .

وفي معرض تمييزه بين الممارسات الإدارية وطبيعة القيادة يقرر "سرجيوفاني" أن القادة الإستراتيجيون هم أولئك القادة الذين يتبنون رؤى تتعلق بمغزي ما يقومون به في الوقت الحاضر وتكون لديهم القدرة علي توصيل إحساسهم بالرؤية من خلال كلمات وأسئلة ، فهم يستخدمون لغة ورموزا سهلة الفهم ولكنها تثير الإحساس بالانبهار والأصالة ، وتكون لديهم القدرة علي نقل رؤيتهم وتركيزهم وابتكاريتهم من المعاني الشخصية إلي أهداف وبني وعمليات للمؤسسة التعليمية ، فالأفكار تتحول إلي برامج والرؤي تتحول إلي أهداف والإحساس بالالتزام من قبل الآخرين يتحول إلي بني عاملة (Sergiovanni, T, 2000 : 73) .

وقد ناقش "كووالسكي" و "ريتزج" Kowalski & Reizug الدراسات التي تناولت خصائص المنظمات المتميزة ووجدوا أن العنصر المشترك يتمثل في أنها تمتلك رؤية تنظيمية واضحة يفهمها ويتبناها جميع الأعضاء التنظيميون ، ومن هنا فقد أكدا علي أن مفتاح نجاح هذا النموذج في القيادة يتمثل في الانسجام بين الرؤية الشخصية للقائد ورؤي الأتباع وثقافة المؤسسة التعليمية ورؤيتها التنظيمية (Kowalski, T, & Reizug, U, 1993 : 240) .

ب . المهارة في اتخاذ القرار :

يري "كووالسكي" و "ريتزج" أن هناك فروقا جوهرية بين الأنماط الديكتاتورية والديمقراطية في الإدارة ويشيران إلي أن الأتباع لا يكونون قادرين علي المشاركة المتكاملة في عملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الديكتاتورية فالقادة الديكتاتوريون لا يسمحون إلا بقليل من المشاركة في صناعة القرار التنظيمي وأحيانا لا يسمحون بهذه المشاركة علي الإطلاق ، وقد يقصرون المشاركة في صناعة القرار علي تحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام التي تقع في نطاق أعمال المشاركين ، أما القادة الديمقراطيون علي الجانب الآخر فيشجعون المدخل الفردي والجماعي في صناعة القرار التنظيمي ، فهم يشجعون العمال علي تقديم مقترحات حول متطلبات إنجاز المهام بشكل أفضل (Kowalski, T, & Reitzug, U, 1993 : 223).

وفي دراسة لمهارة اتخاذ القرار يؤكد "باترصن" Patterson أن القيم التي تحكم المنظمات في الوقت الحاضر توضح أن القرارات تتم بطريقة بسيطة ، حيث أنها تتخذ بواسطة الرئيس أو المدير ، وحتي في الحالات التي تقبل فيها أفكار العاملين نجد أن الذي يقرر للجماعة يكون المشرف أو الموجه ، ويذهب إلي أن صناعة القرار في منظمات المستقبل يجب أن تتسم بمزيد من المشاركة والتعاون من قبل جميع المستويات التى تعمل في المنظمة ثم وضع بدائل متعددة للقرار في ضوء جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر التى تواجه المؤسسة .

وهناك طريقة أخري يمكن للقادة الإستراتيجيون أن يضعوها ضمن بدائل اتخاذ القرار التي يتبعونها وهي "الإجماع في الرأي" Consensus وتعني وصول الجماعة إلي رأي جماعي يشارك فيه كل فرد ويدعمه ، وعلي الرغم من أن شعار الإجماع في اتخاذ القرار يقدم إغراء ضمنيا ، فهذه العملية

تواجه بعض المشكلات الخاصة بها ، ومن هنا يوضح "باترصن" معني الإجماع كوسيلة لصناعة القرار علي أساس أن روح الإجماع تعني الوصول إلي قرار جماعي وأن كل فرد يعززه بعد مناقشة مفتوحة ومركزة تأخذ في الاعتبار التنوع والاختلاف حول الموضوع محل المناقشة . (Patterson, J, 1993 : 56).

وعندما يتبني القادة الاختيار الخاص بالإجماع في اتخاذ القرار ، يكون هناك احتمال لاستخدام فكرة الاستفادة من نظام أكثر لا مركزية ، يركز علي الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير التعليم من خلال تقبل السلطة والمسئولية في اتخاذ القرار من الجهات المركزية إلي موقع المؤسسة التعليمية .

جـ . الرؤية الثاقبة في القضايا التربوية المعاصرة :

إن مديري المؤسسات التعليمية يجب أن يدركوا أنهم يعيشون في مجتمع عالمي ، ومن ثم يجب أن يعملوا علي إيجاد نوع من التوازن بين الاستجابة لقيم وحاجات المجتمع المحلي وتلك التوقعات المتعلقة بالمجتمع العالمي ، وهذه المهمة غالباً ما لا تكون سهلة في ظل وجود عديد من القوي الخارجية التي تؤثر في كيفية عمل المؤسسة التعليمية مثل سياسات وزارة التعليم والتشريعات والأحكام القضائية علي كل المستويات واهتمامات الجماعات الخاصة كالأحزاب وغيرها.

ويقرر "جلاس" Glass في هذا الصدد أن مديري المؤسسات التعليمية غالباً ما ينظرون إلي قضية تمويل التعليم علي أساس أنها تمثل التحدي الاساسي الذي يواجهونه ، ويتزايد الاحساس لديهم بهذا القيد ويرون أنه يؤثر بشكل ملحوظ على فعاليتهم وقدراتهم علي التعامل مع القضايا التربوية ، ومن هنا فالمديرون يجب أن يتمتعوا برؤية ثاقبة فيما يتعلق بالقضايا التربوية المختلفة مثل ظهور حركات الاختيار Choice Movements في التسعينيات وكذلك المطالبة بمزيد من الرقابة علي التعليم من قبل السلطات المحلية والآباء والطلاب أنفسهم وغير ذلك من القضايا التي تمثل لهم تحديات إضافية (Glass, T, 1992 : 46).

د . القدرة علي تقديم أفكار جديدة في الأداء :

يري "بورثان" Porthan أن مديري المؤسسات التعليمية الذين يؤمنون بالفكر الاستراتيجى يمكن النظر إليهم علي أساس أنهم قادة تحويليين يدافعون عن رغبة في التعلم المستمر ويميلون إلي تقديم أسئلة كثيرة لأنفسهم وللآخرين ، فهم أناس يمكن وصفهم بأنهم باحثون ومبدعون يقيمون كفاياتهم ويجتهدون من أجل التطوير ، وفي أثناء توسيع هؤلاء المديرين لأفكارهم ومعتقداتهم من المحتمل أن يكون ترابط الرؤية والهدف هو حجر الزاوية لتنمية قدرات المدير والمجتمع التعليمي . (Porthan, E, 1989 :1)

وقد لا يكون تطوير رؤية للمنظمة وبناء أهداف لها كافياً لإيجاد الأداء الذي يقود إلي المستقبل المرغوب فيه ، فمهمة المدير الذي يؤمن بالفكر الاستراتيجي في الإدارة تتمثل في إيجاد إحساس بملكية الرؤية والأهداف لدى الجميع ، الأمر الذي يتطلب منه أن يعمل بشكل تعاوني مع أتباعه ، وفي الوقت الذي يجب عليه أن يرتبط بقيمه وفلسفته ، لا بد وأن تكون هناك مساحة للتكيف

والتغير ، كما يجب أن تكون هناك عملية من التفاعل تقود إلي رؤية مشتركة وأهداف تتسم بالنضوج والقبول .

ويذهب "نورتن" وآخرون إلي أن القادة لكي يقدموا أفكارا جيدة في الأداء تكون مشاركة الأعضاء لهم ضرورية عند بناء رؤية مستقبلية ، حيث أنه بدون بناء هذه الرؤية المستقبلية من خلال معتقدات الأعضاء ، من المحتمل أن تحظي هذه الرؤية بدعم محدود ومن المحتمل أيضا أن تضمحل وتتضاءل إذا انتقل القائد إلي موقع آخر (Norton, M, et al, 1996 : 60) ، ومن الواضح أن الرؤية والأفكار التي يوجدها القادة في منظماتهم تحقق فرصة كبيرة للنجاح إذا سعي المديرون إلي إيجاد اتفاق عام بين الأعضاء في تحديد أهداف المنظمة والافتراضات الخاصة بالثقافة التنظيمية ، فبدون هذه المبادرة التعاونية من قبل المديرين قد لا تتحول أفكارهم إلي حيز الأداء .

هـ . تبني التغيير وتنفيذ أفكارا إبداعية :

إن مديري المؤسسات التعليمية الذين يؤمنون بالفكر الاستراتيجي في الإدارة يجب أن يدركوا أن كثيرا من التغيرات المهمة يجب أن تأخذ طريقها في أي نظام تعليمي إذا كان لهذا النظام أن ينافس في مجتمع عالمي يتميز بدرجة عالية من التنوع ، ويؤكد "كارتر" و "قننجهام" في هذا الشأن أن مفتاح النجاح في الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم يتمثل في مدي الاستجابة لمتطلبات التنوع المفروض علي التعليم ، حيث إن مدير المؤسسة التعليمية في ظل هذا النمط من الإدارة يصبح قائدا تحويليا Transformational Leader ينظر إلي التغيير علي أساس أنه عملية تحدث بشكل مستمر ويمكن التحكم فيها ، ومن هنا يكون مستعدا لتقبل المتاعب التي تصاحب التغيير ، ويفعل ما قد لا يفعله الآخرون ، حيث يتبني مشروعات - قد يرفضها الكثيرون - تساعد علي نشر مناخ يعزز الإبداع والابتكار والتغيير(Carter, G, & Cunningham, W, 1997 : 35) .

و. تقديم أفكار وحلول إبتكارية :

في معرض مناقشته لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وكيف أن خصائص هذه الجودة تؤدي إلي حدوث تحول في فلسفة الإدارة يشير "برادلي" Bradley إلي أن قادة المؤسسات التعليمية يجب أن يفهموا مجموعة من النظريات والمفاهيم الأساسية ويعملوا على تطبيقها وتشمل : (Bradly, L, 1993 : 169-170) .

- التفكير المنظم Systematic Thinking ويتضمن الاعتماد المتبادل بين العمليات الفرعية التي تتضمنها الوظائف المختلفة وكذا الاعتماد المتبادل بين الأفراد الذين يعملون بالمنظمة .
- نظرية التباين Theory of Variation وتتضمن فهم الأسباب العامة والخاصة ، حيث إن فهم الاختلاف وأسبابه يمكن القادة التربويين من العمل تجاه الجودة داخل إطار عمل يتضمن الفروق الفردية .
- نظرية المعرفة Theory of Knowledge حيث يستطيع الفرد فقط من خلال هذه النظرية أن يفهم الماضي ويتنبأ بالمستقبل ، وهذه العملية تمثل أحد المكونات الجوهرية لإدارة الجودة

الشاملة ، فمن خلال التنبؤ والرؤى طويلة المدى تستطيع المؤسسات التعليمية أن تتوقع النجاح علي مدار فترة طويلة من الزمن .

- المعرفة بعلم النفس Knowledge of Psychology ، حيث إن الفلسفة الحديثة في الإدارة تعتمد علي فهم الناس وفهم الفروق بينهم والالتزام بتطبيق مداخل إدارية تتناسب مع النظم الخاصة بهم .

ويذهب "والس" في هذا الصدد إلي أن أحد الطرق الجيدة في بناء رؤية للتميز التربوي تتمثل في توليد صورة مثالية للمؤسسة التعليمية والفصول الدراسية يلتقي فيها الطلاب والمعلمون في أكثر أشكال التعلم إثارة وإنتاجية ، وعندما يحدد مديرو المؤسسات التعليمية أفضل أشكال التميز التي يمكن أن يتصوروها ، يكونون بذلك قد حددوا موقفا مثاليا يمكن استخدامه كمعيار لقياس التقدم . (Wallace, R, 1996 : 30)

ز وضع الخطط والأهداف :

يتمثل أحد عناصر القيادة الاستراتيجية في قدرة المدير علي إشراك المرؤوسين في وضع أهداف واتخاذ قرارات يتم الاتفاق عليها وتكون قابلة للتنفيذ كتلك التي تدور بصفة أساسية حول قضايا تنمية الطالب .

ولكي يبدأ مدير المؤسسة التعليمية عملية وضع الهدف ، يجب أن تكون لديه رؤية شخصية تخدم هدفا عاما ، ولكي يتم ذلك يجب أن يتوافر لديه مفهوم واضح للأهداف المرغوب فيها ولمجموعة من أنماط الأداء المحدد تحديداً جيداً والتي يمكن تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف ، ويبدأ وضع الهدف بعملية التخطيط ، ويناقش "نورتن" وآخرون ثلاثة أنماط من التخطيط تكون ضرورية لنجاح المنظمة التعليمية ، هي : (Norton, M, et al 1996 :132-133).

- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ويشكل إطار عمل لتنفيذ التفكير الاستراتيجي والتوجيه والأداء لتحقيق نتائج مخططة ومتسقة ، وتؤدي هذه الإستراتيجية التخطيطية إلي ظهور قرارات تكون جوهرية في تخطيط اتجاه المؤسسة التعليمية لفترة من الزمن .
- التخطيط طويل المدي Long – range Planning ، وهو نمط من التخطيط يتعامل معه بعض الباحثين علي أنه مثل التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يمكن القول بأن هناك اختلافا ، لأن التخطيط طويل المدي لا يتضمن التحليل العميق للقضايا البيئية كما أنه لا يقترب من القيم والقضايا السياسية بالقدر الموازي تماما لما هو موجود في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ويتضمن التخطيط طويل المدي فترة زمنية تزيد عن عام وتصل إلي خمسة عشر عاما أو أكثر .
- التخطيط الإجرائي Operational Planning وهذا النوع من التخطيط عبارة عن عملية تتضمن تنظيم الوقت والحيز والتسهيلات والتجهيزات والأشخاص والمعلومات بهدف انجاز مخرجات مرغوب فيها .

ح. النظر إلي المنظمة كجزء من كل أكبر :

عندما يتناول مديرو المؤسسات التعليمية قضايا تطور التعليم من منظور استراتيجي يجب أن يدركوا أن مجتمع المؤسسة التعليمية يمثل نظاما يتضمن أجزاء مختلفة تتفاعل مع بعضها بأسلوب معين وهذا التفاعل يؤدي إلي ظهور كل أكبر من مجموع أجزائه ، وهذه الفكرة يؤكدها "نورتن" حيث يشير إلي أن المفهوم الأساسي لنظرية النظم يتمثل في أن أي كيان يتألف من أجزاء تمكنه من العمل ككل ، وفي ذات الوقت فإن كل كيان أو نظام يكون متصل بنظام أكبر (Norton, M, et al, 1996 : 133) .

وبالنسبة للمؤسسات التعليمية يجب أن يتوافر لدي المديرون فهم واضح لتفكير النظم وتكون لديهم الرغبة في تناول المشكلات التي تكون متضمنة في النظام التعليمى حتي يمكن حلها من خلال الممارسة الإدارية المفيدة ، ويقدم "بترسن" مجموعة من الخطوط الإرشادية التي يمكن أن تساعد مديري المؤسسات التعليمية في تطبيق تفكير النظم علي البيئة التعليمية وذلك علي النحو التالي : (Patterson, J, 1993 : 67-68).

- التركيز علي النظام بدلا من الأشخاص .
- معرفة كيفية تطور النظام الحالي وكيفية ارتباطه بالنظم الأخرى ذات العلاقة .
- توقع مقاومة النظام للتدخلات التي قد تضر باستقراره الحالي .
- تقييم النظام في ضوء القيم الجوهرية للمنظمة .
- النظر فيما وراء المشكلات والحلول العرضية للقضايا الجوهرية للنظم .
- التفكير في النظام ككل وفي الحلول طويلة المدي والسماح بمساحة من الزمن للحلول لكي تترك أثرها .
- توقع ظهور مشكلات جديدة من خلال الحلول الحالية للنظم .

ويذهب "نورتن" إلي أن مديري المؤسسات التعليمية الذين يتمكنون من تطبيق مفاهيم نظرية النظم علي التخطيط تكون لديهم القدرة علي تقديم خطط أكثر وظيفية ، وتتمثل مفاهيم نظرية النظم الأساسية اللازمة لتطوير الخطط فيما يلي : (Norton, M, et al,1996 : 133)

- يتشكل النظام من أجزاء تعمل بطريقة متزامنة لتمكين الكل من العمل .
- ترتبط النظم بنظام أكبر تكون مجرد جزء فيه .
- تكون النظم ديناميكية ، فهي تعمل وإذا لم تعمل يصيبها الضمور والتلف .
- تتمتع النظم بحياة ممتدة .
- تخدم النظم هدفا سواء من خلال التصميم أم من خلال الوضع الطبيعي .
- إذا كان للنظم أن تعيش فلابد من أن تصحح نفسها ذاتيا ومن ثم يكون بها نظام فرعي للتغذية الراجعة .
- يتم بناء النظم غالبا بشكل محكم .
- تكون النظم تنبؤيه.

ط. بناء خطة للرقابة في المنظمة :

بعد تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مجتمع المؤسسة التعليمية يكون من الضروري توثيق ومراجعة العملية علي الأقل مرة كل عام ، ومن المهم جداً أن يشجع المديرون أعضاء المجتمع التعليمي علي مواصلة المشاركة في عملية المراجعة السنوية.

٢- المهارات الإنسانية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية Human Skills

يقصد بالمهارات الإنسانية قدرة القائد علي العمل بفعالية كعضو في جماعة وبناء جهداً تعاونياً في إطار فريق ، ويحدد"كاتز" Katz مجموعة من المهارات التي يتصف بها الأفراد الذين يستطيعون من خلال منظور استراتيجى تطوير مهارة إنسانية علي درجة عالية وذلك علي النحو التالي : (Katz, R.L,1993 : 379).

أ- التمسك بالاتجاهات والافتراضات والمعتقدات الشخصية مع احترام الآخرين أفرادا وجماعات .

ب- فهم واحترام الرؤي والمعتقدات المختلفة للآخرين .

ج- التفسير الصحيح لما يعنيه الآخرون بكلماتهم وسلوكياتهم .

د- القدرة علي توصيل ما تعنيه كلماته وسلوكه بفعالية .

ه- إيجاد بيئة يجد فيها الآخرون الفرصة للتعبير عن أفكارهم بدون أي أذي أو استخفاف .

و- يكون حساسا لاحتياجات الآخرين ويفهم الأشياء التي تحركهم

ز- يضع في اعتباره إدراكات الآخرين ويتصرف بأسلوب يراعي تلك الإدراكات .

ويري "إسماعيل دياب " أن مجموعة المهارات الإنسانية الضرورية لنجاح مديري المؤسسات التعليمية في أداء مهامهم تشمل : (إسماعيل دياب ، ١٩٩٣: ١٩٣- ١٩٤)

- مهارة التحدي والتغيير بأسلوب مؤثر .
- مهارة التحكم في الانفعالات خلال الحديث .
- مهارة حفز التلاميذ علي العمل الجماعي داخل الفصل وخارجه .
- مهارة الاتصال بالآخرين مع إمكانية التأثير عليهم وحفزهم علي إنجاز الأهداف
- مهارة إيجاد المناخ الملائم للتعاون والعمل الجماعي .
- مهارة المساواة والعمل بين الأفراد .
- مهارة المشاركة في الحوار الجماعي .

ويجمل "أحمد إسماعيل حجي" المهارات الإنسانية المهمة التي يحتاج إليها مديرو المؤسسات التعليمية فيما يلي : (أحمد حجي، ١٩٩٨: ٣٨٤.٣٨٥).

- يحب عمله ويحب الناس .
- يسمع أكثر مما يتكلم .

- يستعد باستمرار للتعلم .
- يسعي إلي صداقة الغير .
- يميل إلي التعاون مع الآخرين ويثق فيهم .
- يظهر البشاشة ويتصرف بدماثة خلق .
- يتمتع بالثبات الانفعالي والمزاج غير المتقلب .
- يتسم بعقلية موضوعية ومتفتحة فيما يتعلق بعمله وعمل الآخرين .
- يفكر في شعور الآخرين قبل أن يتخذ القرار .
- يثابر في العمل وتكون لديه القدرة علي الاستمرار فيه .
- يتصف بالشجاعة والصدق .
- يفهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة .
- يتمتع بشخصية ديناميكية .
- يستطيع استخدام الأساليب الديمقراطية .
- لديه القدرة علي الابتكار والإبداع .

ويذهب "هويل" Hoyle و "محمد هلال" في هذا الصدد إلي أن المهارات الإنسانية التي سيحتاج إليها مديرو المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين يمكن إجمالها علي النحو التالي : (Hoyl, J R, 1998 :378 و محمد هلال ، ١٩٩٦ : ١٢٢-١٢٥)

- يحترم نفسه ويحترم الآخرين .
- يكون علي درجة عالية من التسامح في المواقف الغامضة .
- تكون لديه القدرة علي تمكين الآخرين من الأداء في البيئة التعليمية .
- تكون لديه القدرة علي الاحتفاظ بهدوئه عندما يتعرض لضغط .
- تكون لديه قدرات عالية علي الإقناع .
- تكون لديه قدرة علي الاتصال بفعالية .
- تكون لديه طلاقة في لغة أجنبية ، لأن ذلك يساعد مديري المؤسسة التعليمية علي تفهم وتقدير قضايا التنوع الثقافي .
- يكون نموذجاً فعالاً في الأمانة والتكامل .
- يقدر روح المرح .
- يشعر بمتعة في العمل التعليمي .

في ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مجموعة المهارات الإنسانية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية علي النحو التالي :

أ . استخدام استراتيجيات متنوعة للاتصال .

ب . ثقة القادة في قدراتهم كقادة تنفيذيين .

ج . حرص القادة على تطوير واتباع اختيارات لنمط الحياة الصحيحة .

ويمكن تناول هذه المهارات بشيء من التفصيل علي النحو التالي :

أ. استخدام استراتيجيات متنوعة للاتصال :

يعرف "مونتر" Munter الاتصال الإداري الفعال بأنه اتصال يكون مكتوباً أو منطوقاً ينقل الاستجابة المرغوبة من الفرد إلي المتلقين ، ويحدد أربعة أمور يجب أن توضع في الاعتبار قبل أن يبدأ المدير الكتابة أو الحديث ، هي : (Munter,M,1987 : 1)

- يحدد بدقة أهدافه وأسلوبه ومصداقيته .
- يحلل المتلقين ويحدد كيفية تحريكهم .
- يبني رسالة بطريقة تناسب المتلقين .
- يختار قناة الاتصال الصحيحة .

ويعد الاتصال مهارة جوهرية في نجاح القادة الاستراتيجيين ، ومن ثم فالقادة يجب أن يعرفوا قيمة وأهمية الاتصال الواضح المفتوح ، ويطوروا القدرة علي نقل الأفكار والبرامج ويتمتعوا بقاموس ثري من المفردات التي يمكن أن يستخدمونها بفعالية ويتميزوا بإحساس عال من التكامل ، فيعملون ما يقولون ويقولون ما يفعلون ، هذا بالإضافة إلي الاستماع الجيد ، ومن ثم تقديم تقييم أمين ودقيق للمواقف .

ويري "لانجلوس" Langlois أن إحدى المهارات الأساسية للإدارة الاستراتيجية تتمثل في التركيز على وجود درجة عالية من المهارة في الاتصال ، ولكي يحدث ذلك لا بد وأن تكون لدي المدير القدرة علي الكتابة بوضوح والاستماع بفعالية والحديث بدقة وتجنب الرطانة والكلام المبهم ، ويكون الهدف الذي يسعي إليه هو إعلام العاملين معه بشكل دائم بما يحدث ، ونقل أهداف النظام التعليمي للمعلمين والطلاب والمجتمع ، ومن الأفضل أن يتم إنجاز ذلك من خلال قائد يتمتع بدرجة من القبول Clarismatic Leader حتي يتمكن من تحريك الآخرين نحو مستويات أعلي من الإنجاز ويعكس إحساسا مشتركا بالرسالة والهدف (Langlois, D, 1989 :24) .

وهناك نموذجاً للاستماع يمارس في ظل الإدارة الإستراتيجية يطلق عليه الاستماع المعبر Empathic Listening يركز علي الاستماع بنية الفهم ولا يتأثر بالاستماع التعاطفي لأن كثير من الناس لا يستمعون بنية الفهم ولكن بنية الرد علي ما يسمعونه من خلال أحد المستويات التالية :

- إهمال شخص آخر ، ومن ثم لا نستمع له علي الإطلاق .
- ممارسة التظاهر بالاستماع من خلال ترديد كلمة " نعم نعم" .
- التركيز علي الاستماع إلي أجزاء معينة من المحادثة .
- الاستماع بفعالية واهتمام وتركيز علي الكلمات التي تقال .

ويحتاج المديرون إلي ممارسة مهارات الاستماع النشط كي يتيحوا الفرصة للآخرين كي يشاركوا في تقديم رؤي بديلة ، وعندما يستمع المديرين إلي وجهات نظر الآخرين ويحسون بما

يشعرون به تجاه القضايا ، يبدأون في المشاركة في تلك الأفكار ويقرون ذلك التنوع الفكري ويضعونه في اعتبارهم في عملية صناعة القرار .

وتمثل الاستجابة للجماعات المختلفة ووضع اهتماماتهم في الاعتبار مهارة إدارية أخرى يتسم بها مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية ، لأن مديري المؤسسات التعليمية عندما تتوافر لديهم القدرة علي تشجيع التعاون والبحث عن مشاركة جميع المستويات في المؤسسة التعليمية وتعزيز مدخل فريق العمل الإداري والسعي إلي تحقيق شكل من أشكال الإجماع ، يجعلون الآخرين بهذه الطريقة يشعرون بالأهمية طالما أن كل واحد منهم يشعر بأنه يسهم بشكل أو بآخر في نجاح المنظمة .

وحيث أن التعليم يمثل كلا أو كيانا يخدم مجتمعا متنوعا ، فهيئة التدريس والطلاب وقادة المؤسسات التعليمية يجب أن يتنبهوا إلي إمكانية ظهور صراعات تتعلق بالاهتمامات وتحتاج إلى التعامل معها ، ومن ثم فمدخل الإدارة الإستراتيجية يركز على قيام المدير بتحديد رؤية ورسالة واضحة لبيئة المؤسسة التعليمية ونقل هذه الرؤية بوضوح وانتظام لكل المهتمين ، لأن ذلك ربما يؤدى إلى تجنب موقف الصراع في معظم الأحيان ، وإن كان ذلك لا يمنع من وجود مواقف لا يمكن تجنب الصراع فيها ، ومن ثم فمديرو المؤسسات التعليمية يجب أن يؤهلوا للتعامل مع ثلاثة مصادر أساسية للصراع يمكن أن تحدث داخل المؤسسات التعليمية ، تشمل :

- الصراعات الفلسفية أو الأيديولوجية Philosophical/Ideological Conflicts وتحدث بسبب وجود اختلافات في القيم بين الناس أو الجماعات علي سبيل المثال الفلسفات المحافظة والتحريرية .
- الصراعات الشخصية Personal Conflicts وتحدث عندما يعمل شخصان أو شخص وجماعة بشكل مختلف ومثال ذلك الأسباب الإدارية المختلفة .
- الصراعات المالية Territorial Conflicts وتدور حول المصادر .

وهناك ثلاثة إجراءات رئيسة في ظل مدخل الإدارة الإستراتيجية يمكن إتباعها للتغلب علي الصراع ، هي :

- التفاوض حول الدور Relo negotiation فعندما يحدث الصراع بين الأحزاب لكونهم غير متأكدين حول (من وماذا يفعل) يكون التفاوض حول الدور أسلوب فعال في توضيح مصادر الصراعات ويساعد الطرفين علي فهم المشكلات ، وعادة ما يتضمن ذلك كتابة الأشياء التي تحتاج إلي تغيير لدي الطرفين والأشياء التي لا تحتاج إلي تغيير مما يساعد علي الوصول إلي حل .
- الاستعانة بفريق من المستشارين A Party of Consultants ويشمل مجموعة من الأفراد المدربين علي حل الصراعات لمساعدة الطرفين علي الالتقاء حول نقاط اتفاق .

- التغيير في البيئة التنظيمية Change in Organizational Structure فإذا كان الصراع قد نشأ نتيجة توزيع غير مناسب للوظائف أو الواجبات ، يمكن أن يساعد تغيير معين في البيئة في حل تلك الخلافات .

ب. ثقة القادة في قدراتهم كقادة تنفيذيين :

إن أفضل أنماط القادة هم أولئك الذين لا يخشون المشاركة في السلطة ويعملون علي دعم أعضاء المنظمة الذين لديهم اهتمام أصيل وراسخ برؤية مشروع معين يكتمل بنجاح ، ويعتقد "لانجلوس" أن تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية يتطلب وجود قائد أو مدير يتسم بمهارات تفويضية Delegation Skills فعالة ، وقدرة علي إعادة توضيح خطط وسلطات ومسئوليات المعلمين وكذلك تحديد المشكلات ووضع الأولويات وتنفيذ الحلول بفعالية بالإضافة إلي وضع التوقعات وإجراء المحاسبة (Langlois, D, 1989:24) وهذا الأمر يتطلب فهم الاختلافات العميقة بين المديرين والقادة ، فالمديرون يقومون بعمل الأشياء بطريقة صحيحة ، أما القادة فيقومون بعمل الأشياء الصحيحة ، كما أن القادة لا يعملون فقط وقتا طويلا ولكنهم يعملون بجد ورشاقة بشكل دائم علي دفع أنفسهم نحو الامتياز ، ويذهب "بورثان" في هذا الشأن إلي أن معظم المؤسسات التعليمية يكون بها مزيد من الإدارة وقليل من القيادة ، وأن جزءا من هذه المشكلة يتعلق بمدارس الإدارة ، حيث أنها تعلم الناس كيف يصبحون فنيين أو متخصصين ممتازين لكنها لا تدربهم علي القيادة . (Porthan, E, 1989:1).

ويتمثل مفهوم العمل الجاد لعمل الأشياء الصحيحة ودفع المنظمة نحو المستقبل المرغوب فيه في التوقعات الإيجابية العالية للمديرين عن أنفسهم وعن الذين يعملون معهم في المنظمة ، فهم ينظرون إلي أنفسهم علي أنهم أعضاء مهمون يسهمون في تطوير المجتمع، ويتحركون دائماً نحو الامتياز وبعيدا عن الوسطية ، ومن ثم فهم يتمتعون بقدرة داخلية علي السيطرة وتحمل المسئولية .

والواقع أن الإدارة الإستراتيجية تعد عملية ديناميكية موجبة نشطة وليست سلبية ، وعلي الرغم من أن بعض من يعملون في إطار هذا المدخل الادارى قد يرجعون نجاحهم بشكل مبدئي لعمل الاتصالات الصحيحة في الوقت المناسب ، إلا أن مثل هؤلاء القادة أو المديرين تكون لديهم الرغبة في تحدي الوضع القائم ، ومن ثم تكون نظرة المجتمع إليهم علي أساس أنهم يمثلون معايير للشجاعة علي مواجهة بعض المخاطر ومقاومة بعض جماعات الضغط والرغبة في البحث عن التحديات وتقبلها ومن ثم يتوقع من هؤلاء القادة أو المديرين أن يطوروا رؤية وتوجها لبيئة المؤسسة التي يعملون بها وأن يستفيدوا من الجهود المختلفة في الاتصال ، لنقل هذه الرؤية بوضوح إلي كل المهتمين .

ومن بين أهم التحديات التي تواجه الإدارة التعليمية إمكانية وقوع تغيير في أي وقت علي امتداد بيئة المؤسسة التعليمية يجعل قادة المؤسسة التعليمية في حاجة إلي مراجعة الأهداف الخاصة بتلك البيئة ، وحيث أن الناس بصفة عامة تخشي التغيير طالما أنه يتضمن حركة نحو مستقبل جديد يتسم بالغموض والشك يكون من الضرورى على هؤلاء القادة أن يجربوا ، حيث أن التجريب يشير إلي أن بعض الأنشطة قد تحقق نتائج مرغوبا فيها بينما لا تحقق الأخري نفس النجاح ،

وعندما لا يتحقق النجاح بالسرعة المنتظرة يجب أن تتوافر لدي القادة الشجاعة للسماح للتوجهات الجديدة بالتواصل والاستمرارية حتي يتم التوصل إلي حلول صحيحة وتحقيق نتائج ناجحة .

وفي إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية يكون علي مدير المؤسسة التعليمية أن يساعد المؤسسة علي التعامل مع الألم والخسارة التي قد تحدث أثناء الفوضي التي قد تسود أثناء عملية التغيير والتحرك إلي الأمام وتطوير الرؤية من خلال تعزيز الشعور بالأمن لدي الذين قد يتعرضون للمخاطر ودفع أعضاء المؤسسة إلى الشعور بالاعتزاز نحوها ، وتقديم الإرشاد والدعم والتوجيه لهيئة التدريس وتعزيز جهودهم الناجحة ، ويذهب "كارتر" و "قننجهام" في هذا الشأن إلي أنه من بين أكثر الجوانب متعة في العمل أن يلاحظ الإنسان نجاح الناس الذين ساعدهم علي شغل مواقعهم ، وإلي أن المناخ التعليمي الجيد يتم بناؤه بواسطة أولئك الذين يديرون وقتهم بكفاءة ويتمتعون بدرجة عالية من التنظيم ، ويؤكدان أن هناك ثلاث خطوات تساعد مديري المؤسسات التعليمية علي إدارة وقتهم بطريقة أكثر فعالية تشمل : (Carter, G, & Cunninggam, W, 1997 : 25)

- وضع أهداف وترتيبها في قائمة حسب أولوياتها .
- تطوير سجل يومي للوقت .
- التحكم في الذين يضيعون الوقت علي سبيل المثال الزائرون والمكالمات التليفونية والمقابلات ، وغير ذلك .

وعلي الرغم من أن استخدام التليفون يعد شيئا مهما لتحقيق الاتصال الفعال إلا أنه يجب علي القادة أن يحددوا أي المكالمات تكون مهمة وتحتاج إلي إجابة سريعة وأيها يمكن أن يرد عليها أحد العاملين في المنظمة ، وسواء كان الاتصال المكتوب يتم عبر الأقسام أم عن طريق البريد فمن الممكن أن يتحول إلي إضاعة للوقت بالنسبة للقادة ، ومن ثم يكون علي القادة أن يعملوا مع مديري مكاتبهم لتحديد أي الموضوعات تتطلب اهتماما سريعا وأيها يمكن أن تؤجل وتقرأ فيما بعد وأيها لا تحتاج إلي أي اهتمام علي الإطلاق ، ويقدم "فراز" و "ميلتون" Frase & Melton مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للقادة أن يستفيدوا منها لكي يجعلوا الاجتماعات أكثر إنتاجية ومعني وتتضمن الخطوط العريضة لتلك الاستراتيجيات ما يلي : (Frase, L, & Melton, R, 1992 : 20-21)

- الدعوة إلي اجتماع عندما تكون هنا ضرورة لذلك فقط ، فكثير من الاجتماعات تتم بهدف توزيع بيانات يمكن تداولها بشكل فعال من خلال تعميم نشره أو تقرير .
- دعوة المعنيين بشكل مباشر فقط للاجتماع .
- إعداد وتوزيع جدول أعمال مسبق يحدد النتائج المرجوة والشخص الذي سيقوم بالعرض وتوزيع الوقت .
- تجهيز قاعة الاجتماع بشكل مسبق بالمتطلبات المناسبة من كراسي ومناضد وغير ذلك .
- بدء الاجتماع في الميعاد المحدد .
- متابعة التقدم الذي يحرزه الاجتماع وتسجيله .
- تلخيص وتسجيل إنجازات الاجتماع وإنهاؤه في الميعاد .

ويقترح "كووالسكي" و "ريتزج" Kowalski & Reitzug عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن يؤكد عليها قادة المؤسسات التعليمية للحد من التضارب بين ما هو مثالي وما هو حقيقي في تضييع الوقت تشمل :(Kowalski, T,& Reitzyg, U, 1993:216-216)

- التفويض .
- الرد بكلمة " لا " .
- عمل شيئين في وقت واحد ككتابة خطاب أثناء الرد علي التليفون .
- وقف الاجتماعات والمحادثات والأنشطة الأخري عندما تتدهور الإنتاجية .
- عدم المماطلة .
- استخدام الوقت بشكل ابتكاري وحكيم ، علي سبيل المثال استغلال الشخص للوقت الذي يكون فيه في أفضل حالاته في العمل علي استكمال المهام الأكثر تعقيدا .
- استخدام ملف لتوضيح المواعيد المهمة .
- وجود شخص يسجل المكالمات التليفونية .
- الاطلاع علي المذكرات المعروضة في الحال .
- كتابة خطابات مختصرة وردود مباشرة علي الخطابات والتقارير الواردة .
- عدم الجلوس بعد تحية الزائرين غير المرغوب فيهم .
- حمل مذكرة تساعد علي متابعة الموضوعات .
- استخدام الوقت الضائع كالقراءة المهنية أو تصفح البريد أثناء الانتظار في مكتب الطبيب .
- وقف المؤتمرات عندما يكون ذلك مناسبا ومطلوبا .
- وجود شخص يسجل البريد ويصنفه .
- القراءة والتصفح والاستخلاص أينما كان ذلك ممكنا .
- وجود سكرتيرة ممتازة .
- تقليل النوم .
- عدم فرض فروض غير ضرورية .

ج. حرص القادة على تطوير وإتباع اختيارات لنمط الحياة الصحيحة :

علي الرغم من ارتباط الضغط والجهد بموقع مديري المؤسسات التعليمية ، إلا أنه لا بد لهؤلاء المديرين في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية من أن يطوروا طرقاً لحياة وبيئة صحية ، يستطيع المدير من خلالها أن يحافظ علي مصادر الضغط والجهد في داخل حدود صحية وممكنة بالنسبة لحياته الشخصية والمهنية .

ويقدم "كونرت" و "أوجنستين" Konnert & Augenstein طريقة عملية للحد من الإجهاد المرتبط بالعمل تتضمن النقاط التالية : (Konnert, M, & Augenstein, J, 1990 . 224)

- الاستفادة بالوقت الذي لا يرتبط فيه المدير بأنشطة تتعلق بعمل محدد كوقت الراحة ، فمن خلال أحد فترات الراحة أثناء يوم العمل ، يستطيع مديرو المؤسسات التعليمية إعادة التركيز في عملهم بنفس المستوي من الطاقة علي مدار اليوم حيث أن ساعات العمل الطويلة ليس من الضروري أن تترجم كلها إلي عمل منتج
- تجنب حالة الغضب حيث إن مظاهر الغضب تؤثر بشكل معاكس علي الإنتاجية ، وتجعل عمل المدير أكثر صعوبة ، خاصة إذا كان الغضب ينتج عن أعمال وتعليقات تلقائية ، ويحتاج مديرو المؤسسات التعليمية إلي البقاء في حالة من الهدوء والإيجابية وأن يتغلبوا علي مظاهر الغضب ، وإذا ظهر موقف وفرض نفسه وأدي إلي ظهور استجابة غاضبة ، يجب ألا يسمحوا لهذا الانفعال أن يستمر لفترة طويلة .
- في بعض الأحيان يشعر القادة بحاجة إلي استكمال أعمالهم اليومية التي لم تنتهي في المنزل ، وعلي الرغم من أن ذلك قد يكون مناسباً ومقبولاً في بعض المناسبات ، فالقادة يجب أن يحصلوا علي وقت كاف للراحة في المنزل بعيدا عن العمل ، ومن ثم يجب أن يتركوا العمل بالمكتب كلما أمكن .
- لكي يكون أداء القائد أداء فعالا ، من الضروري أن يحصل علي قدر كاف من النوم وأن يصل إلي مكتبه بعد الحصول علي الراحة المطلوبة .
- يجب أن يخطط المديرون الأنشطة اليومية ويعطونها وقتاً كافياً ويدرسون المعوقات التي تواجه تلك الأنشطة إذا كان الموقف يتطلب اهتماماً فورياً .
- يمكن في معظم الأحيان تقسيم الأعمال الكبيرة إلي أعمال أقل أو مهام تسهل إدارتها .
- من المستحيل تذكر كل تفاصيل الأحداث التي تؤثر علي حياة المدير ، ومن الممكن أن يؤدي إعداد قائمة بالأحداث التفصيلية كمرجع مستقبلي إلي تحرير عقلية المدير ، مما يساعده علي زيادة التركيز علي الأنشطة المهمة المطلوبة في المستقبل .
- يجب أن يتم تشجيع القادة علي تنفيذ الأنشطة المجهدة مبكراً في بداية اليوم وتجنب الاندماج في أنشطة مجهدة أثناء الساعات المسائية ، حيث أن تنفيذ الأنشطة المجهدة في بداية اليوم يعطي للجسم الفرصة للتكيف وتقديم فرص فسيولوجية لمساء أكثر راحة .
- هناك بعض الأوقات علي مدار العام تكون أكثر ضغوطاً وإجهاداً من غيرها بالنسبة للمديرين ، والتخطيط القبلي الفعال لتلك الأوقات يعطي المديرين الفرصة للتعامل بفعالية مع الأزمات وتقليل الإجهاد .
- يجب على المديرين أن يركزوا جهودهم في التفكير في القضايا التي يمكن حلها بسرعة ، ثم بعد ذلك القضايا التي تحتاج إلي تفكير أطول ، وفي جميع الأحوال يجب أن لا يتركوا المشكلات تستهلك أفكارهم لفترات طويلة من الوقت .
- يجب أن يعمل المديرون علي تأصيل الأنشطة الممتعة التي لا ترتبط بحياتهم المهنية ، فهي تساعد علي استرخاء العقل وإراحة الجسم من القضايا المرتبطة بالحياة المهنية .

- يجب أن يتوافر لدي المديرين قناعة كبيرة بضرورة تقديم ما في وسعهم للمجتمع وهيئة التدريس والطلاب الذين يخدمونهم .

وبسبب الطلبات الكثيرة التي يتعرض لها مديرو المؤسسات التعليمية فهم قليلا ما يستطيعون تحرير عقولهم من القضايا المرتبطة بالعمل التعليمي ، فهناك طلبات تتعلق بالإدارة والمديرين والأحزاب والمحليات وأولياء الأمور والميزانية التي تفرض نفسها بشكل دائم عليهم ، ويذهب "كونرت" و "أوجنستين" إلي أن استمرار مديري المؤسسات التعليمية في ممارسة أسلوب حياة صحية يتطلب منهم إعطاء مزيد من الاهتمام لاحتياجاتهم البدنية وذلك بإتباع ما يلي : (Konnert, M, & Augenstein, J, 1990:226)

- تأمين وجبة مناسبة من خلال اختيارات حكيمة للطعام الذي يتناولونه والذي يقدم لهم بدوره الغذاء المطلوب للعمل بفاعلية .
- ممارسة شكل من أشكال التدريب الرياضي واعتبار ذلك جزءا من جدول للأنشطة الأسبوعية التي تساعد علي الصحة البدنية .
- اختيار أنشطة محددة تشكل أهمية لأسرهم ويشاركون فيها مهما كانت مشاغلهم وحجم الأنشطة المهنية التي يشاركون فيها حسبما يسمح وقتهم .
- تجنب الأنشطة التي تحد من لياقتهم البدنية كتناول الكحوليات والتدخين وغير ذلك ، فترك هذه الأشياء من شأنه تحسين نوعية الحياة وإنتاجية العمل .
- الفحوصات الطبية الدورية خاصة بالنسبة للمديرين الذين يتعرضون لضغوط وإجهاد متكرر في مواقعهم ، فمثل هذا الشيء يمكنهم من الاحتفاظ بحالة صحية جيدة تساعدهم علي قيادة المنظمة بفعالية .

٤. المهارات الفنية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية Technical Skills

يري " كاتز" أن المهارة الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب ، ويقرر أنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية علي تطبيق الأدوات والأساليب بطريقة تساعد علي إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص (Katz, R,L, 1993 : 397) ، ويؤكد "سيرجيوفاني" أن مديري المؤسسات التعليمية يحتاجون - في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية - إلي درجة عالية من المهارات الفنية في أداء وظائف محددة ترتبط بالأدوار المنوطة بهم (Sergiovanni, T, 2000 : 69) ويمكن تقسيم هذه المهارات إلي نوعين هما : (إسماعيل دياب،١٩٢:١٩٩٣)

أ. المهارات التي تتعلق بإنجاز المهام والواجبات الإدارية المختلفة وتشمل مهارات : اتخاذ القرارات والمتابعة والتخطيط والإشراف والتنظيم .

ب. المهارات التي تتعلق بمجال التدريس وتشمل مهارات : إعداد المعلومات وتوصيلها للدارسين ، وحفز التلاميذ علي العمل الجاد واستخدام الوقت بصورة جيدة واختيار المادة العلمية المناسبة لعمر ومستوي ذكاء التلاميذ .

والرأي عند "أحمد إسماعيل حجي" أن المهارات الفنية التي يحتاج إليها مديرو المؤسسات التعليمية تشمل نوعين من الكفاءات ، هما : (أحمد حجي ، ٢٠٠٠ : ٤٤.٤٥)

أ . الكفاءات المهنية ، وتشمل تطبيق المناهج والتدريس والتقويم والإشراف والبحث والتطوير .

ب .الكفاءات التقنية ، وتشمل تخطيط التعليم والعمل التعليمي وتنظيمه ومتابعته وتقويمه وإدارة الأفراد وشئون الطلاب والإدارة المالية وتنمية العلاقة بين المؤسسة التعليمية والبيئة .

والواقع أن الدخول إلي القرن الحادي والعشرين يتطلب من مديري المؤسسات التعليمية أن يلموا بعدد كبير من المهارات الفنية يمكن أن تتوافر لهم من خلال امتلاكهم لما يلي :

- معرفة عمل تتعلق بالاستراتيجيات التعليمية .
- فهم لكيفية الاستفادة من التكنولوجيات المختلفة لنقل المعلومات وتدريس الأطفال في المناطق البعيدة .
- اهتمام بالتعلم مدي الحياة .
- التزام ببرامج تعليم ترتبط بالمجتمع وتخدم قوة العمل .
- بناء طرق ابتكاريه لاختيار وتقويم تعلم الطلاب .
- إدارة المصادر والميزانيات والخطط الإستراتيجية بكفاءة .
- قدرة علي توصيل الأفكار بكفاءة من خلال الحديث والكتابة .
- تطوير مهارات استماع جيدة .
- قدرة علي اتخاذ القرارات .

وفي ضوء ما سبق يمكن إجمال مجموعة المهارات الفنية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية علي النحو التالي :

أ. المعرفة الكافية بالإدارة الإجرائية والمالية .

ب. تبنى الدفاع عن قضايا التعليم .

ج. الاهتمام بالقضايا المرتبطة بالجماهير والمعلمين .

وسوف نتناول هذه المهارات بشيء من التفصيل علي النحو التالي :

أ. المعرفة الكافية بالإدارة الإجرائية والمالية .

لقد كانت ولا زالت القضايا المتعلقة بالتمويل في المؤسسات التعليمية محل اهتمام كبير منذ عدة عقود ، ففي فترة السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي حدثت كثير من المبادرات لإصلاح التعليم إلا أن المصادر المادية ظلت غير كافية لمواجهة تلك المبادرات ، ومن هنا فمديرو المؤسسات التعليمية في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية يعطون أهمية كبيرة للأمور المادية

في مؤسساتهم ، وينظرون إلي قضية التمويل التعليمي علي أساس أنها تمثل التحدي أو القضية الأولي التي تواجههم في قائمة الحاجات المطلوبة لتطوير فعاليتهم ، ويرون أن تدبير وتنفيذ الميزانية غالباً ما يعد المعيار الرئيس الذي يستخدم من قبل الجهات الأعلى عند تقويمهم ، وعلي ذلك فهم يقرون أن القضايا التمويلية تعد أكثر المشكلات التي يواجهونها صعوبة لأنها تمثل العنصر الأكثر تأثيرا في مستوي فعاليتهم .

وفي دراسة له حول إدارة المؤسسة التعليمية الأمريكية في فترة التسعينيات يوضح "جلاس" Glass أن نقص التمويل المناسب المطلوب لتشغيل المؤسسة التعليمية يعد السبب الرئيس الذي يدفع نسبة كبيرة تصل إلي ٦٨,٧٪ من مديري المؤسسات التعليمية إلي ترك العمل بالإدارة التعليمية ، كما توضح الدراسة أيضا أن ٩٦,٣٪ من مديري المؤسسات التعليمية ينظرون إلي قضايا التمويل التعليمي علي أنها تمثل المشكلة الأولي التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم في مجال الإدارة التعليمية . (Glass, T, 1992 : 50).

ويعد القيد الخاص بمحدودية المصادر المالية من الأمور المهمة التي تواجه مديري المؤسسات التعليمية ، ومن ثم فهؤلاء المديرين يكونوا مطالبين في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية بعمل أشياء كثيرة بقليل من المصادر في وقت تتزايد فيه الضغوط من أجل كسر الحدود التقليدية وتحقيق شيء من الإبداع والتطوير دون أن يقابل ذلك أي تغيير في ميزانية المؤسسة التعليمية ، وفي مثل هذه الحالة يكون عليهم أن يواجهوا القيود الخاصة بالموازنة وأن يتخذوا قرارات صعبة تتعلق ببعض الأمور التي يجب أن يعطوها اهتماما أقل كي يفسحوا الطريق أمام أمور أخري تحتاج إلي اهتمام أكبر ، ومن هنا تظهر الحاجة الضرورية لوجود جهات غير حكومية تسهم في الدعم المالي للعملية التعليمية ، وأياً كانت الطريقة التي يتم بها مواجهة الاحتياجات المالية سواء كانت تقليدية حكومية أم غير تقليدية وغير حكومية يجب علي مديري المؤسسات التعليمية أن يطوروا من مهاراتهم ومستوي تفهمهم في التعامل مع الجماهير ومواصلة إقناعهم بالمشاركة في الأنشطة التي تمثل مصادر إضافية في تمويل الأنشطة التي تقوم بها لخدمة البيئة التي تتواجد بها .

ب. تبنى الدفاع عن قضايا التعليم

إن إقامة علاقات مع الجماهير خارج نطاق المؤسسة التعليمية بهدف تأمين مصادر غير تقليدية تساعد علي مواجهة احتياجات المنطقة التي تخدمها المؤسسة التعليمية يعد جزءا صغيرا من مسئولية مدير المؤسسة التعليمية ، ومن ثم فقادة المؤسسات التعليمية الذين يعملون في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية يجب أن ينظروا إلي ما وراء الاحتياجات المالية للمؤسسة التعليمية ويحشدوا الدعم لكل برامج وأنشطة المؤسسة . ويمكن إنجاز ذلك عن طريق المدير الذي يقيم صلات وروابط مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمقيمين بالمنطقة وأعضاء مجتمع الأعمال ، والجماعات المختلفة في المجتمع بهدف تكوين فريق موحد يوجه المنطقة التي تخدمها المؤسسة التعليمية نحو مستقبل مرغوب فيه .

والواقع أن القادة الإستراتيجيون يجتذبون الناس إلي المجتمع التعليمي من خلال إثباتهم أنه أينما تتواجد القيادة ، يتواجد فريق عمل وأسرة واتحاد ، يساعد علي نمو وتطور المنظمة وتعزيز جودة البرامج التعليمية ، ويعد إدراك مدير المؤسسة التعليمية لمفهوم الفريق في تقديم برامج تعليمية تتميز بالجودة شيئاً جوهرياً لأن المصادر يتم توزيعها بطريقة تساعد علي تعزيز الاستراتيجيات التعليمية والمنهجية التي لا تغطي فقط الحاجات المتنوعة لمجتمع الطلاب ، ولكنها تقدم أيضا فرصاً لقياس أداء الطلاب وهيئة التدريس .

ولكي نوجد مناخاً يتميز بوجود ترابط قوي وإحساس بالمجتمع علي امتداد المنظمة التعليمية ، يري "والاس" Wallace أن الشفافية بالنسبة للمدير تمثل قضية جوهرية ، فالمديرون يجب أن يضعوا التعليم كأولوية في عملهم اليومي إذا كان لهم أن يوجدوا مناخا يساعد مجتمع الطلاب المتنوع علي الإنجاز التعليمي ، كما أنهم يجب أن يأخذوا علي عاتقهم مسئولية مساعدة بيئة المؤسسة التعليمية علي تطوير رؤية مشتركة ، وأجندة للتميز ، وخطة إستراتيجية لإنجاز أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية ، ومن هنا يقرر "والس" أنه من خلال إظهار مدير المؤسسة التعليمية للشفافية والوضوح يستطيع أن : (Wallace,R, 1996 : 29)

- يوصل الدعم لبرنامج متميز للمدرسين والمديرين .
- يجمع البيانات غير الرسمية التي تساعد علي تحديد الوقت الذي بمكن فيه تنفيذ جدول الأعمال بفعالية .
- يؤكد أهمية جدول الأعمال بالنسبة للطلاب .
- يوضح الرؤية الخاصة بالمؤسسة التعليمية وبيئتها .

والواقع أن مديري المؤسسات التعليمية في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية لا يحتاجون فقط إلي امتلاك خلفية فنية فيما يتعلق بقضايا التعليم والمناهج ، ولكن يجب أيضاً أن يدركوا أنه من المستحيل بالنسبة لأي منهج أن ينفذ بنجاح بدون تطوير وتوضيح فلسفة التربية ، ويقرر "نورتن" في هذا الصدد أنه عندما تكون هناك فلسفة واضحة تتضمن أرضية قوية في علم نفس التعلم وفهم لتطور مراحل النمو التي يمر بها الأطفال والشباب وكذلك رؤي حول طرق التدريس ، تكون هناك إمكانية لتنفيذ تخطيط تنبؤي وذي معني للمنهج .(Norton, M, et al, 1996 : 257)

يجب أن يتنبه المديرون أيضا للفرق بين المنهج Curriculum والتعليم Instruction ، فالتعليم يعد العنصر الأساسي الذي يبرز المنهج ويخرجه للحياة ، وقد يتحقق هدف المنهج أو لا يتحقق استناداً إلي نوعية العملية التعليمية ، ومع دخول ألفية جديدة يجب أن يكون من الواضح أن العملية التعليمية تزداد تعقيداً ، حيث أن المشهد الأفلاطوني المثالي للمعلم الذي يجلس علي منصة أو أحد جوانب مقعد طويل وأمامه علي الجانب الآخر طالب مفتون نادراً ما يكون مناسباً للتعلم في عصر الاتصال والمعلومات ، فقد ترك هذا العصر تأثيرا مباشراً علي كيفية قيادة مديري المؤسسات التعليمية للبرنامج التربوي وكذلك علي كيفية تعليم المؤسسات التعليمية للطلاب ، ومن ثم فمدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية يركز على أن رسالة المؤسسة التعليمية لا

تتركز في التدريس بقدر ما تتركز في خلق ثقافة تحكمها التكنولوجيا يستطيع من خلالها الطلاب والمعلمون والمديرون وأولياء الأمور التعلم بشكل متواصل .

ومع تركيز المديرين علي استخدام التكنولوجيا لتعزيز وصول التعليم ، يجب أن تعكس إدارتهم رؤى جديدة للتدريس ، يتم من خلالها الاستفادة من المنجزات التكنولوجية في تغيير ما يتعلمه الأطفال وما يفعله المعلمون داخل الفصول وفي كيفية قياس الأداء بالنسبة للمعلم والطالب وكذلك في الوصول إلي مستويات أعلي من التقييم والمحاسبية للتطور المهني ومدي نشاط ودافعية الطلاب وكذلك مشاركة أولياء الأمور .

ويتمثل التحدي الأساسي الذي يواجه مديري المؤسسات التعليمية عند سعيهم لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في قدرتهم علي تقديم فرص تنموية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس كي يصبحوا أكثر ألفة ومهارة في تجسيد واستخدام هذا المدخل الادارى الذي يعتمد علي تحديد رؤية ورسالة وأهداف للمؤسسة ثم اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تعزز تعلم الطلاب ، وفي هذا الصدد يؤكد "كارتر" و "قننجهام" علي ضرورة انتباه وحرص مديري المؤسسات التعليمية علي مجموعة من المبادئ عند تنمية وتطوير المعلمين تكنولوجيا لدخول الألفية الثالثة وذلك علي النحو التالي : (Carter, G, & Cunningham, W, 1997 : 228-229)

- يجب أن يكون هناك تعاون وتكامل بين تكنولوجيا البيئة والمنهج ولجان تطوير المعلمين في توضيح التوقعات الخاصة باستيعاب التكنولوجيا .
- يجب أن يركز التدريب علي استخدام التكنولوجيات الجديدة داخل الفصل الدراسي
- يجب أن يعزز تعلم التكنولوجيات الجديدة الاستراتيجيات التعليمية الواردة في خطة التعليم بعيدة المدى للمنطقة .
- يجب أن يقدم تعلم التكنولوجيات الجديدة اختيارات متعددة لأنماط تعلم ومستويات تطوير مختلفة .
- يجب أن يتضمن تعلم التكنولوجيات الجديدة ابتكار تطبيقات داخل الفصل الدراسي
- يجب أن يتضمن تعلم التكنولوجيات الجديدة التعلم الفريقي أثناء وبعد ورشة العمل
- يجب أن يتضمن تعلم التكنولوجيات الجديدة التعلم المبني علي الخبرة وكذلك التعلم الناتج عن الممارسة والاكتشاف .
- يجب أن يتضمن تعلم التكنولوجيات الجديدة مناقشة الصيغ العتيقة للفصل الدراسي .
- يجب أن يوضع في الاعتبار عند تطوير أعضاء هيئة التدريس المشاعر والمخاوف وجوانب القلق لدي المتعلمين .

ومع دخول الألفية الثالثة ، يجب أن تتوافر لمديري المؤسسات التعليمية القدرة علي تقديم صيغ جديدة للمستقبل تساعد علي تعزيز واستخدام التكنولوجيا في تطوير مناهج جديدة وتعليم جديد واستراتيجيات جديدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس .

جـ. الاهتمام بالقضايا المرتبطة بالمعلمين والجماهير

يسعي مديرو المؤسسات التعليمية في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية إلي تحديد رؤية مشتركة للمستقبل المرغوب وجدول للتميز وخطة إستراتيجية لإنجاز أهداف ورسالة مجتمع المؤسسة التعليمية ، ومن ثم يكون من الضروري الاحتفاظ بفريق تعليمي قوي ومناسب لتنمية وتطوير مجتمع المؤسسة التعليمية ، حيث أن عديد من هؤلاء المديرين كما يشير "نورتن" يشعرون بدرجة عالية من الرضا أثناء تأدية عملهم عندما يتمكنون من تقوية أعضاء هيئة التدريس ويشاهدونهم يطورون من أدائهم (Norton, M, et al, 1996 : 263) وذلك لأن تشجيع وتقوية وقيادة الآخرين نحو مستقبل مرغوب فيه يقوي مفهوم بناء الفريق ويقدم فرصاً مفتوحة لنجاح أعضاء هيئة التدريس علي المستوي الفردي وعلي مستوي المنطقة ككل .

ويذهب "بورثان" إلي أن القادة الإستراتيجيون يستفيدون من استراتيجيات بناء الفريق كمكون جوهري للنجاح ، وذلك لأنهم يعرفون قيمة وأهمية بناء الفريق والعمل الفريقي ، ومن ثم فهم يعملون علي بناء تخطيط في منظماتهم يعتمد علي الرسالة والقيم والأهداف ويعززون الجهود الفردية والجماعية (Porthan, E, 1989 : 2) وفي ضوء ذلك فالمديرون عندما يفهمون أن أموراً مثل التعاون والمشاركة واتخاذ القرار بشكل جماعي تشكل كلها مكونات لنجاح المدير الفعال ، يكون من المهم أن يعملوا علي توفير بيئة يمكن للآخرين من خلالها أن يتعلموا ويتطوروا طالما أن التعلم والكفاية يمثلان أشياء مهمة ليس فقط بالنسبة للقادة ، ولكن أيضا بالنسبة للمرؤسين .

والقادة الإستراتيجيون هم أولئك القادة الذين يعملون علي توفير بيئة يمكن من خلالها التعرف علي الأفراد الذين يعملون معهم وتقدير مواهبهم وتشجيعهم علي تقديم أفضل الفرص التعليمية الممكنة للطلاب الذين يخدمونهم ، وهناك طرق عديدة لتشجيع المرءوسين ، ولكن يعد جهد مدير المؤسسة التعليمية في هذا الصدد مكوناً جوهرياً في القيادة التنظيمية وخاصة عندما يعتمد هذا الجهد علي جذب الناس إلي الهدف بدلاً من دفعهم نحوه ، لأن تأثير أسلوب الجذب يقوي الناس ويجذبهم نحو الانضمام والمشاركة في تكوين رؤية للمستقبل .

ومع اهتمام المديرين بالسياسات التي تؤثر في العمل اليومي لمجتمع المؤسسة التعليمية ، يجب أن يكونوا أيضاً علي علم بأي حدود يتم وضعها سواء من خلال جهات تشريعية أم غيرها ، ويحدد "نورتن" في هذا الشأن أربع مسئوليات جوهرية للمدير الفعال يمكن إجمالها علي النحو التالي : (Norton, M, et al, 1996 : 265)

- يمثل مدير المؤسسة التعليمية حلقة الاتصال بين مجلس المؤسسة التعليمية والإدارة وكذلك مجلس المؤسسة التعليمية وجماعات العاملين .
- يعد مدير المؤسسة التعليمية سياسة لتطوير علاقات العاملين بمجتمع المؤسسة التعليمية .
- يجب أن يعمل مديرو المؤسسات التعليمية علي تعزيز مسئولية تعليم هيئة العاملين في المؤسسة التعليمية تفسير وتنفيذ الاتفاقات التي تم النقاش والتفاوض بشأنها .

- يكون مدير المؤسسة التعليمية مسئولا عن الأمور ذات الأهمية البالغة التي تتعلق بالعلاقات بين العاملين ، وكذا الممارسات التي تتم في هذا الشأن في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية .

لقد كانت مؤسسات التعليم في القرن العشرين وما زالت حتي الآن تسعي إلي تنفيذ تغييرات بنائية ضخمة تتناسب مع فترة ما بعد الحداثة ، والواقع أن هذه المؤسسات وهي تسعي إلي تحقيق ذلك تواجه نوعا من الخلط ، وربما الفوضى التي قد تستمر لفترة ما ، وقد يرجع ذلك في جانب كبير منه إلي أن كثيرا من المديرين قد تلقوا تدريباتهم الرسمية في وقت كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول أساليب المدير الفعال أو البدايات الأولي لنظرية القيادة الإجرائية ، ولم تتح لهم فرصة للتعرف علي هذه النظرية بعد تعديلها وتطويرها أو علي نظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها .

وحيث إن مدخل الإدارة الإستراتيجية لم يدخل مجال التربية إلا مع بداية التسعينيات من القرن العشرين – في حدود علم الباحثان - ، فإننا نجد أن الأدب المتعلق بها يشير إلي أن هناك اختلافات بين الباحثين الذين تناولوها بالدراسة ، وربما تعود هذه الاختلافات إلي غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث ، وعلي الرغم من هذه الاختلافات فقد اتفقوا جميعا علي أهمية الأخذ بهذا المدخل في مجال التربية في ظل التغيرات والتحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم في القرن الحادي والعشرين وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل وتضاعف سريع للمعرفة .

ويذهب البعض من أولئك الباحثين إلي أبعد من ذلك ، فيؤكدون علي أن فشل بعض المؤسسات التعليمية في مواجهة التحدي الخاص بإدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلي عدم أخذ هذه المؤسسات بمدخل الإدارة الإستراتيجية وعدم القدرة علي التمييز بين الأدوار الخاصة بالإدارة وتلك الخاصة بالقيادة (Katz,R, L, 1993 : 33) .

الدراسة الميدانية

في إطار تحليل مدخل القيادة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة تسعى الدراسة الميدانية إلى استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة حول العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق هذا المدخل من حيث توافرها في ظل الوضع الحالي ومدى أهمية توافرها لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال اختبار عدد من الفروض ٠

فروض الدراسة :

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور صياغة رسالة كليات جامعة المنصورة ٠
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور تحديد الأهداف الإستراتيجية لجامعة المنصورة ٠
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسات جامعة المنصورة ٠
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور تحليل البيئة الداخلية لمؤسسات جامعة المنصورة ٠
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة لجامعة المنصورة
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور تطبيق الإستراتيجية المختارة ٠
٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر في محور التقويم والمتابعة.

هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في كليات جامعة المنصورة ٠

عينة الدراسة

تتضمن عينة الدراسة مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة بلغ قوامها (٢٩٤) عضوا ، والجدول التالي يوضح خصائص تلك العينة ٠

جدول (١)

يوضح خصائص عينة الدارسة

الكلية	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	الاجمالى
الطب البيطري	١٦	١١	١٦	٤٣
الزراعة	١٩	١٤	١٨	٥١
العلوم	٢١	١٨	١٧	٥٦
التجارة	١٣	١٤	١٩	٤٦
الآداب	٤	١٢	٣٥	٥١
التربية النوعية	١	٩	٣٧	٤٧
الاجمالى	٧٤	٧٨	١٤٢	٢٩٤

أداة الدراســـــة :

تستخدم الدراسة الحالية استمارة استبيان تم بناؤها بمعرفة الباحثان وتم تطبيقها على عينة الدراسة للوقوف على متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بجامعة المنصورة ومدى توافر هذه المتطلبات في الوقت الحاضر.

وتتكون الاستبانة من سبعة محاور يغطى كل منها مجموعة من المفردات تمثل العناصر والمتطلبات الأساسية لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية بكليات جامعة المنصورة وتتمثل في :

١. صياغة رسالة كليات جامعة المنصورة ٠
٢. تحديد الأهداف الإستراتيجية لكليات جامعة المنصورة ٠
٣. تحليل العينة الخارجية لكليات جامعة المنصورة ٠
٤. تحليل العينة الداخلية لكليات جامعة المنصورة ٠
٥. تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.
٦. تطبيق الإستراتيجية المناسبة ٠
٧. التقويم ٠

المحددات السيكومترية للاستبانة

صدق الاستبانة :

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين هما :

أ. صدق المحكمين ؛ حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في المجال للحكم على مدى تمثيل مفرداتها لكل محور من المحاور السبعة موضوع القياس ٠

ب. الاتساق الداخلي ؛ حيث قام الباحثان بالتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة ، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والمفردات الأخرى في كل محور من المحاور السبعة ، وكانت

قيمة معامل الارتباط محصورة بين (٠,٢٤١ ، ٠,٥٨٩) في محور صياغة رسالة الكلية ، وبين (٠,٢٥٦، ٠,٧٤٣) في محور تحديد الأهداف الإستراتيجية وبين(٠,٢٤٩ ،٠,٦٧٤) في محور تحليل البيئة الخارجية وبين (٠,٢٥٣ ، ٠,٦٩٥) في محور تحليل البيئة الداخلية وبين (٠,٢٥٨ ، ٠,٧٣١) في محور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة وبين (٠,٢٤٤ ، ٠,٦٧٧) في محور تطبيق الإستراتيجية المناسبة وبين (٠,٢٥١ ، ٠,٧٨٢) في محور التقويم ٠ وكلها في مستوى الدلالة .

ج . ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وجاءت قيم معاملات الثبات على المحاور السبعة على النحو التالي :

جدول (٢)

يوضح قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة السبعة

م	المحاور	معامل الثبات	مستوى الدلالة
١	صياغة رسالة الكلية	٠,٨٦٦	٠,٠١
٢	تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية	٠,٨٣٣	٠,٠١
٣	تحليل البيئة الخارجية للكلية	٠,٧٩٢	٠,٠١
٤	تحليل البيئة الداخلية للكلية	٠,٨٠١	٠,٠١
٥	تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة	٠,٧٧٥	٠,٠١
٦	تطبيق الإستراتيجية المناسبة	٠,٧٤١	٠,٠١
٧	التقويم	٠,٨٦٩	٠,٠١

إجراءات الدراسة الميدانية

في ضوء أدبيات التربية المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ، وبعض التجارب العالمية والعربية والمحلية في ذات الموضوع ، وبعد التأصيل النظري لهذه الدراسة قام الباحثان بصياغة آداه الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولى ٠

وبعد ذلك تم عرض تلك الصورة الأولية على مجموعة من المحكمين (المتخصصين في المجال وذوى الخبرة) وفي ضوء ما أبداه السادة المحكمون من ملاحظات ومقترحات بتعديل أو إضافة أو حذف بعض محاور الاستبانة أو عباراتها ، قام الباحثان بإجراء التعديلات المقترحة ، وتم الاستقرار على عدد (٧) محاور تتكون منها الاستبانة وهى على النحو التالي :

المحور الأول : ويتكون من عشر عبارات تركز على صياغة رسالة الكلية وفلسفتها الأساسية والخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الكليات المماثلة ٠

المحور الثاني : ويتكون من ثمان عبارات تركز على تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الكلية لتحقيقها من خلال رسالتها الأساسية بإتباع استراتيجيات معينة في فترة زمنية قادمة ٠

المحور الثالث : ويتكون من عشر عبارات تركز على تحليل البيئة الخارجية للكلية باستكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تحيط بالكلية بهدف تحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها ومحاولة التغلب عليها ٠

المحور الرابع : ويتكون من ست عشر عبارة تركز على تحليل البيئة الداخلية للكلية من إمكانيات إدارية وبشرية بهدف التعرف على نقاط قوتها وتعزيزها ونقاط ضعفها والتغلب عليها ٠

المحور الخامس : ويتناول تحديد البدائل الإستراتيجية للكلية من خلال أربع عبارات ، وكذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال سبع عبارات ، ترتبط بمجموعة من الخيارات الإستراتيجية والقابلة للتطبيق والتي تتناسب مع قيم الإدارة وأخلاقياتها بجانب موافقتها للأهداف المراد تحقيقها ٠

المحور السادس : ويتضمن تسع عبارات تركز على تصور الكلية لما تريد أن تكون عليه في المستقبل من خلال الاختيارات التي تحدد طبيعة الكلية واتجاهها ٠

المحور السابع : ويتكون من ثلاث عشر عبارة تركز على عنصر التقويم والمتابعة من خلال تأكد الكلية من تحقيق أهدافها والوقوف على خواص الضعف وعلاجها أو تعديلها وإدراك نواحي القوة وتعزيزها ٠

وبعد الانتهاء من الاستبيان وضبطه تم تطبيقه على السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة وعددهم (٢٩٤) ٠ وقد تم توزيع استمارات الاستبانة مباشرة على أفراد العينة للإجابة عليها ، وتم تجميع الاستمارات مرة أخرى ، وتفريغ بياناتها وتحليلها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ٠

نتائج الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة ، والفروض التي تقوم عليها والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من هذه الفروض أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي :

المتوسطات والانحرافات المعيارية :

تم الحصول على المتوسطات والإنحرفات المعيارية لدرجات أبعاد المتغيرات السبعة للدراسة على النحو التالي كما يتضح في جدول (٣)

جدول (٣)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد المتغيرات السبعة للدراسة (ن = ٢٩٤)

العبارة	درجة الأهمية		درجة التوافر	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
أولا :- محور رسالة الكلية				
١	٢,٨٦	٠,٣٥٤	٢,٤٠	٠,٧٠١
٢	٢,٨٦	٠,٤١٧	٢,٣٣	٠,٦٨٦
٣	٢,٧٦	٠,٤٨٤	٢,٤٣	٠,٧٦٩
٤	٢,٧٦	٠,٤٣١	١,٩٠	٠,٦٩١
٥	٢,٨٣	٠,٣٧٧	١,٨٦	٠,٧٥١
٦	٢,٨٣	٠,٤٨٩	٢,٣٣	٠,٧٥٤
٧	٢,٧٩	٠,٤١٥	٢,١٠	٠,٦٩١
٨	٢,٨٣	٠,٣٧٧	٢,١٩	٠,٨٣٣
٩	٢,٧٩	٠,٤١٥	١,٨٦	٠,٧٨٣
١٠	٢,٦٤	٠,٥٣٢	١,٩٣	٠,٨٣٧
ثالثا:- محور تحليل البيئة الخارجية				
١	٢,٩٥	٠,٢١٦	٢,٣٩	٠,٧٢٧
٢	٢,٨٣	٠,٣٧٧	٢,١٠	٠,٦٩٢
٣	٢,٨٦	٤١٧.	٢,٢٤	٠,٦٥٦
٤	٢,٨٨	٠,٣٩٥	٢,١٠	٠,٦٥٦
٥	٢,٧٤	٠,٥٤٤	٢,١٤	٠,٧١٨
٦	٢,٨٦	٠,٣٥٤	٢,٠٢	٠,٦٨٠
٧	٢,٨٣	٠,٤٣٧	١,٦٧	٠,٨٤٦
٨	٢,٨٣	٠,٤٣٧	١,٦٢	٠,٨٥٤
٩	٢,٧٤	٠,٥٤٤	١,٦٩	٠,٧٨١
١٠	٢,٧٦	٠,٤٧٠	١,٧٩	٠,٦٨٢

العبارة	درجة الأهمية		درجة التوافر	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ثانيا :- محور الأهداف الإستراتيجية				
١	٢,٩٥	٠,٢١٦	٢,٣٩	٠,٧٢٧
٢	٢,٨٣	٠,٣٧٧	٢,١٠	٠,٦٩٢
٣	٢,٨٦	٠,٤١٧	٢,٢٤	٠,٦٥٦
٤	٢,٨٨	٠,٣٩٥	٢,١٠	٠,٦٥٦
٥	٢,٧٤	٠,٥٤٤	٢,١٤	٠,٧١٨
٦	٢,٨٦	٠,٣٥٤	٢,٠٢	٠,٦٨٠
٧	٢,٨٣	٠,٤٧٣	١,٦٧	٠,٨٤٦
٨	٢,٨٣	٠,٤٣٧	١,٦٢	٠,٨٥٤
رابعا :- محور تحليل البيئة الداخلية				
١	٢,٨٨	٠,٣٢٨	١,٧٦	٠,٦٩٢
٢	٢,٩٣	٠,٢٦١	٢,٠٩	٠,٥٧٦
٣	٢,٨٦	٠,٤١٧	١,٦٢	٠,٧٦٤
٤	٢,٨١	٠,٣٩٧	١,٤٨	٠,٥٥٢
٥	٢,٩٠	٠,٢٩٧	٢,٠٧	٠,٥١٣
٦	٢,٩٣	٠,٢٦١	٢,٠٧	٠,٦٧٧
٧	٢,٧٨	٠,٤١٩	١,٥٧	٠,٦٦٨
٨	٢,٧٤	٠,٤٩٧	١,٥٢	٠,٦٧١
٩	٢,٧٩	٠,٤٧٠	١,٦٤	٠,٦١٧
١٠	٢,٧١	٠,٥٥٤	١,٦٤	٠,٧٥٩
١١	٢,٨٣	٠,٤٣٧	٢,٤٨	٠,٦٧١
١٢	٢,٩٠	٠,٢٩٧	١,٨٦	٠,٥٦٦
١٣	٢,٨٨	٠,٣٢٨	١,٧٤	٠,٦٦٥
١٤	٢,٧٤	٠,٥٤٤	٢,٥٠	٠,٧٠١
١٥	٢,٧٦	٠,٥٣٢	١,٥٢	٠,٧٠٧
١٦	٢,٧٦	٠,٥٣٢	٢,٥٢	٠,٦٣٤

العبارة	درجة الأهمية		درجة التوافر	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
خامسا:- محور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة				
١	٢,٨١	٠,٤٥٤	١,٦٦	٠,٧٥٤
٢	٢,٧٦	٠,٥٣٢	١,٦٢	٠,٧٣١
٣	٢,٩٠	٠,٢٩٧	١,٦٩	٠,٥١٧
٤	٢,٧٤	٠,٥٤٤	١,٩٠	٠,٦١٧
٥	٢,٩٠	٠,٢٩٧	١,٧١	٠,٨٣٥
٦	٢,٧٦	٠,٥٣٢	١,٦٩	٠,٧٨١
٧	٢,٩٠	٠,٢٩٧	١,٨٦	٠,٦٤٧
٨	٢,٨٦	٠,٤٧١	١,٧٦	٠,٦١٧
٩	٢,٨٦	٠,٣٥٤	١,٥٩	٠,٧٣٥
١٠	٢,٧٦	٠,٥٣٢	١,٦٢	٠,٦٦١
١١	٢,٨١	٠,٥٠٥	١,٦٧	٠,٥٧٠
سابعا :- محور التقويم				
١	٢,٨٨	٠,٣٢٨	١,٤٥	٠,٦٣٣
٢	٢,٩٠	٠,٢٩٧	٢,٠٥	٠,٤٩٢
٣	٢,٩٠	٠,٣٧٠	١,٦٩	٠,٦٨٠
٤	٢,٩٥	٠,٢١٦	٢,٥٩	٠,٧٠١
٥	٢,٩٣	٠,٢٦١	٢,١٧	٠,٥٣٧
٦	٢,٩٥	٠,٢١٦	٢,٦٩	٠,٥٦٢
٧	٢,٩٣	٠,٢٦١	٢,٧٦	٠,٥٣٢
٨	٢,٩٥	٠,٢١٦	١,٧٨	٠,٥٦٥
٩	٢,٨٨	٠,٣٩٥	١,٣٦	٠,٧٢٦
١٠	٢,٧٩	٠,٤١٥	١,٩٠	٠,٥٧٦
١١	٢,٩٠	٠,٣٧٠	١,٢٤	٠,٥٧٦
١٢	٢,٩٣	٠,٢٦١	١,٦٢	٠,٥٨٢
١٣	٢,٩٣	٠,٣٤٢	٢,١٤	٠,٦٠٨

العبارة	درجة الأهمية		درجة التوافر	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
سادسا :- محور تحليل البيئة الداخلية				
١	٢,٨٦	٠,٣٥٤	١,٨٣	٠,٧٢٩
٢	٢,٨١	٠,٥٠٥	١,٤٥	٠,٧٣٩
٣	٢,٨١	٠,٥٠٥	١,٥٠	٠,٧٠٧
٤	٢,٩١	٠,٢٩٧	١,٩٥	٠,٩٠٩
٥	٢,٨٦	٠,٣٥٤	١,٩٧	٠,٨٦٩
٦	٢,٩٣	٠,٢٦١	١,٨٦	٠,٧٨٣
٧	٢,٨١	٠,٥٠٥	١,٧٦	٠,٨٥٠
٨	٢,٦٩	٠,٦٠٤	١,٦٩	٠,٧٤٨
٩	٢,٧١	٠,٥٥٤	١,٦٢	٠,٧٣١

يتضح من جدول (٣) اتساق متوسطات المتغيرات والانحرافات المعيارية للدراسة في ضوء المدى الكلي لكل من هذه المتغيرات من حيث درجة الأهمية ودرجة التوافر .

نتائج الدراسة الميدانية

للتأكد من صحة فروض الدراسة نعرض نتائج الدراسة الميدانية علي النحو التالي :

الفرض الأول : توجد فروق داله إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور رسالة الكلية .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي هذه الفروق كما يظهر في الجدول التالي :

جدول (٤)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور رسالة الكلية

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	.	.	٤١	١٣,٩	٢٥٣	٨٦,١	٢٨	٩,٥	١٠٦	٣٦,١	١٦٠	٥٤,٤
٢	٥	١,٧	٢٧	٩,٢	٢٦٣	٨٩,١	٣٦	١٢,٢	١١٩	٤٠,٥	١٣٩	٤٧,٣
٣	٦	٢,٠	٥٥	١٨,٧	٢٣٣	٧٩,٣	٢١	٧,١	٧٧	٢٦,٢	١٩٦	٦٦,٧
٤	.	.	٥١	١٧,٤	٢٤٣	٨٢,٦	٩٣	٣١,٦	١٤٩	٥٠,٧	٥٢	١٧,٧
٥	٧	٢,٤	٤٣	١٤,٦	٢٤٤	٨٢,٩	١٠٦	٣٦,١	١٢٥	٤٢,٥	٦٣	٢١,٤
٦	١٣	٤,٤	١٩	٦,٥	٢٦٢	٨٩,١	٢٤	٨,٢	١١٩	٤٠,٥	١٥١	٥٠,٣
٧	٦	١,٧	٥٦	١٩,٠	٢٣٣	٧٩,٢	٤٣	١٤,٠	١٦٧	٥٦,٨	٨٤	٢٨,٠
٨	.		٤٨	١٦,٣	٢٤٦	٨٣,٧	٤٧	١٥,٩	١٠٧	٣٦,٤	١٤٠	٤٧,٦
٩	.		٦١	٢٠,٨	٢٣٣	٧٩,٢	١٠٠	٣٤,٠	١٢٦	٤٢,٩	٦٨	٢٣,١
١٠	١٥	٥,١	٩٠	٣٠,٦	١٨٩	٦٤,٣	٩٣	٣١,٦	١١٤	٣٨,٨	٨٧	٢٩,٦

يتضح من جدول (٤) وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) ودرجة التوافر بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) لصالح درجة الأهمية ، وبخاصة المستوي كبيرة في جميع مفردات محور رسالة الكلية لدي أفراد العينة ، وفي مقدمتها خواص المرحلة العمرية التي تتعامل معها الكلية ، فقد حصلت علي الترتيب الأول بنسبة (٨٩,١٪) مما يدل علي مدي أهمية مراعاة رسالة الكلية لخواص المرحلة العمرية للطلاب بها ، في مقابل (درجة توافر كبيرة) بنسبة (٤٧,٣٪) ومن ثم يتضح الفجوة بين درجة الأهمية ودرجة التوافر ، ويشترط معه في الترتيب في درجة الأهمية تحديد السبب الرئيسي لوجود الكلية بنسبة (٨٩,١٪) ورغم أهميتها إلا أن درجة توافرها في مستوي كبيرة ٥٠,٣٪ .

وتأخذ الأهداف الغايات التي تسعي الكلية إلي تحقيقها الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بدرجة كبيرة بنسبة (٨٦,١٪) وعلي الغم من هذه الأهمية إلا أن درجة توافرها بنسبة كبيرة (٥٤,٤٪) مما يستوجب معه العمل علي تحقيق أهداف الكلية ، ثم يلي ذلك في درجة الأهمية (كبيرة) إمكانية تحويل رسالة الكلية إلي استراتيجيات وخطط عمل بنسبة (٨٣,٧٪) في حين أن

درجة توافرها بدرجة (كبيرة) بنسبة (٤٧,٦٪) فقط وهو ما يفرض علي إدارة الكلية سرعة تحويل رسالة الكلية إلي استراتيجيات يمكن تطبيقها من خلال خطط تنفيذية .

ويأتي في الترتيب الخامس لدرجة الأهمية إبراز الوضع المستقبلي للكلية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٢,٩٪) وعلي الرغم من هذه الأهمية كانت درجة توافرها (متوسطة) بنسبة (٤٢,٥٪) وهذا يؤكد مدي الحاجة إلي تدخل إدارة الكلية لتوضيح وإبراز مستقبل الكلية علي المستوي الأكاديمي محليا وعالميا وعلاقة ذلك بالمجتمع ، ثم يلي ذلك في الترتيب السادس من حيث درجة الأهمية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٢,٦٪) إبراز الوضع الحالي للكلية ، بينما نجد أن درجة توافرها (متوسطة) بنسبة (٥٠,٧٪) ومن ثم يجب علي إدارة الكلية إبراز وضع الكلية في وضعها الحالي ضمن رسالة الكلية الأساسية .

ويأتي إمكانية التغيير أو التعديل كلما تطلب الأمر ذلك في الترتيب السابع من حيث درجة الأهمية بنسبة (٧٩,٣٪) ، في حين أن درجة توافرها (كبيرة) بنسبة (٦٦,٧٪) ، ثم يحصل تحديد الموارد المتاحة في البيئة المحيطة وكيفية الحصول عليها والاستفادة منها علي درجة موافقة في مستوي (كبيرة) بنسبة ٧٩,٢٪) من حيث درجة الأهمية ، في معامل درجة توافر في مستوي (متوسطة) بنسبة (٥٦,٨٪) .

ويشترك معها في نفس النسبة (٧٩,٢٪) من حيث درجة الأهمية أن رسالة الكلية يجب أن تحظي بالقبول والتأييد من قبل جميع العاملين بالكلية ، في حين نجد درجة توافرها (متوسطة) بنسبة (٤٢,٩٪) ، وهو ما يحتم علي إدارة الكلية أن تفعل هذا البعد لدي جميع العاملين .

ويأتي في مؤخرة الترتيب لدرجة الأهمية في محور رسالة الكلية إمكانية استخدامها كمرشد لآداء العاملين بالكلية ، حيث بلغت درجة أهميتها في مستوي (كبيرة) بنسبة (٦٤,٣٪) وهي نسبة مقبولة إذا ما استخدمت وتوفرت ولكن درجة توافرها في الميدان جاءت (متوسطة) بنسبة (٣٨,٨٪) وهي نسبة متدنية ، مما يستوجب معه أن تقوم إدارة الكلية بالدور الفاعل في توظيف رسالة الكلية لإرشاد العاملين ومساعدتهم علي جودة الأداء .

مما سبق يتضح تحقق الفرض الأول من حيث وجود فروق دالة إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور صياغة رسالة الكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوي (٠,٠٥٪) .

الفرض الثاني : توجد فروق داله إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي هذه الفروق من خلال الجدول التالي .

جدول (٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية .

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	٠		١٣	٤,٤	٢٨١	٩٥,٦	٤١	١٣,٩	٩٩	٣٣,٧	١٥٤	٥٢,٤
٢	٠		٣٤	١١,٦	٢٦٠	٨٨,٤	٤٥	١٥,٣	١٦٥	٥٦,١	٨٤	٢٨,٦
٣	٥	١,٧	٤٠	١٣,٦	٢٤٩	٨٤,٧	٣٦	١٢,٢	١٥٤	٥٢,٤	١٠٤	٣٥,٤
٤	٧	٢,٤	١٢	٤,١	٢٧٥	٩٣,٥	٤٤	١٤,٩	١٧٤	٥٩,٢	٧٦	٢٥,٨
٥	١٣	٤,٤	٤٧	١٥,٩	٢٣٤	٧٩,٦	٥٨	١٩,٧	١٥٦	٥٣,١	٨٠	٢٧,٢
٦	٠		٤٣	١٤,٦	٢٥١	٨٥,٤	٦٢	٢١,١	١٦٢	٥٥,١	٧٠	٢٣,٨
٧	٨	٢,٧	٣٤	١١,٦	٢٥٢	٨٥,٧	١٥٦	٥٣,١	٧٠	٢٣,٨	٦٨	٢٣,١
٨	٦	٢,٠	٢٩	٩,٩	٢٥٩	٨٨,١	١٦٢	٥٥,١٠	٦٩	٢٣,٥	٦٣	٢١,٤

يتضح من الجدول (٥) وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) ودرجة التوافر بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) لصالح درجة الأهمية وعلي الأخص المستوي (كبيرة) في جميع المفردات الخاصة بمحور تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية ، ويأتي في أولها الواقعية وإمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكلية حيث كانت درجة الأهمية في مستوي (كبيرة) بنسبة (٩٥,٦٪) ، مما يؤكد مدي أهمية هذه العبارة علي الرغم من أن درجة توافرها كبيرة ولكن بنسبة (٥٢,٤٪) ، ويأتي إمكانية قياس الأهداف الإستراتيجية في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية في مستوي كبيرة بنسبة (٩٣,٥٪) ، في مقابل درجة توافر متوسطة بنسبة (٥٩,٢٪) ، مما يلقي علي عاتق إدارة الكلية مهمة التركيز في تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية والتي تسعي لتحقيقها .

وتأخذ مشاركة جميع أفراد الكلية في تحديد الأهداف الإستراتيجية لها الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٨,٤٪) ، ولكن درجة توافرها في الواقع (متوسطة) بنسبة (٥٦,١٪) مما يؤكد الحاجة إلي مشاركة جميع الأفراد في تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية ، ثم يلي ذلك في درجة الأهمية بدرجة (كبيرة) وبنسبة (٨٨,١٪) إمكانية تكيف الأهداف الإستراتيجية للكلية مع متغيرات البيئة الخارجية العالمية ، حيث تأخذ الترتيب الرابع ، في حين أننا نجد أنها غير

متوفرة ، مما يستوجب معه العمل داخل الكلية علي زيادة التكيف مع المتغيرات الخارجية العالمية وتوضيح ذلك من خلال رسالة الكلية الأساسية .

ويأتي في الترتيب الخامس لدرجة الأهمية قدرة الكلية علي مواجهة ضغوط البيئة الخارجية المحلية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٥,٧٪) ، ومع ذلك نلاحظ أنها غير متوفرة ، وهذا يستلزم من إدارة الكلية أن تعمل جاهدة لمواجهة هذه الضغوط ، ثم يلي ذلك في الترتيب من حيث درجة الأهمية وبمستوي (كبيرة) بنسبة (٨٥,٤٪) إمكانية تكيف الأهداف الإستراتيجية للكلية مع متغيرات البيئة الداخلية ، في حين أن درجة توافرها في مستوي (متوسطة) بنسبة (٥٥,١٪) ، مما يؤكد مدي أهمية قيام إدارة الكلية بتوضيح أهدافها الإستراتيجية لأفرادها .

ويأتي إمكانية تحويل الأهداف الإستراتيجية للكلية إلي خطط عمل في الترتيب السابع لدرجة الأهمية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٤,٧٪) ، ولكن درجة توافرها واقعيا بدرجة (متوسطة) بنسبة (٥٢,٤٪) ، مما يعطي انطباعا قويا لإدارة الكلية بأنها يقع عليها عبء ثقيل في العمل الجاد نحو مصير العاملين بمدي أهمية تحويل الأهداف الإستراتيجية للكلية إلي خطط عمل قابلة للتنفيذ ، وتأخذ إمكانية استخدام الأهداف الإستراتيجية للكلية كمعايير للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة الترتيب الأخير من حيث درجة الأهمية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٧٩,٦٪) في حين أن درجة توافرها (متوسطة) بنسبة (٥٣,١٪) ، ومن هنا يجب علي إدارة الكلية أن توضح للعاملين بها مدي أهمية استخدام الأهداف الإستراتيجية للكلية لمعايير للمفاضلة عند الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة .

مما سبق يتضح تحقق الفرض الثاني من حيث وجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوي (٠,٠٥).

الفرض الثالث : توجد فروق داله إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في تحليل البيئة الخارجية للكلية .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي هذه الفروق من خلال الجدول التالي .

جدول (٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحليل البيئة الخارجية للكلية .

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	.		٥٠	١٧,٠	٢٤٤	٨٢,٩	١٧٦	٥٩,٩	٤١	١٣,٩	٧٧	٢٦,٢
٢	٤٤	١٤,٩	٥٤	١٨,٤	١٩٦	٦٦,٧	٦٥	٢٢,١	١٥٣	٥٢,٠	٧٦	٢٥,٩
٣	.		٤٨	١٦,٣	٢٤٦	٨٣,٧	٦٥	٢٢,١	١٣٧	٤٦,٦	٩٢	٣١,٣
٤	٦	٢,٠	٢٨	٩,٥	٢٦٠	٨٨,٤	٧٤	٢٥,٢	١٤٥	٤٩,٣	٧٥	٢٥,٥
٥	.		٤١	١٣,٩	٢٥٣	٨٦,١	١٥٦	٥٣,١	٧٥	٢٥,٥	٦٣	٢١,٤
٦	.		٣٤	١١,٦	٢٦٠	٨٨,٤	١٤٩	٥٠,٧	٨٣	٢٨,٢	٦٢	٢١,١
٧	.		٣٩	١٣,٣	٢٥٥	٨٦,٧	١٤٣	٤٨,٦	٩٦	٣٢,٧	٥٥	١٨,٧
٨	٧	٢,٤	٤٦	١٥,٧	٢٤١	٨١,٩	٦٥	٢٢,١	١٥٥	٥٢,٧	٧٤	٢٥,٢
٩	١٢	٤,١	٤٩	١٦,٧	٢٣٣	٧٩,٢	١٤٤	٤٨,٩	٨٢	٢٧,٩	٦٨	٢٣,١
١٠	٥	١,٧	٤١	١٣,٩	٢٤٨	٨٤,٤	٨٦	٢٩,٢	١٣٢	٤٤,٩	٧٦	٢٥,٩

يتضح من الجدول (٦) السابق وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) ودرجة التوافر بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) لصالح درجة الأهمية ، وخاصة المستوي (كبيرة) في جميع مفردات محور تحليل البيئة الخارجية للكلية ، ويأتي في مقدمتها التطور التكنولوجي ، حيث كانت درجة الأهمية في مستوي (كبيرة) بنسبة (٨٨,٤٪) ، مما يؤكد أهمية هذه العبارة في حين أن درجة توافرها (متوسطة) ، ويأتي معها في نفس الترتيب وبنفس درجة الأهمية تحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية وتصنيفها والاستفادة منها ، وعلي الرغم من هذه الأهمية إلا أنها غير متوفرة ، ثم تأخذ التغيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالبيئة الخارجية للكلية الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية للبيئة الخارجية بدرجة كبيرة بنسبة (٨٦,٧٪) وعلي الرغم من هذه الدرجة من الأهمية إلا أنها غير متوفرة لدي أفراد العينة ، مما يلقي علي عاتق إدارة الكلية أن تقوم بدورها في توظيف العلاقة بين الكلية والبيئة المحيطة بها اجتماعيا وثقافيا من خلال عقد الندوات واللقاءات التفاعلية مع المجتمع المحيط .

ويأخذ التطور والتنوع السريع في مصادر المعلومات الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية لتحليل البيئة الخارجية للكلية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٦,١٪) لما لهذا التطور والتنوع في مصادر المعلومات من أهمية ولكن درجة توافرها (قليلة) مما ينبه المسئولين للعمل علي سرعة توفير مصادر المعلومات المتطورة وتنويعها والأخذ بها ، ويليها في الترتيب من حيث درجة الأهمية عنصر الاستمرارية لمواكبة التغير البيئي المستمر حيث كانت درجة الأهمية في مستوي (كبيرة) بنسبة (٨٤,٤٪) ، ورغم هذه الدرجة من الأهمية إلا أن درجة توافرها في الواقع الفعلي أقل من المتوسطة ، ويأخذ التطور الذي يحدث في مجال الفكر التربوي علي المستوي الدولي الترتيب السادس من حيث درجة الأهمية في مستوي (كبيرة) بنسبة (٨٣,٧٪) وكانت درجة توافرها أقل من المتوسطة رغم أهميتها الكبيرة ، وهو ما يفرض علي إدارة الكلية البحث عن السبل الكفيلة لتوفير ونقل ما يحدث في مجال الفكر التربوي الحديث عالميا إلي العاملين بالكلية .

ويأتي في الترتيب السابع لدرجة الأهمية مراعاة التحولات الاقتصادية التي تتم خارج نطاق الكلية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٨٢,٩٪) وعلي الرغم من هذه الدرجة من الأهمية إلا أنها غير متوفرة في الواقع العملي ، وعليه يجب أن يأخذ هذا البعد اهتماما أكبر من إدارة الكلية ، ويلي ذلك في درجة الأهمية والترتيب وجوب مراعاة تحديد الفرص المتاحة ومحاولة الاستفادة منها عند تحليل البيئة الخارجية حيث كانت درجة الأهمية (كبيرة) بنسبة (٩١,٩٪) ، في مقابل درجة توافر في مستوي (متوسطة) بنسبة (٥٢,٧٪) ، وهو ما يفرض علي الكلية محاولة استكشاف العوامل المحيطة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية ومحاولة الاستفادة منها .

وتأخذ مراعاة تحديد المخاطر التي تحيط بالكلية ومحاولة التغلب علي الترتيب التاسع من حيث درجة الأهمية لتحليل البيئة الخارجية للكلية بدرجة (كبيرة) بنسبة (٧٩,٢٪) ورغم هذه الدرجة من الأهمية إلا أنها لا تتوفر ولا يتحقق بنفس الكيفية في البيئة الواقعية ، ويأتي في مؤخرة الترتيب لدرجة أهمية محور تحليل البيئة الخارجية للكلية مراعاة التحولات السياسية التي تتم خارج نطاق الكلية ، حيث بلغت درجة أهميتها في مستوي (كبيرة) بنسبة (٦٦,٧٪) ، وكانت درجة توافرها في الواقع متوسطة بنسبة (٥٢٪) أي أن أفراد العينة تري أن التحولات السياسية المحيطة بالكلية قد تؤثر علي قيادة وإدارة المؤسسة ولكن بدرجة متوسطة .

مما سبق يتضح تحقق الفرض الثالث من حيث وجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر عند تحليل البيئة الخارجية للكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوي (٠,٠٥) .

الفرض الرابع :ـ توجد فروق دالة إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في تحليل البيئة الداخلية للكلية

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الفروق كما يتضح من الجدول التالي

جدول (٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور البيئة الداخلية

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	.		٣٣	١١,٢	٢٦١	٨٨,٨	٣٤	١١,٥	١٣٩	٤٧,٣	١٢١	٤١,٢
٢	.		٢١	٧,١	٢٧٣	٩٢,٩	٢٦	٨,٨	٢٠٠	٦٨,٠	٦٨	٢٣,١
٣	٦	٢,٠	٢٧	٩,٢	٢٦١	٨٨,٨	١٣٥	٤٥,٩	٨٣	٢٨,٢	٧٦	٢٥,٩
٤	.		٥٥	١٨,٧	٢٣٩	٨١,٣	١٥٠	٥٠,٠	١٢٤	٤٢,٢	٢٠	٦,٨
٥	.		١٣	٤,٤	٢٨١	٩٥,٦	٢١	٧,١	٢١٢	٧٢,١	٦١	٢٠,٨
٦	.		٢١	٧,١	٢٧٣	٩٢,٩	٣٠	١٠,٢	١٧٥	٥٩,٥	٨٩	٣٠,٣
٧	.		٦١	٢٠,٨	٢٣٣	٧٩,٢	١٣٧	٤٦,٦	١٠٢	٣٤,٧	٥٥	١٨,٧
٨	٧	٢,٤	٥٣	١٨,٠	٢٣٤	٧٩,٦	١٤٧	٤٨,٩	٩٠	٣٠,٦	٥٧	١٩,٤
٩	٥	١,٧	٤٩	١٦,٧	٢٤٠	٨١,٦	١٠٠	٣٤,٠	١٥٣	٥٢,٠	٤١	١٣,٩
١٠	١٣	٤,٤	٥٤	١٨,٤	٢٢٧	٧٧,٢	١٢٩	٤٣,٩	٨٣	٢٨,٢	٨٢	٢٧,٩
١١	١٦	٥,٤	٣٣	١١,٢	٢٤٥	٨٣,٣	٥٩	٢٠,١	٩٢	٣١,٣	١٤٣	٤٨,٦
١٢	.		٢٦	٨,٨	٢٦٨	٩١,٢	٧٣	٢٤,٨	٢٠١	٦٨,٤	٢٠	٦,٨
١٣	.		٣٦	١٢,٢	٢٥٨	٨٧,٨	٨٥	٢٨,٩	١٤٨	٥٠,٣	٦١	٢٠,٨
١٤	٨	٢,٧	٤٨	١٦,٣	٢٣٨	٨٠,٩	٢٤	٨,٢	٧٤	٢٥,٢	١٩٦	٦٦,٧
١٥	٩	٣,١	٤٠	١٣,٦	٢٤٥	٨٣,٣	١٥٦	٥٣,١	٨٢	٢٧,٩	٥٦	١٩,١
١٦	١٣	٤,٤	٤١	١٣,٩	٢٣٨	٨٠,٩	٢٣	٧,٨	٩٠	٣٠,٦	١٨١	٦١,٦

يتضح من الجدول (٧) السابق وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) ، ودرجة التوافر بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) لصالح درجة الأهمية ، وخاصة المستوى كبيرة في جميع مفردات محور تحليل البيئة الداخلية للكلية ويأتي في مقدمتها مدى توافر المعامل وقاعات الدروس حيث درجة الأهمية في مستوى كبيرة بنسبة (٩٥,٦ ٪) علما بأنها كانت متوسطة من حيث درجة التوافر بنسبة (٧٢,١ ٪) وهذا راجع في الغالب لضعف المبالغ المخصصة لتجديد وتحديث المعامل وقاعات الدروس في معظم الكليات وزيادة أعداد الكلية عن القدرة الاستيعابية للمعامل والقاعات ، ويأتي نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية لتحليل البيئة الداخلية للكلية بنسبة (٩٢,٩ ٪) في حين أن

درجة توافرهم بدرجة متوسطة بنسبة (٦٨ ٪) وهى نسبة لا بأس بها وقد تكون هذه النسبة متباينة بين الكليات العملية (العلوم ، الزراعة الطب البيطري) ذات الأعداد الكبيرة من أعضاء هيئة التدريس والعدد المحدود من الطلاب عكس الكليات النظرية (الحقوق،الآداب،التجارة) ذات الأعداد الكبيرة من الطلاب والعدد المحدود من أعضاء هيئة التدريس ، وهو ما يتطلب زيادة

تكليف المعيدين في الكليات النظرية للوصول للنسبة المطلوبة ، ويشترك معها في درجة الأهمية في مستوى كبيرة مدى توافر المدرجات المناسبة بنسبة (٩٢,٩ ٪) من أفراد العينة ،ورغم ذلك فإن درجة توافرها متوسطة بنسبة (٥٩,٥ ٪) وذلك يتطلب التنسيق بين الكليات في استغلال المدرجات بالتبادل بينهما للتغلب على النقص في عددها في بعض الكليات لحين توافرها بها ، ويأتي معهم في درجة الأهمية ونفس الترتيب الرعاية الطبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية، ولكن درجة توافرها متوسطة بنسبة (٦٨,٤ ٪) حيث أن الجامعة تساهم بجزء من تكاليف الكشف الطبي وثمن الدواء بمثل ٥٠ ٪ من قيمته لأعضاء هيئة التدريس ، ٢٥ ٪ لأسرهم مقابل اشتراك شهري يدفعه العضو لصندوق الرعاية الطبية

ويأخذ حجم ومستوى قواعد البيانات الالكترونية الموجودة بالكلية الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية في مستوى كبيرة بنسبة (٨٨,٨ ٪) ، مع العلم بأن درجة توافرها متوسطة ، رغم أن جميع كليات ووحدات الجامعة لديها قواعد بيانات الكترونية ولكن المنظومة لم تكتمل لكل البرامج وكل الأعمال وهو ما تسعى إليه الجامعة وكلياتها ، وفي نفس الترتيب من حيث درجة الأهمية مدى توافر الأجهزة التعليمية الحديثة بالكلية ، ولكن مازالت درجة توافرها قليلة وغير كافية وقد يرجع ذلك في الغالب إلى ضعف التمويل الرسمي المطلوب لشراء هذه الأجهزة ، ويأتي في الترتيب السابع منة حيث درجة الأهمية مدى توافر الرعاية الطبية للعاملين بالكلية حيث وافق على ذلك (٨٧,٨٪) من أفراد العينة ، في حين أن درجة توافرها متوسطة ، وقد يرجع ذلك إلى أن الرعاية الطبية للعاملين ليست كاملة ٠

يلي ذلك في درجة الأهمية مدى كفاية العمال إلى الخدمات المطلوب إنجازها ، فقد كانت درجة الأهمية في مستوى كبيرة بنسبة (٣و٨٣ ٪) ، ورغم ذلك كانت درجة توافرها قليلة ، وقد يرجع ذلك إلى النقص في عدد العمال المطلوبة لأداء الخدمات والتي تحاول الجامعة والكليات التغلب عليها عن طريق التعيين في وظائف الخدمات بطريقة مؤقتة ، ويشترك معها في نفس درجة الأهمية مدى توافر الرعاية الطبية للطلاب ، ولكن درجة توافرها كانت كبيرة وقد يرجع ذلك للتأمين الصحي على الطلاب وتوفير مستشفي تخصصي للطلاب بالجامعة بالإضافة إلى المراكز الطبية الموجودة بجامعة المنصورة ، ثم يلي ذلك في درجة الأهمية تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للكلية وبين الوضع الذي ترغب في تحقيقه حيث وافق على ذلك (٦و٨١ ٪) ، من أفراد العينة في حين أن درجة توافرها بدرجة متوسطة ، وقد يرجع ذلك في الغالب إلى اعتماد الكليات على المبالغ المخصصة لها ضمن ميزانية الجامعة من قبل الدولة وعدم وجود مشاركة مجتمعية فاعلة في هذا الخصوص .

وفي الترتيب الحادي عشر يأتي: في درجة الأهمية ، مدى توافر الأجهزة والأدوات الرياضية ، حيث بلغت نسبة الموافقة في مستوى كبيرة (٨١,٣ ٪) ، ومع ذلك كانت غير متوفرة وهو ما ينعكس بالنسبة على الأنشطة الرياضية داخل الكليات ، ويلي ذلك في درجة الأهمية التدريب الذي يقدم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في مستوى كبيرة بنسبة (٨٠,٩ ٪) من أفراد العينة ، في حين أن درجة توافره بدرجة كبيرة بلغت (٦١,٦ ٪) وهى نسبة لا بأس بها إذا ما قورنت بالنسب الأخرى ، ويشترك معها في درجة الأهمية نسبة الأماكن إلى نسبة عدد الطلاب ، وأن هذه النسبة متوفرة بدرجة كبيرة جزئيا ، ويأتي بعد ذلك من حيث درجة الأهمية مراعاة تحديد المشكلات المتوقعة في ضوء التغيرات المنتظرة داخل الكلية حيث وافق عليها (٧٩,٦ ٪) من أفراد العينة ، في حين أنها غير متوفرة في الواقع وهو ما يلقى بالمسئولين على إدارة الكلية العمل الجاد في هذا الصدد ٠

ويأتي في الترتيب الخامس عشر لدرجة الأهمية في مستوى كبيرة تحديد مدى المشكلات الحالية في ضوء الإمكانات المتاحة حيث وافق عليها (٧٩,٢ ٪) ، من أفراد العينة في حين أن درجة الأهمية قليلة ، مما يوجب على إدارة الكلية الاهتمام بتحديد المشكلات والعمل على حلها في ضوء إمكاناتها ، وفي نهاية هذا المحور يلاحظ أن الاستفادة من كافة العاملين بالكلية في حصر نقاط القوة والضعف بها ورغم أهميتها الكبيرة إلا أنها غير متوفرة ، وهو ما يلقى بالمسئولية الكبيرة على إدارة الكلية في تحفيز جميع العاملين بالكلية والاستفادة منهم في كل ما يخص رقى كليتهم ٠

مما سبق يتضح تحقق الفرض الرابع من حيث درجة وجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحليل البيئة الداخلية للكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوى (٠,٠٥) ٠

الفرض الخامس : توجد فروق دالة إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة لكليات جامعة المنصورة

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الفروق من خلال الجدول التالي.

جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور البدائل الاستراتيجية

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	٧	٢,٤	٤١	١٣,٩	٢٤٦	٨٣,٧	١٥٦	٥٣,١	٩٠	٣٠,٦	٤٨	١٦,٣
٢	١٣	٤,٤	٤٧	١٥,٩	٢٣٣	٧٩,٣	١٤٩	٤٩,٧	٩٨	٣٣,٣	٤٧	١٥,٩
٣	–		٢٦	٨,٨	٢٦٨	٩١,٢	٩١	٣٠,٩	١٧٧	٦٠,٢	٢٦	٨,٨
٤	١٢	٤,١	٥٠	١٧,٠	٢٣٢	٧٨,٩	٦٥	٢٢,١	١٨٠	٦١,٢	٤٩	١٦,٧
٥	–		٢٩	٩,٩	٢٦٥	٩٠,١	١٥٧	٥٣,٤	٧٥	٢٥,٥	٦٢	٢١,١
٦	١٥	٥,١	٤١	١٣,٩	٢٣٨	٨٠,٩	١٤٨	٤٩,٣	٩١	٣٠,٩	٥٥	١٨,٧
٧	–		٢٧	٩,٢	٢٦٧	٩٠,٨	٨٥	٢٨,٩	١٥٥	٥٢,٧	٥٤	١٨,٤
٨	٨	٢,٧	٢٨	٩,٥	٢٥٨	٨٧,٨	٩٩	٣٣,٧	١٤٧	٥٠,٠	٤٨	١٦,٣
٩	–		٤٠	١٣,٦	٢٥٤	٨٦,٤	١٧٠	٥٧,٨	٩٨	٣٣,٣	٢٦	٨,٨
١٠	١٠	٣,٤	٤٥	١٥,٣	٢٣٩	٨١,٣	١٤٩	٤٩,٧	١٠٥	٣٥,٧	٤٠	١٣,٦
١١	١٤	٤,٨	٢٧	٩,٢	٢٥٣	٨٦,١	١٠٨	٣٦,٧	١٥٢	٥١,٧	٣٤	١١,٦

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) في جميع المفردات الخاصة بمحور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة للكلية ويأتي في الترتيب الأول مراعاة الخبرات السابقة في عمليات التطور حيث كانت ودرجة الأهمية في مستوى كبيرة بسنية (٩١,٢ ٪) ، مما يؤكد مدى أهمية هذه المفردة في حين أن درجة توافرها متوسطة بنسبة (٦٠,٢ ٪) ، وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية إدارة الكليات ليس لديها استراتيجيات محددة ومناسبة ، ثم يأتي في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية بدرجة كبيرة مراعاة إمكانيات نجاح الإستراتيجية المختارة في تطوير الكلية بنسبة (٩٠,٨ ٪) مما يعنى مدى أهميتها ورغم ذلك نجد أن درجة توافرها متوسطة بنسبة (٥٢,٧ ٪) كما جاء بالنسبة لأفراد العينة ٠

يلي ذلك في درجة الأهمية مراعاة إمكانية نجاح الإستراتيجية المختارة في تطوير الكلية فقد كانت درجة الأهمية في مستوى كبيرة بنسبة (٩٠,١ ٪) ، من وجهة نظر أفراد العينة في حين أن درجة توافرها قليلة ، مما يوجب على إدارة الكلية مراعاة المبادئ والأسس التي يجب إتباعها عند

تحديد واختيار إستراتيجية تطوير الكلية ، ثم يأتي في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية مراعاة الاستفادة من آراء ومقترحات الخريجين بالنسبة للإستراتيجية المناسبة والقابلة للتطبيق وقد حصلت على نسبة (٨٧,٨ ٪) ، ورغم ذلك كانت درجة توافرها متوسطة ، وقد يرجع ذلك إلى إحساس أفراد العينة بمدى أهمية آراء الخريجين عند اختيار إستراتيجية الكلية الواجب توافقها مع الأهداف المراد تحقيقها والتي تتناسب مع قيم الإدارة وأخلاقيتها ٠

ويأتي في الترتيب الخامس لدرجة الأهمية في مستوى كبيرة وضوح مزايا الإستراتيجية المختارة للعاملين بالكلية حيث وافق عليها(٨٦,٤٪) من إفراد العينة ،وعلى الرغم من ذلك فإنها غير متوفرة ، وهو ما يعبر عن مدى حاجة العاملين إلى موضوع الإستراتيجية المختارة لإدارة الكلية ، ويلي ذلك في الترتيب من حيث درجة الأهمية مراعاة الأداء الحالي والمتوقع في المستقبل من خلال الإستراتيجية المختارة حيث كانت درجة الأهمية في مستوى كبير بنسبة (٨٦,١٪) ، وجاءت درجة التوافر متوسطة بنسبة ٥١,٧ ٪) وقد يرجع ذلك على شعور غالبية أفراد العينة بأن إدارة الكلية لا تعطى الأداء الحالي أو المتوقع الأهمية المطلوبة استراتيجيا ثم يلي ذلك مراعاة مقترحات العاملين بالكلية بكل مستوياتهم ، حيث كانت درجة أهميتها كبيرة بنسبة (٨٣,٧ ٪) وعلى الرغم من أهميتها ألا أن درجة توافرها قليلة ، مما يوجب على إدارة الكلية العمل المستمر نحو اشتراك العاملين بها على جميع المستويات عند اختيار الإستراتيجية المناسبة والتي تتناسب مع قيم الإدارة ٠

كما جاء بعد ذلك وبدرجة أهمية كبيرة مراعاة الاستفادة من آراء ومقترحات أولياء أمور الطلاب بنسبة (٨١,٣ ٪) ، ودرجة توافر هذه المفردة قليلة ، ومن هنا يجب على إدارة الكلية توطيد العلاقة مع أولياء أمور الطلاب والارتباط بالمجتمع المحيط الاستعانة بالآراء الصائبة لبعضهم حيث تعتبر البيئة مرآة تعكس مدى نجاح الكلية في أداء رسالتها ، ثم يأتي في الترتيب التاسع لدرجة الأهمية في مستوى كبيرة مراعاة الفرص والمخاطر الموجودة في بيئة الكلية الداخلية والخارجية حيث وافق عليها (٨٠,٩ ٪) ، في حين أن درجة توافرها قليلة بنسبة (٥٣,٤ ٪) ، وهو ما يعبر عن مدى حاجة إدارة الكلية إلى التواصل مع مكونات البيئة الداخلية والمحيط الخارجي والتفاعل فيما يفيد الكلية ويطور من استراتيجيات العمل وتجويده وفقا للأهداف المراد تحقيقها ، ويأتي في الترتيب العاشر لدرجة الأهمية في مستوى كبيرة مراعاة التصور المرغوب لوضع الكلية في المستقبل حيث وافق عليها (٧٨,٩ ٪) من أفراد العينة ودرجة توافرها متوسطة بين (٦١,٢ ٪) وفي نهاية هذا المحور نلاحظ أن مراعاة الاستجابة لمطالب التغير قد حصلت درجة كبيرة من الأهمية بنسبة (٧٩,٣ ٪) ، ورغم ذلك فإنها غير متوفرة وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة ينظرون إلى إدارة الكلية على أنها تسير بشكل نمطي بعيدا عن التطور والتغير المستمر إداريا وتنظيميا ٠

مما سبق يتضح تحقق الفرض الخامس من حيث وجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة للكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوى (٠,٠٥ ٪) ٠

الفرض السادس : توجد فروق دالة إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في تطبيق الإستراتيجية المختارة للكلية

ولاختيار صحة هذا الفرض تم استخدام التكرارات وانسب المئوية للتعرف على هذه الفروق من خلال الجدول التالي ٠

جدول (٩)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور الإستراتيجية المختارة .

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	–		٢٧	٩,٢	٢٦٧	٩٠,٨	٩٨	٣٣,٣	١٥٦	٥٣,١	٤٠	١٣,٦
٢	٥	١,٧٠	٢٠	٦,٨	٢٦٥	٩١,٥	١٥٠	٥١,٠	١١١	٣٧,٨	٣٣	١١,٢
٣	٨	٢,٧	١٣	٤,٤	١٧٣	٥٨,٨	١٦٣	٥٥,٤	١٠٣	٣٥,٠	٢٨	٩,٥
٤	–		١٥	٥,١	٢٧٩	٩٤,٩	٦٥	٢٢,١	١٦٠	٥٤,٤	٦٩	٢٣,٥
٥	–		٢٦	٨,٨	٢٦٨	٩١,٢	٨٥	٢٨,٩	١٤٩	٤٩,٧	٦٠	٢٠,٤
٦	–		١٢	٤,١	٢٨٢	٩٥,٩	٧٧	٢٦,٢	١٧٠	٥٧,٨	٤٧	١٥,٩
٧	٩	٣,١	٢٠	٦,٨	٢٦٥	٩٠,١	١٤٢	٤٨,٣	٩٦	٣٢,٧	٥٦	١٩,٠
٨	١٢	٤,١	٣٥	١١,٩	٢٤٧	٨٤,٠	١٢١	٤١,٢	١٣٨	٤٦,٩	٣٥	١١,٩
٩	٧	٢,٤	٣٤	١١,٦	٢٥٦	٨٦,٠	١٤٩	٤٩,٧	١٣١	٤٤,٦	١٤	٤,٧

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) ودرجة التوافر بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) لصالح درجة الأهمية وخاصة المستوى كبيرة في جميع المفردات الخاصة بمحور تطبيق الإستراتيجية المختارة من وجهة نظر أفراد العينة مراعاة الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية ، حيث كانت درجة الأهمية في مستوى (كبيرة) بنسبة (٩٥,٩ ٪) وقد حظيت بدرجة توافر متوسطة ، وقد يرجع إلى الإمكانات المادية المحددة وهو ما يدعو إدارة الكلية إلى فتح قنوات مع المجتمع المستفيد من خريجيها في تدعيم معامل الكلية بالآلات والأدوات والأجهزة الحديثة والتي تساير التطور العلمي والتكنولوجي المستمر ، ثم يلي ذلك في درجة الأهمية الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين بالكلية حيث بلغت (٩٤,٩ ٪) ، في حين أن درجة توافرها متوسطة ، مما يستوجب معه قيام إدارة الكلية بتوظيف مهارات وقدرات العاملين لأقصى درجة ممكنة ٠

وفي الترتيب الثالث يأتي في درجة الأهمية وجود برنامج تفصيلي يشمل الأنشطة والخطوات التي سيتم إتباعها ، حيث بلغت نسبة الموافقة في مستوى كبيرة (٩١,٥ ٪) ورغم هذه الأهمية إلا أن درجة توافرها قليلة ، وهو ما يوجب على إدارة الكلية أن تضع برنامجا تفصيليا للأنشطة يمكن تطبيقه ومتابعة هذا التطبيق ، ثم يلي ذلك في درجة الأهمية مراعاة توزيع الأدوار

بدقة على العاملين بالكلية بنسبة موافقة (٩١,٢ ٪) وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أن توافرها مازال أقل من المتوسط ، وقد يرجع ذلك إلى القصور الادارى في بعض الكليات نتيجة عدم المعرفة الكاملة بالأدوار المطلوبة من بعض العاملين ووضع بعض الأفراد في أعمال لا يجدونها ، ويأتي في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية مراعاة وجود مناخ عام جيد ومشجع بين الإدارة والعاملين بالكلية بنسبة (٩٠,٨ ٪) من أفراد العينة وجاءت درجة التوافر متوسطة بنسبة (٥٣,١ ٪) وهو ما يؤكد الدور الهام والأساسي الذي يقع على إدارة الكلية أن توفر المناخ الملائم المشجع والمتلاحم بين الإدارة وجميع العاملين من خلال معرفة المشاكل والمعوقات والعمل المشترك على حلها والتغلب عليها.

ثم يلي ما سبق في الترتيب ترك عملية تنفيذ القرارات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات المختارة للمرؤوسين بالكلية (اللامركزية في تنفيذ القرارات) حيث حصلت على درجة أهمية في مستوى كبيرة بنسبة (٩٠,١ ٪) ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن درجة توافرها أقل من المتوسط ، ويأتي في الترتيب السابع في درجة الأهمية تحديث وتبسيط أساليب التطبيق المستخدمة في ضوء الفرص والتهديدات التي تظهر باستمرار في بيئة الكلية الخارجية ، حيث بلغت نسبة الموافقة في مستوى كبيرة (٨٦ ٪) ورغم هذه الأهمية إلا أن درجة توافرها أقل من المتوسط ويأتي في الترتيب الثامن من حيث درجة الأهمية مراعاة تحديث وتبسيط أساليب التطبيق المستخدمة في ضوء الفرص والتهديدات التي تظهر باستمرار في بيئة الكلية الداخلية ،حيث حصلت على درجة أهمية في مستوى كبيرة بنسبة (٨٤ ٪) ، وجاءت درجة التوافر أقل من المتوسط ، ومن ثم يجب على إدارة الكلية القيام بدورها الفعال في تحديث وتبسيط أساليب تطبيق مبادئ الإستراتيجية المختارة في البيئة الداخلية للكلية ، وفي نهاية الترتيب لدرجة أهمية محور تطبيق الإستراتيجية المختارة للكلية ، حيث بلغت درجة أهميتها في مستوى كبيرة بنسبة (٨٥,٨ ٪) ، ورغم هذه الأهمية إلا أن درجة توافرها قليلة ، وعليه يجيب على إدارة الكلية تجديد حجم التغير المطلوب لتطبيق الإستراتيجية المختارة ٠

مما سبق يتضح تحقق الفرض السادس من حيث وجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في تطبيق الإستراتيجية المختارة للكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوى (٠,٠٥ ٪) .

الفرض السابع : توجد فروق دالة إحصائيا بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور التقويم

ولاختيار صحة هذا الفرض ثم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الفروق كما يظهر في الجدول التالي ٠

جدول (١٠)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر في محور التقويم

م	درجة الأهمية						درجة التوافر					
	قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	–		٣٩	١٣,٣	٢٥٥	٨٦,٧	١٥٦	٥٣,١	٨٩	٣٠,٣	٤٩	١٦,٧
٢	–		٣٦	١٢,٢	٢٥٨	٨٧,٨	٧٤	٢٥,١	١٥٤	٥٢,٤	٦٦	٢٢,٥
٣	٨	٢,٧	٢٧	٩,٢	٢٥٩	٨٨,١	١٢٩	٤٣,٩	١٣٨	٤٦,٩	٢٧	٩,٢
٤	–		٢٠	٦,٨	٢٧٤	٩٣,٢	٤٨	١٦,٣	١٠٠	٣٤,٠	١٤٦	٤٨,٧
٥	–		٢٩	٩,٩	٢٦٥	٩٠,١	٤٣	١٤,٦	١٧٥	٥٩,٥	٧٦	٢٥,٩
٦	–		٢٦	٨,٨	٢٦٨	٩١,٢	٢٦	٨,٨	٨٦	٢٩,٣	١٨٢	٦١,٩
٧	–		١٩	٦,٥	٢٧٥	٩٣,٥	٤٤	١٤,٩	٧٥	٢٥,٥	١٧٥	٥٩,٥
٨	٥	١,٧٠	٢٣	٧,٨	٢٦٦	٩٠,٥	٨٧	٢٩,٦	١٦٨	٥٧,١	٣٩	١٣,٣
٩	٦	٢,٠	٣٥	١١,٩	٢٥٣	٨٦,١	١٦٥	٥٦,١	٦٩	٢٣,٥	٦٠	٢٠,٤
١٠	–		٤٧	١٥,٩	٢٤٧	٨٤,٠	٧٠	٢٣,٨	١٧٧	٦٠,٢٠	٤٧	١٥,٩
١١	٨	٢,٧	٣٤	١١,٦	٢٥٢	٨٥,٧	٢٢٩	٧٧,٩	٣٢	١٠,٩	٣٣	١١,٢
١٢	–		١٩	٦,٥	٢٥٧	٨٧,٤	١٣٦	٤٦,٣	١٣٩	٤٧,٣	١٩	٦,٥
١٣	٩	٣,١	١٨	٦,١	٢٦٧	٩٠,٨	٣٦	١٢,٢	١٧٧	٦٠,٢	٨١	٢٧,٦

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) ، ودرجة التوافر بمستوياتها (قليلة ، متوسطة ، كبيرة) لصالح درجة الأهمية ، وبخاصة المستوي (كبيرة) في جميع مفردات محور التقويم ، وأول هذه المستويات أهمية من وجهة نظر أفراد العينة مراعاة متابعة إجراءات العمل في الكلية باستخدام الأجهزة والوسائل المتطورة (شبكة المعلومات بالجامعة) حيث كانت درجة الأهمية في مستوي (كبيرة) بنسبة (٩٣,٥٪) ، وقد حظيت بدرجة توافر كبيرة ، ويرجع ذلك إلي أن كليات الجامعة تستخدم شبكة المعلومات في معظم الأعمال مثل شئون الطلاب والامتحانات ، وشئون أعضاء هيئة التدريس ، والشئون المالية والإدارية وتحاول أن تستكمل باقي الأعمال الإدارية والفنية ، يلي ذلك في الترتيب من حيث درجة الأهمية مراعاة الاحتفاظ بدليل إلكتروني يشمل كافة المعلومات الخاصة بأداء العمل داخل الكلية حيث بلغت (٩٣,٢٪) ، في حين أن درجة توافرها كبيرة نسبيا وكليات الجامعة تسعي جاهدة إلي استكمال مشروع الميكنة باستخدام التكنولوجيا الحديثة .

وفي الترتيب الثالث لدرجة الأهمية تأتي مراعاة عقد اجتماعات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لمتابعة سير العمل والوقوف علي درجة تقدمه حيث بلغت درجة الموافقة (٩١,٢٪) ، وهذه الاجتماعات متوفرة بدرجة كبيرة وهي نقطة إيجابية لادارة كليات الجامعة ، ويلي ذلك في درجة الأهمية مراعاة الاستعانة بالتقنيات الحديثة في عملية التقويم للتأكد من تحقيق الأهداف بنسبة موافقة (٩٠,٨٪) وعلي الرغم من هذه الأهمية إلا أن درجة توافرها ما زالت متوسطة وهو مؤشر لادارة الكليات للإسراع في زيادة الاستعانة بالتقنيات الحديثة في عمليات التقويم سواء للطلاب أو الأجهزة الادارية بالكلية ، ثم تأتي مراعاة ارتباط عملية التقويم بكافة مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ في الترتيب الخامس لدرجة الأهمية حيث حصلت علي نسبة (٩٠,٥٪) في حين أنها متوفرة بدرجة متوسطة ، ومن ثم يجب علي إدارة الكلية التأكد من تحقيق أهدافها من خلال عملية التقويم لما قامت به من تخطيط وتصميم وتنفيذ .

وفي الترتيب السادس يأتي في درجة الأهمية مراعاة عقد اجتماعات بين إدارة الكلية والجهاز الإداري والعاملين فيها لمتابعة سير العمل والوقوف علي درجة تقدمه ، حيث بلغت نسبة الموافقة في مستوي (كبيرة) (٩٠,١٪) وكانت درجة التوافر متوسطة ، وقد يرجع ذلك إلي عدم كفاية الاجتماعات التي تعقد بين إدارة الكلية والجهاز الإداري والعاملين بها حيث تترك في الغالب إلي أمين الكلية الذي سيتعامل بدرجة أكبر مع العاملين في الجهاز الإداري ، ثم يلي ذلك في درجة الأهمية مراعاة المتابعة المستمرة من جانب الإدارة لضمان استمرارية الحماس والدقة في التطبيق بنسبة موافقة (٨٨,١٪) من أفراد العينة ، وجاءت درجة التوافر أقل من المتوسط بنسبة (٤٦,٩٪) ، وقد يرجع ذلك إلي عدم تفرغ الإدارة وزيادة الأعمال المطلوبة منها وتنوعها ، ثم بعد ذلك يري أفراد العينة أن تقويم أداء الجهاز الإداري في ضوء أهداف محددة ذات أهمية (كبيرة) بنسبة (٨٧,٨٪) ودرجة توافرها في الواقع متوسطة ، وهو ما يدعو إدارة الكلية إلي ضرورة التقويم في ضوء أهداف عمل الجهاز الإداري.

ثم يلي ما سبق في الترتيب مراعاة توافر التمويل اللازم لعملية التقويم ، حيث حصلت علي درجة أهمية في مستوي (كبيرة) بنسبة (٨٧,٤٪) ، وكانت درجة التوافر أقل من المتوسط ، ويأتي في الترتيب العاشر أهمية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية في ضوء أهداف محددة سلفا في مستوي (كبيرة) بنسبة (٨٦,٧٪) من أفراد العينة ، في حين أن درجة توافرها قليلة ، وقد يرجع ذلك إلي حداثة الأخذ بهذا النظام علي مستوي كليات جامعة المنصورة وعدم قيام كثير من الطلاب في تقييم النظام التدريسي والأدائي داخل كلياتهم ، ثم يلي ذلك من حيث درجة الأهمية في مستوي (كبيرة) مراعاة إتمام عملية التقويم في الكلية بشكل تعاوني بنسبة (٨٦,١٪) مما يؤكد مدي أهميتها، غير أن درجة توافرها قليلة ، وقد يرجع ذلك في الغالب إلي أن عملية التقويم تتم بشكل فردي ، كما أن درجة الأهمية الكبيرة لمراعاة اشتراك أكثر من جهة مستقلة في عملية التقويم كانت بنسبة موافقة (٨٥,٧٪) من أفراد العينة ، ورغم هذه الأهمية إلا أنها غير متوافرة ، وقد يرجع عدم توافرها إلي نقص في الوقت والمال المخصص لذلك ويأتي في نهاية هذا المحور مراعاة إجراء التقويم بشكل مرحلي ومتواصل بدرجة أهمية بنسبة (٨٤٪) للتأكد من تحقيق أهداف الإدارة لعلاج ما يشوبها من قصور وتعزيز نواحي القوة ورغم هذه الأهمية إلا أن درجة توافرها متوسطة .

مما سبق يتضح تحقق الفرض السابع من حيث وجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في عملية التقويم لصالح درجة الأهمية عند مستوي (٠,٠٥)

ثانيا : نتائج الدراسة علي المستوي الوصفي :

جدول (١١)

يوضح الفرق بين درجة الأهمية ودرجة التوافر باستخدام اختيار(T Test)

المحور	درجة الأهمية		درجة التوافر		T Test		مستوي الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	درجة التوافر	
١	٢٧,٩٥	٣,٧٣	٢١,٣٣	٦,١٧	٤٨,٥	٢٢,٣٩	٠,٠٥
٢	٢٢,٧٨	٢,٧٠	١٦,٢٤	٥,٢٣	٥٤,٤٩	٢٠,١٢	٠,٠٥
٣	٢٨,١٤	٣,٩٦	١٧,٤٧	٦,٢٩	٤٥,٩٧	١٧,٩٨	٠,٠٥
٤	٤٥,١٤	٥,٢٨	٣٠,٠٩	٥,٢٦	٥٥,٣٠	٣٧,٠٥	٠,٠٥
٥	٣١,٠٧	٣,٨٧	١٨,٧٨	٦,٢٩	٥١,٩١	١٩,٣٥	٠,٠٥
٦	٢٥,٣٨	٣,٤٩	١٥,٦٤	٥,٩٦	٤٧,١٠	١٦,٩٩	٠,٠٥
٧	٣٧,٨٣	٢,٨٤	٢٥,٤٥	٤,٨٨	٨٦,١٨	٣٣,٨٠	٠,٠٥

بدرجات حرية (df = 293)

من الجدول (١١) السابق نلاحظ الآتي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور رسالة الكلية لصالح درجة الأهمية ، الأمر الذي يوضح أن استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفر العناصر الواردة في هذا المحور والتي أتت تحت بند الأهمية مثل مراعاة خواص المرحلة العمرية التي تتعامل معها الكلية ، وتحديد السبب الرئيسي لوجود الكلية ، وتحديد الأهداف والغايات التي تسعي الكلية لتحقيقها ، وامكانية تحويل رسالة الكلية إلي استراتيجيات وخطط عمل ، وإمكانية التغيير أو التعديل كلما تطلب الأمر ذلك .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحديد الأهداف الاستراتيجية للكلية لصالح درجة الأهمية ، الأمر الذي يسير إلي أن استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الواردة في هذا المحور والتي جاءت تحت بند الأهمية مثل الواقعية وإمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية ، وإمكانية قياس هذه الأهداف ، ومراعاة مشاركة جميع أفراد الكلية لتحديد الأهداف ، وإمكانية تكيف الأهداف الاستراتيجية للكلية مع متغيرات

البيئة الداخلية ، وإمكانية استخدام الأهداف الاستراتيجية كمعايير للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحليل البيئة الخارجية للكلية لصالح درجة الأهمية ، الأمر الذي يشير إلي أن استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الواردة في هذا المحور والتي جاءت تحت بند الأهمية مثل مراعاة التطور التكنولوجي الحالي ، وجوب مراعاة تحديد الفرص المتاحة ومحاولة الاستفادة منها ، ومراعاة التحولات السياسية التي تتم خارج نطاق الكلية ، والتطور الذي يحدث في مجال الفكر التربوي علي المستوي الدولي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحليل البيئة الداخلية للكلية لصالح درجة الأهمية ، الأمر الذي يشير إلي أن استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الواردة في هذا المحور والتي جاءت تحت بند الأهمية مثل حجم ومستوي قواعد البيانات الإلكترونية الموجودة بالكلية ، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلي الطلاب ، وتوافر المعامل وقاعات الدروس ، وتوافر المدرجات المناسبة ، وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي للكلية وبين الوضع الذي ترغب في تحقيقه ، وتوافر الرعاية الطبية للطلاب ، وللعاملين ، ولأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية والتدريب الذي يقدم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة للكلية لصالح درجة الأهمية الأمر الذي يشير إلي أن استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الواردة في هذا المحور والتي جاءت تحت بند الأهمية مثل مراعاة الاستفادة بذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير ، مراعاة نجاح الإستراتيجية المختارة في تطوير الكلية ، الأداء الحالي والمتوقع في المستقبل من خلال الإستراتيجية ، التصور المرغوب للإستراتيجية المختارة والقابلة للتطبيق والمناسب لوضع الكلية في المستقبل .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور تطبيق الإستراتيجية المختارة للكلية لصالح درجة الأهمية ، الأمر الذي يشير إلي أن استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الواردة في هذا المحور والتي جاءت تحت بند الأهمية مثل الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية ، الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين بالكلية ، وجود مناخ عام جيد

ومشجع بين الإدارة والعاملين بالكلية ، توزيع الأدوار بدقه علي العاملين بالكلية ، تحديث وتبسيط أساليب التطبيق المستخدمة في ضوء الفرص والتهديدات التي تظهر باستمرار في بيئة الكلية .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور التقويم لصالح درجة الأهمية ، الأمر الذي يشير إلي أن استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الواردة في هذا المحور والتي جاءت تحت بند الأهمية مثل عقد اجتماعات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لمتابعة سير العمل والوقوف علي درجة تقدمه ، عقد اجتماعات بين إدارة الكلية والجهاز الإداري والعاملين لمتابعة سير العمل والوقوف علي درجة تقدمه ، متابعة إجراءات العمل في الكلية باستخدام الأجهزة والوسائل المتطورة (شبكة معلومات الجامعة) ، تقويم أداء الجهاز الإداري في ضوء أهداف محددة سلفا ، ارتباط عملية التقويم بكافة مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ ، الاستعانة بالتقنيات الحديثة في عملية التقويم ، إجراء التقويم بشكل مرحلي ومتواصل .

المحور الرابع

متطلبات تطبيق مدخل
الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري

في ضوء أهداف الدراسة والتأصيل النظري لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم ، ومن خلال نتائج تطبيق الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها يرى الباحثان أنه لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري ، ينبغي مراعاة توفير المتطلبات التالية:

١. **وضع رسالة للكلية ؛ تركز على الأمور التالية**:

- خواص المرحلة العمرية التي تتعامل معها الكلية .
- السبب الرئيسي لوجود الكلية .
- الغايات والأهداف التي تسعي الكلية لتحقيقها .
- إمكانية تحويلها إلي استراتيجيات وخطط عمل .
- إمكانية التغيير أو التعديل كلما تطلب الأمر ذلك .
- الصورة التي تحاول أن تكون عليها لتحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها المجتمع .
- الإستفاده من الموارد المتاحة في البيئة المحيطة.

٢. **تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية ؛ على أن يراعى في هذه الأهداف**:

- الواقعية وإمكانية التنفيذ .
- إمكانية القياس.
- اشتراك جميع أفراد الكلية في تحديدها.
- إمكانية تكيفها مع متغيرات البيئة الداخلية للكلية .
- إمكانية استخدام معايير للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة .
- إمكانية تحويلها إلى خطط عمل .
- إمكانية تكيفها مع متغيرات البيئة الخارجية العالمية.

٣. **تحليل البيئة الخارجية للكلية ؛ حيث يراعى في ذلك** :

- الاستفادة من التطور التكنولوجي .
- مراعاة التحولات السياسية التي تتم خارج نطاق الكلية .
- متابعة ما يحدث من تطور في مجال الفكر التربوي دوليا .
- تحديث وتبسيط أساليب التحليل المستخدمة في ضوء الفرص والمخاطر التي تظهر باستمرار في بيئتها.
- الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية للكلية وتصنيفها وتحليلها .
- تفعيل العلاقة مع أولياء الأمور والاستفادة من مقترحاتهم حول آداء الكلية.
- تحديد المشكلات المتوقعة في ضوء التغيرات المنتظرة داخليا وخارجيا .

٤. **تحليل البيئة الداخلية للكلية ؛ بحيث يراعى في ذلك :**

- الاستفادة من قواعد البيانات الالكترونية الموجودة بالكلية .
- توضيح أعداد أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلاب .
- توضيح عدد وحجم المعامل وقاعات الدروس إلى عدد الطلاب.
- مدى توافر الرعاية الطبية للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين .
- مدى توفير التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين.
- تحديث الدور والغايات المستقبلية للمؤسسة بما يتجاوز بيئتها ووضعها التنافسي .
- إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة والتي في ضوءها يمكن التعرف علي مراكز تفوق المنظمات المنافسة .
- الاستفادة من الموارد المتاحة في البيئة المحيطة بالمؤسسة لتدعيم احتياجاتها .
- توضيح مدى توافر التمويل اللازم لشراء الأجهزة والأدوات المطلوبة لتنفيذ خطط الأنشطة الطلابية .
- مدى توافر الخدمات المعاونة إلى أعداد الطلاب والعاملين.
- الاستفادة من جهود كافة العاملين بالكلية .

٥. **تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة ؛ ويمكن أن يتم ذلك من خلال :**

- الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير .
- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتطوير الكلية .
- تحديد الأداء الحالي والأداء المتوقع مستقبلا من خلال الإستراتيجية المختارة .
- مراعاة المبادئ والأسس التي يجب إتباعها عند تحديد واختيار إستراتيجية تطوير الكلية .
- تفعيل مقترحات العاملين بالكلية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة للكلية.
- الاستجابة لمطالب التغيير إداريا وتنظيميا.

٦. **تطبيق الإستراتيجية المختارة للكلية ؛ وذلك من خلال :**

- الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية .
- الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين بها بالمؤسسة.
- إيجاد مناخ جيد ومشجع بين إدارة المؤسسة وبين العاملين .
- توزيع الأدوار بدقة علي العاملين .
- وجود برنامج تفصيلي يتضمن الأنشطة والخطوات التي يتم إتباعها عند التطبيق .
- مساهمة المرؤوسين في تنفيذ القرارات.
- تحديث وتبسيط أساليب التطبيق .
- تحديد حجم التغير المطلوب إنجازه من خلال تطبيق الإستراتيجية المختارة .

٧. التقويم ؛ ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

- التزام الإدارة بعقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والعاملين لمتابعة سير العمل والوقوف علي درجة تقدمه .
- استخدام الأجهزة والوسائل المتطورة (شبكة معلومات الجامعة) .
- تقييم آداء الجهاز الإداري في ضوء الأهداف المحددة سلفا .
- ربط عملية التقويم بمراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ .
- إجراء عملية التقويم بشكل مرحلي ومستمر لمتابعة سلبيات العمل .
- الاهتمام بتقييم آداء أعضاء هيئة التدريس .
- اشتراك أكثر من جهة مستقلة في عملية التقويم .
- المتابعة المستمرة لكافة عناصر المنظومة داخل الكلية.
- توفير التمويل اللازم لعملية التقويم .

المراجع والهوامش

١. أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨) : الإدارة التعليمية والإدارة التعليمية ، القاهرة ، دار الفكر العربي

٢. ـــــــــــــــ (٢٠٠٠) : إدارة بيئة التعليم والتعلم ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

٣. ـــــــــــــــ (٢٠٠١): إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

٤.إسماعيل محمد السيد (٢٠٠٠) :الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.

٥. إسماعيل محمد دياب (١٩٩٣) : الإدارة التعليمية من المنظور الإسلامي ، المنصورة ، المكتبة العلمية الحديثة .

٦. الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠١). العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم (دراسة ميدانية) ، المؤتمر العلمي الأول لقسم أصول التربية بكلية التربية بدمياط : المدرسة المصرية في عصر المعلومات وتحديات عصر العولمة ، دمياط الجديدة ، ٥- ٦ نوفمبر .

٧. الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٢). دراسة تحليلية لأهم مؤشرات الإنتاجية في الوظائف الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) ، القاهرة ، عدد (٢٣) أكتوبر .

٨.الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، المكتبة العصرية ، المنصورة .

٩. سعد غالب ياسين (٢٠٠٢) : الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار إليازورب العلمية.

١٠. شرف إبراهيم عبد الهادي (١٩٩٩) : المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية ، من بحوث المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية جامعة حلوان : تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة ، القاهرة ، جامعة الدول العربية ٢٦.٢٧ مايو .

١١. طارق حجي (١٩٩٣) : التحول المصيري ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية

١٢. عبد الحكيم أحمد الخزامي (١٩٩٨): المنظمات والتغيير بين المدير والخبير ، القاهرة ، مكتبة ابن سينا .

١٣. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦) : الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية .

١٤. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف (١٩٩٢) : تنظيم إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية

١٥. عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٠) : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

١٦. على السلمي (١٩٩٥) : السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، القاهرة ، دار غريب .

١٧. محمد عبد الغني هلال (١٩٩٦) : مهارات قيادة الآخرين : كيف تكون قائدا مميزا في عملك ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية .

١٨. محمد منير مرسي (١٩٩٩) : الإدارة التعليمية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب .

١٩. محمد محمود يوسف (٢٠٠٥) : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

٢٠. ممدوح عبد المنعم الكنانى (١٩٩٩) : قراءات وبحوث في الإبتكارية ، المنصورة ، مكتبة التربية الحديثة .

٢١. نبيل مرسي خليل (١٩٩٥) : الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، القاهرة ، دار المعارف .

22. Bardley, L., (1993) : Total Quality Management for Schools Lancaster, P., A : Technomic Publishing.
23. Burns, J., M., (1978) : Leadership. New York Harper & Row.
24. Carter, G., & Cunningham, W., (1997) : The American Superintendent Leading in an Age of Pressure, San Francisco Jossey-Bass.
25. Clarke, J., S., (1997) : Personal and Organizational Stucture Correlates of Receptivity and Resistance to Change and Effectiveness in Institutions of Higher Education, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana : Louisiana State University.
26. Dikinson, H., Neilson, G., Peddinghous, J., & Wormald, J., (1993) : Fourth Quarter , Creating High Performance Organizations in the Automotive Industry, International Motor Business, 73-95.
27. Frase., L., & Melton , R., (1992): Manager or Participatory Leader ? What Does it Take ? NASSP Bulletin, 76 (540), 17-24 .
28. Fitz– Enz, J., (1997): Highly Effective HR Practice, HR Focus, 74,(4), 11-12
29. Glass, T., (1992): The Study of the American Superintendency : America's Education Leaders in a Time of Reform, Arlington, VA : American Association of School Administrators .
30. Heck . T., (1999) : Strategic Leadership In University Wellnes Program. Ann Arbor : UMI.
31. Higgins, James M., & Vincze., Julian W, (1993) : Strategic Management : Text and Cases , New York : Harcourt Brace Jovano Vich.
32. House, R., J., (1977) : A 1979 Theory Of Charismatic Leadership In J., G., Hunt and L., L., Larson Eds . Leadership : The Cutting Edge , Carpondale : Southern Illinois University Press.
33. Hoy., W., & Miskel, C., (1991): Educational Administration : Theory, Research and Practice (4 th Ed), New York : Mc Graw-Hill .
34. Hoyle, J., R., (1998): Preparing the 21 st – Century Superintendent, Phi Delta Kappan, 70 (5), 376-379 .
35. Jhon Thomp Son (1994) : Strategic Management , A Wareness And Change , 2 nd.ed., London , Chaman And Hall.

36. Katz, R., L., (1993): Skills of an Effective Administrators In E.,G.,C., Collins (Ed)., Executive Success : Making it in Management New York : John Wiley & Sons Inc .
37. Kleiner, B., & Brubaker, D., (1995): Improvement of Management Processes , Industrial Management, 37, (5), 10 .
38. Konnert, M., & Augenstein, J., (1990): The Superintendency in the Nineties : What Superintendents and Board Members Need to Know, Lancaster, PA : Technomic .
39. Kowalski, T., & Reitzug, U., (1993): Contemporary School Administration, White Plains, Ny : Longman Publishing Group.
40. Langlois, D., (1989): Today's School Leaders Don't Measure Up to the Giants of Old, Executive Educator, 11 (4), 24-26 .
41. Luthans , F., (1988) : Successful Vs. E effective Real Managers , Academy Of Management Executive , 2 (2) .
42. Malekzadeh , A,. (1995) : How Leaders Manage The Six Strategic Forces . Unpuplished Manuscript , U.S.A : University Of Montana .
43. Munter., M., (1987): Guide to Managerial Communication (2 nd ed.), Englewood Cliffs, N J : Prentice – Hall .
44. Nahavandi , A ., (1997) : The Art and Science Of Leadership , Upper Saddle River , N ., J., : Prentice Hall .
45. Nahavandi , A ., and Malekzadeh , A., R., (1993) : Acculturation In Mergers and Acquisions, Academy of Management Review, 13.
46. Norton, M., Webb., L., Dlugosh, L., & Sybouts, W., (1996): The School Superintendency: New Responsibibilities New Leadership, Needham Hieghts, MA : Allyn and Bacon
47. Patterson, J., (1993): Leadership for Tomorrow's Schools Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development .
48. Pearce II., et., al., (2003):Strategic Management 8th ed. New York. Mc Graw – Hill Iwin.
49. Porthan, E., (1989) :The Transformational Leader, St, Paul, MN : Author .
50. Schwegler . D., (1998) : Management Practices Employed In Selected New York State Public School Districts, Unpublished Doctoral Dissertation . New York : School Of Education , State University Of New York.

51. Sergiovanni, T., (2000): The Lifeworld of Leadership : Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools, San Francisco : Jossey – Bass Publishers.

52.Siegrist , G.,(1999) : Era Of Reform : Reflection On Educational Leadership Preparation For The Future . In Van Patten , J. Challenges And Opportunities For Education In The 21st Century . New York : The Edwin Mellen Press.

53. Spanbauer, S., J., (1992): A Quality System for Education , Milwaukee , WI : ASQC Quality Press.

54.Tailor , D., & Bogotch .(1994) : School – Level Effects Of Teachers Participation In Decision Making , Educational Evaluation and Policy Analysis. 16(3)

55.Thipodeaux , M ., & Favilla , E., (1996) : Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management . Industrial Management & Data Systems , 96.(5),21-25.

56. Thomes Wheelen , L., & David Hunger, J., (2004): Strategic Management and Business policy . 8 th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

57. Wallace, R., (1996): From Vision to Practice : The Art of Educational Leadership, Thousand Oaks, CA : Corwin Press, Inc .

58. Witcher, A.,(1999) : The School Administration , In Van Patten, J ., Challenges and Opportunities For Education in the 21st Century , New York : the Edwin Mellen Press .

59. Wither, A ., (1999) : The School Administration Philosophy and One` s Vision For School Leadership , In Van – Patten ,J . Challenges And Opportunities For Education In The 21 st Century, New York : The Edwin Mellen Press.