

**معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المدرسة الثانوية الفنية**

**الصناعية نظام الثلاث سنوات**

**Obstacles to implementing strategic management in  
the three years technical secondary school**

**إعداد**

**مسعد حلمي زكى جلا**

(ورقة بحثية مشتقة من رسالة دكتوراه)

**إشراف**

**أ. د/ محمود فوزي أحمد بدوي**

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية  
كلية التربية جامعة المنوفية

**أ. د/ مجدي محمد يونس**

أستاذ أصول التربية  
كلية التربية جامعة المنوفية

*Blind Reviewed Journal*



## معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المدرسة الثانوية الفنية الصناعية

نظام الثلاث سنوات

إعداد

مسعد حلمي زكى جلا

إشراف

أ.د/ محمود فوزى أحمد بدوى

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية

كلية التربية جامعة المنوفية

أ.د/ مجدى محمد يونس

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنوفية

### المستخلص

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢١/ ٣ /١٥

تاريخ إستلام البحث : ٢٠٢١ / ٢ /١٧

تواجه إدارة المدرسة الصناعية العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق قدرتها على مواكبة التحديات والتحولات العصرية التي نعيشها ، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات الجذرية والاستجابة لمتطلباتها . واستهدفت الدراسة الحالية التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات. وتم الاستعانة بإجراءات المنهج الوصفي وتطبيق استبيان على عدد من المديرين والمعلمين والإدارين والعاملين بالمدارس الثانوية الصناعية بإدارة منوف التعليمية وذلك للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك معوقات تعوق تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات وهى:

#### معوقات ادارية :

ومنها ضعف التخطيط على مستوى الوزارة لبرامج الإدارة الإستراتيجية.والمركزية الشديدة في الإدارة. و ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية بالمدرسة .

#### معوقات تقنية وأمنية :

كضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة، و انتشار الأمية الرقمية بين أفراد المجتمع.

#### معوقات بشرية :

ومنها قلة دراية صناع القرارات بالمستويات الإدارية الأعلى بأهمية تقنية المعلومات وكذلك التردد والخوف لدى بعض مديري المدارس والإداريون من التعامل مع التقنية المعلوماتية الجديدة.

#### معوقات مالية :

مثل نقص الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية و ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

## **Obstacles to implementing strategic management in the three years technical secondary school**

### **ABSTRACT**

(Obstacles to implementing strategic management in the industrial secondary school, the three-year system) The administration of the Industrial School faces many administrative problems that hinder its ability to keep pace with the modern challenges and transformations in which we live, and make it unable to adapt to these radical transformations and respond to their requirements. The current study aimed to identify the obstacles to implementing strategic management in the Industrial Technical High School, the three-year system. The descriptive curriculum procedures were used and a questionnaire was applied to a number of administrators, teachers, administrators and workers in industrial secondary schools in the Menouf educational administration, in order to identify the obstacles to implementing strategic management.

Among the most important achievements of the study there are obstacles hindering the implementation of strategic management in the Industrial High School, the three years she is :

#### **Administrative obstacles**

(such as weak planning at the ministry level for strategic management programs, severe centralization in administration, and poor coordination between the school's administrative units)

#### **Technical and security constraints**

(such as a poor level of communication and information infrastructure needed to implement strategic management. The lack of accurate databases. The spread of digital illiteracy among members of society).

#### **Human obstacles**

(Decision makers' lack of awareness of the higher administrative levels of the importance of information technology. - Frequency and fear among some managers Schools and administrators to deal with new information technology).

#### **Financial constraints**

(lack of financial resources allocated to the infrastructure to implement strategic management and the high cost of using the World Wide Web

## مقدمة البحث :

تضاعف الاهتمام عالمياً في الآونة الأخيرة بجودة التعليم عموماً والتعليم الفني على وجه الخصوص. حيث زاد اعتقاد معظم الدول المعاصرة بأن أول اهتمامات القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يصب على تعليم حديث عالي الجودة يركز على متطلبات العصر. ومن هنا تركزت الجهود على العناية بالتعليم الفني ومتطلبات تطويره. ولما كان التعليم الفني عنصر استراتيجي في السياسة التعليمية حيث إنه مكون أساسي لاكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجها الفنيون في كافة القطاعات والذي يعتمد إلى حد كبير على التعليم الفني، حيث إن ازدهار الأمم يعتمد على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة وهذا يحتاج إلى قوى عاملة ذات خلفية علمية ومهارات حديثة وتدريب مستمر وذلك لمواجهة التحديات التي يتعرض لها المجتمع . وتواجه إدارة المدرسة الثانوية الفنية مشكلات عديدة منها نقص الإعداد الإداري للعاملين فيها، وعدم تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم أثناء الخدمة ، وما زالت إدارتها أحياناً تتسم بالنمطية والتقليدية فضلاً عن بعد الإدارة عن تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية وقصورها عن مواكبة التطورات التي تحدث في العالم. وهذا ما أشارت إليه دراسة (كامل ،عبد المطلب، ٢٠٠٥) ودراسة (سامى، وعامرة ٢٠١٢).

ومن خلال عمل الباحث بمدراس التعليم الفني ، فقد لمس كثير من المعوقات السائدة في العمل الإداري لطول الوقت الذي يقضيه المتعامل مع الإدارة والجمود في تلك المعاملات والتقييد بالروتين في جميع الجوانب الإدارية .

ويأتي هذا البحث انطلاقاً من الحاجة الماسة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية باعتبارها اتجاهاً إدارياً معاصراً يأمل من خلاله الباحث مواجهة المشكلات الإدارية الصعبة التي يكشف عنها الواقع الإداري المدرسي الحالي وذلك من خلال التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم مداخل التطوير المدرسي نظراً لمعالجتها للإجراءات والعمليات الروتينية المعقدة والتوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات وضرورة توفير البيانات على مستوى المدرسة والحاجة لإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات بها.

ووفقاً لما تقدم توجد أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الصناعية نظراً لأهميتها الكبيرة في ضبط وتطوير الإدارة المدرسية بشكل عام.

ويعد مدخل الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، من قبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير آراؤها فلقد وجد أن المؤسسات التي تتبنى أو تأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية أظهرت قدرات متميزة بالنسبة للأداء وأنها تفوقت في أدائها على المنشآت الأخرى المنافسة لها.

ولكي يرتقى الأداء في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية يمكن استخدام مجموعة من الآليات التي تعد جوهر الإدارة الاستراتيجية ومن أهم هذه الآليات: وضوح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، تحقيق استمرارية المؤسسة على التنافس مع المؤسسات الأخرى، تفعيل الأتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة (Thompson) & (Sticklan, 2003 , p20)

. كما يضيف البعض آليات أخرى مثل: تحقيق المبادأة والنظر إلى المستقبل، تحقيق التعاون والالتزام بين جميع العاملين في المؤسسة حيث يشعر كل العاملين انهم يمتلكون الاستراتيجية لأنهم أسهموا في وضعها فيقلل من مقاومة التغيير والامكانيات وتحديد الادوار (wheelen ، p.4،2004) (&.hunger)

### مشكلة البحث

مع كل ما بذلته وزارة التعليم المصرية لتطوير التعليم الفني على مدى عدة سنوات ، إلا أن التعليم الفني مازال يعاني من العديد من المشكلات ، وما زال في وضع أقل مما نصبو إليه وهذا واقع عايشه الباحث نتيجة عمله في المدارس الفنية نظام الثلاث سنوات. فالتعليم الفني لا يؤهل بالدرجة الكافية للالتحاق بالتعليم العالي ، وأعداد المدارس ما تزال أقل من المطلوب لأستيعاب الطلب عليها ، وكثافة الفصول مازالت أعلى من المعدلات المناسبة ، والإمكانيات التدريبية والتعليمية لا ترقى للمستوى الذي نتمناه ، وقلة الفرص المتاحة لتدريب التلاميذ على الواقع في مواقع الإنتاج والخدمات ، وتوزيع الطلاب على التخصصات بناءً على المجموع فقط بما لا يعكس بالضرورة رغبات التلميذ وقدراته ، وهناك عجز في الإمكانيات الإدارية ، وقصور في مستوى المدرسين، فهم في حاجة ماسة إلى تدريب مستمر ، ومناهج التعليم الفني وكتبه وطرق التدريس في حاجة إلى إعادة نظر، والتمويل سواء للتجهيزات أو للمواد التدريبية غير كاف.وقد بين ذلك دراسات تناولت مشاكل التعليم الفني كدراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠٨)

ودراسة (زيدان ، ٢٠١٦) وكذلك (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤)

وتواجه إدارة المدرسة الصناعية العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق قدرتها على مواكبة التحديات والتحولت العصرية التي نعيشها ، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات الجذرية والاستجابة لمتطلباتها وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة ( زيدان ، ٢٠١٦ ) ودراسة ( عبد الرحمن ٢٠٠٨ ) السابقتين حيث تناولت هذه الدراسات القصور الإداري في المدارس واقعا وعلاجاً ، ومن ثم كان لابد من التعرف على هذه المشكلات التي تعوق قدرتها على تحقيق أهدافها. وما يمكن أن يترتب على ذلك من تداعيات إجتماعية واقتصادية وسياسية.

وهذا مما يستدعي القيام بالبحث الحالي والذي يستهدف التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات نظرا للأقبال الشديد علي الالتحاق بها حيث إن هناك أعداداً كبيرة تلتحق بها بعد المرحلة الاعدادية، وايضاً احتياج هذا النوع من المدارس الى التطوير الضروري في إدارته حيث إن إدارات هذه المدارس لا تراعي أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي، صياغة الرؤية الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية) وقد تبين ذلك للباحث من خلال عمله بهذه المدارس وخبرته الطويلة التي اكتسبها بمقابلاته الشخصية ومتابعاته أيضاً من خلال عمله الإداري بالإدارة التعليمية مما تأكد له ضرورة تطوير إدارة المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام السنوات الثلاث من خلال تطبيق الادارة الاستراتيجية مما يساعد على مواجهة مشكلاتها وتجويد أدائها حاضراً ومستقبلاً.

#### وتتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- (١) ما الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية وأليات تطبيقها بالمدارس الثانوية الصناعية؟
- (٢) ما معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ؟
- (٣) ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية ؟

### أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية لكي يتم تقديم آليات مقترحة يمكن أن تعين في التغلب عليها تطويرا للأداء الإداري بالمدارس الثانوية الفنية ووصولها للتميز والتنافسية.

**أهميه البحث:** يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي:-

- أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية وانعكاساته الإيجابية على إدارة التعليم بشكل عام في كل جوانب الأداء الفنية والادارية والتنظيمية سواء في حاضر التنظيمات او مستقبلا .
- أهمية المدرسة الثانوية الفنية الصناعية في سلم التعليم المصرى ،ولمكانتها الكبيرة في سبيل التطويروالارتقاء والتنمية في مصر بشكل عام.
- محاولتها التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتقديم البات للتغلب على معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية من خلال اراء الخبراء في المجال الفني الصناعي ،
- مساعدة القائمين على رسم السياسات والتخطيط الإداري لتطوير منظومة الإدارة في التعليم وذلك بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية : تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات)
- الحدود المكانية: سوف يقتصر البحث الحالي على المدارس الثانوية الصناعية (نظام الثلاث سنوات) بمحافظة المنوفية.
- الحدود البشرية: سوف يقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية الصناعية والوكلاء ورؤساء الاقسام والاداريين والمعلمين بهذه المدارس بمحافظة المنوفية نظام الثلاث سنوات ) .



## مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

### الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

#### معنى الإستراتيجية أولاً:

في معناها اللغوي هي فن قيادة الحرب والسيطرة عليها وتجميع المعدات الحربية. أما في معناها الاصطلاحي فتعني الخطة التي توضع لحماية الوطن خلال الاستخدام الفعال للموارد والتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بصورة فعالة (الحوت، ٢٠٠٨، ٤٣)

#### أما الإدارة الإستراتيجية

فهى "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة المدى، وكذلك الاداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ والتقييم المستمر مع الأخذ في الإعتبار التهديدات المحيطة، والموارد والإمكانات الحالية (ابوقحف، ٢٠٠٩، ٦٥) .

ويرى الباحث أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نتج من عدم اتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر .

#### التعريف الإجرائي

ووفقا لما سبق تعرف الإدارة الاستراتيجية فى البحث الحالي على انها" مدخل إداري يُمكن الادارة المدرسية من تحقيق ميزات تنافسية من خلال منظومة القرارات المستقبلية المحددة للأداء والرامية إلى تحديد رؤية المدرسة الثانوية الفنية ورسالتها وأهدافها وصياغة استراتيجيات متوافقة مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية، وتطبيق الاستراتيجية الناتجة من التحليل والإختيار الإستراتيجي، وتخصيص الموارد المتاحة والاستفادة منها كما ينبغي، والإهتمام بالتغذية العكسية للمعلومات الاستراتيجية الناتجة من عملية التقييم الاستراتيجي لتحقيق جودة (تحسين كفاءة وفعالية) أداء الإدارة المدرسية" (النعيم، ٢٠٠٨، ٤١)

## المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات :

### Industrial secondary schools three-year system

هي تلك المدارس التي يلتحق بها الحاصلون على شهادة التعليم الأساسي بنجاح وتهدف إلى إعداد فئة الفني أو العامل الماهر ويمنح في نهايتها دبلوم المدارس الثانوية الصناعية ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٠، ١٠٦)

#### معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

معنى معوقات تطبيق هي التحديات والصعوبات التي تواجه المدارس الصناعية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهي في طريق تحقيق اهدافها.

#### الاطار النظرى للبحث والدراسات السابقة:

#### محاوَر الإستراتيجية

ترتكز الإستراتيجية على ثلاثة محاور أساسية وهامة وهي:-

- أ- الأهمية: حيث تتعلق الإستراتيجية بالقرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا التكتيكية.
- ب- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة.
- ت- الشمولية: تتسم الإستراتيجية بسعة النطاق في التوجه نحو المستقبل والقيام بأدوار واسعة الأفق.

وهي تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (السيد، ٢٠٠٢، ٢٧)

ويرى العديد من الباحثين أن الإدارة الاستراتيجية فكرياً ومضموناً وسلوكياً وتوجهاً هي الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيار، وهذا يتطلب منا أن نتبنى المدخل الاستراتيجي وفهم واستيعاب أن الفرق بين الإدارة الاستراتيجية وإن المنظمة لديها إستراتيجية معينة، هو كالفرق بين النجاح والفشل. فممارسة الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية، الداخلية والخارجية، وتحديد الامكانيات الملائمة . فهي إدارة التفكير في المستقبل والمبادرة وليست ادارة عشوائية (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٢-١٣)

مهام الإدارة الاستراتيجية من خلال الخطوات التي تقوم بها الإدارة العليا ومحاورها:-

١. تطوير رؤية المنظمة ورسالتها.
٢. تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية.
٣. تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.
٤. صياغة استراتيجيات المنظمة (على مستوى الأعمال، الوحدات التنظيمية، المستوى الوظيفي)، والتي تسمح للمؤسسة بالجمع بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٥. تنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية من خلال تخصيص الموارد، والهيكل التنظيمية، وأنظمة الحفز.
٦. إنجاز أنشطة التحكم والرقابة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف (mainardes, 2009, p. 56)

#### المحاور الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:-

١. المدخل الإداري يعبر عن منظومة متكاملة تتضمن ثلاث مراحل استراتيجية رئيسة هي مرحلة الصياغة، ومرحلة التطبيق، ومرحلة الرقابة والتقويم.
٢. الاعتماد على وجود رؤية Vision مستقبلية للمنظمة تعبر عن الوجهة التي تتجه إليها المنظمة على المدى البعيد، ورسالة Mission تعكس غرضها الرئيس أو سبب وجودها وفلسفتها، وأهداف استراتيجية Strategic Objectives تحول الرؤية والرسالة إلى مخرجات أداء واضحة يتعين على المنظمة تحقيقها.
٣. الاهتمام بتنفيذ تحليلاً استراتيجياً لكلاً من الظروف الخارجية للمنظمة ( البيئة الخارجية )، وكذا الظروف الداخلية ( البيئة الداخلية )، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة فيها، ومقابلة ذلك بمجموعة من البدائل الاستراتيجية المناسبة.
٤. التأكيد على الدور الذي يلعبه الاختيار الإستراتيجي في تحديد الاستراتيجية المرغوب فيها والتي تساهم في تحقيق مهمة المنظمة وأهدافها.
٥. تنفيذ الإستراتيجية المناسبة بكفاءة وفعالية وتهيئة القرارات والموارد اللازمة لذلك.
٦. الاهتمام بالأنشطة الرقابية وتقويم الأداء، على نحو قد يساهم في تعديل أو استبدال الرؤية أو الرسالة أو الأهداف الاستراتيجية أو تغيير الظروف البيئية.
٧. السعي نحو تحسين مستويات الأداء وتحقيق جودته.

### مراحل الإدارة الاستراتيجية

- (١) صياغة الاستراتيجية وهي عملية وضع وتحديد غايات المدرسة ، وأهدافها الرئيسية ، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية بعد وضوح وتحديد رسالة المؤسسة ، المدرسة ، ومن خلال توجيه البحث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقاط الضعف هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافى وتقليل المعوقات والمخاطر بالإضافة إلى تحديد البدائل (Robbins & D.Decenzo, 2001 , p.90.) الاستراتيجية من بين البدائل
- (٢) تنفيذ الاستراتيجية: ويطلق عليها العمليات التنفيذية التي يتم بمقتضاها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ ويتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى ومتابعة الإدارة العليا
- (٣) مراجعته وتقييم الإستراتيجية وتعتبر مرحلة هامة جدا يتم فيها تقييم الأداء واتخاذ قرارات وإجراءات حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح (Certo , 2003 , p. 183.)

### الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أجريت في البيئة المصرية، وفي بيانات عالمية والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مرتبة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث وفي ضوء إطلاع الباحث على الدراسات ذات العلاقة و الصلة بموضوع البحث والتي أمكن تصنيفها الى دراسات تناولت تطوير المدرسة الثانوية الصناعية بشكل عام و دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها على إدارة المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات:-

#### دراسة (كامل ، عبد المطلب، ٢٠٠٥) بعنوان -

#### (اصلاح التعليم الثانوى الفنى في ضوء معايير الجودة)

استهدفت الدراسة التوصل الى معايير الجودة العامة التي يمكن ان تساهم في تحقيق مستوى الاداء في مدارس التعليم الثانوى الفنى واستخدمت المنهج الوصفي لانه يفيد فى وصف عملية اصلاح التعليم الثانوى الفنى في ضوء معايير الجودة .وكانت عن أداء الدراسة فقد صمم الباحث قائمه متطلبات اساسيه لازمه للتعليم الثانوى الفنى لمواجهة تحديات البناء الاقتصادى المعرفى .وكان من نتائج الدراسة انها توصلت الى ضرورة لتفعيل معيار المتابعة العصرية للتكنولوجيا والمعلومات

وايضا تفعيل منظومة التدريب من خلال الاهتمام بتدريب الطلاب على المشاركة في ادارة الشؤون المالية.

#### اما دراسة (عساف ، وعبد المجيد ٢٠٠٥) بعنوان :-

"واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة الى: دراسة واقع الإدارة المدرسية، ورصد مدى تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية فيها في محافظة غزة. - التعرف على هذا النمط (الإدارة الاستراتيجية) ، وما قدرته على الإصلاح خاصة في ظل التغيرالكمي والنوعي في البيئة، وزيادة حدة المنافسة لإنتاج العنصر البشري الأفضل ، والتغير التكنولوجي ، ونقص الموارد في بعض الأحيان. - الكشف عما إذا كان هناك فروق بين مديري المدارس في ممارساتهم الإدارية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة). - الكشف عن إمكانية تطبيق هذا النمط في الإدارة المدرسية من خلال النظر إلى العملية الإدارية كنظام شامل متكامل يحث على التفكير ويدعو إلى المنهجية في اتخاذ القرارات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات،

بينما دراسة عبد ربه، عبدالرشيد،(٢٠١١) بعنوان "تطوير برامج التعليم الفني الصناعي في ضوء المتطلبات المتجددة للتأهيل لسوق العمل رؤية مستقبلية"، فقد هدفت الدراسة الى وضع رؤية مستقبلية لتطوير برامج التعليم الفني الصناعي في ضوء المتطلبات المتجددة للتأهيل لسوق العمل رؤية مستقبلية، انطلاقاً من تشخيص الواقع الحالي لبرامج الاعداد بالتعليم الثانوى الصناعى والتعرف على اذمة سوق العمل المصرى وابعاده والتحديات التى تواجهها وانعكاسها عليه وعلى التعليم الفنى الصناعى

المنهج المستخدم: استخدمت الدراسة كلا من المهج الوصف ومنهج التحليل المستقبلى

نتائج الدراسة: استخلصت الدراسة الى وجود فجوة كبيرة بين برامج الاعداد بالتعليم الفنى الصناعى ومتطلبات التأهيل لسوق العمل.

وكذلك دراسة (سامى ، وعمارة ٢٠١٢) بعنوان:- " تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين التعليم الفنى وسوق العمل فى مصر فى ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة." فقد استهدفت الدراسة تحليل واقع العلاقة بين التعليم الفنى وسوق العمل بمصر وتشخيص مشكلاته لتوضيح مظاهر الخلل فى العلاقة بينهم - كذلك اوضحت ابرز الجهود المصرية والنماذج التطبيقية لتقوية الروابط بين التعليم الفنى وسوق العمل.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وذلك لتناسبة مع الدراسة محل البحث وأفادت الدراسة فى عملية إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بمجال التخطيط الاستراتيجى ودوره فى ربط التعليم الفنى بسوق العمل كما ساعدت مخططى السياسات والنظم التعليميه فى كيفية الربط بين التعليم الفنى وسوق العمل بطرح تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين التعليم الفنى وسوق العمل.

**الادارة الإستراتيجية فى مؤسسات - واما عن دراسة (سكيورا، وراغوندا ٢٠١٣). والتي هى**

### بعنوان:

فقد استهدفت الدراسة تناول نقاط " التعليم الفنى الممولة مركزيا نموذج مفاهيمي للتنفيذ الفعال بالهند

القوة فى جودة التعليم لاسيما فيما يتعلق بالبحث والتنمية والابتكار بمؤسسات التعليم الفنى بالهند، وتبني مبادئ الاكتفاء الذاتى ومفهوم المحاسبية والمسئولية الاجتماعية، وتقليل الدعم الحكومى

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي فى اكتشاف مدى جدوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية فى إدارة موارد مؤسسات التعليم الفنى، وذلك من خلال تقييم الأداء بناءً على مؤشرات الأداء المتنوعة، ونظام التغذية المرتدة الفعال.

**ودراسة (عطير، وربيع، ٢٠١٧) بعنوان:-** "واقع الإدارة الإستراتيجية فى مديريات التربية والتعليم فى محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين"

أستهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية فى مديريات التربية والتعليم فى محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين أثناء الفصل الثانى من العام الدراسى ٢٠١٣/٢٠١٤ م بلغت عينة الدراسة ٢٢٢ موظفا وموظفة بنسبة % ٣٠ من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٨٧٦ رئيس قسم وموظف من مديريات التربية والتعليم فى محافظات شمال الضفة الغربية. استخدم الباحثان استبياناً لقياس واقع الإدارة الاستراتيجية وتكونت من ٤٤ فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات يقيس كل مجال مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية.

### الاطار الميدانى للبحث

استهدف البحث في جانبه الميدانى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات) من خلال آراء القيادات الادارية والفنية بهذه المدارس (مديرين-وكلاء مدارس -رؤساء اقسام- موجهين)

### منهج البحث وأداته:-

**منهج البحث :-** استعان البحث الحالي بإجراءات المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعته والذي تم من خلاله التعرف على المعوقات التي تقف كمعوق في التطبيق من خلال آراء القيادات الفنية بها (مديرين-وكلاء مدارس - رؤساء اقسام- موجهين)

**أداة البحث :** استخدم البحث الاستبانة كأداة له في جمع البيانات من عينة البحث المتمثلة في القيادات الإدارية والفنية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة المنوفية (مديرين-وكلاء مدارس -رؤساء اقسام- موجهين)

**ضبط أداة البحث:** تم تطبيق أداة البحث علي عينة استطلاعية عددها ٣٠ من أعضاء الهيئة الادارية بمدارس الثانوية الصناعية وذلك بهدف ضبط وتقنين أداة البحث.

### بناء اداة البحث : مرت عملية بناء اداة البحث بالخطوات الاتية:-

**أولاً:-** الاطلاع على الدراسات السابقة والكتابات التربوية ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها ومجالاتها ومداخل تطبيقها

**ثانياً:-** التوصل الى صيغة أولية لأداة البحث حيث تكونت أداة البحث من محورين ،تناول المحور الأول منها البيانات الأولى (البيانات الشخصية للمستجيبين ، وتناول المحور الثانى معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية).

**ثالثاً:-** تم عرض الأداة قبل الانتهاء منها على مجموعة من الخبراء في مجال التعليم الفني والقيادات الادارية والفنية بمحافظة المنوفية ، وكذلك بعض أساتذة الادارة التربوية بكليات التربية.

**\*\*تقنين أداة البحث :**

ثبات الاستبانة: وأما عن كفية التأكد من ثباتها فقد تم الاعتماد في حساب ثبات الأستبانة على معامل الفا كرونباخ  
 وبلغ معامل الثبات للاستبانة ٠,٨٢، وهى قيمة مرتفعة تعكس ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق مما يدل على أن الاستبانة ذات اعتمادية عالية وثبات عالي وهذا مؤشر جيد سيعكس إيجابا على نتائج البحث.

**صدق الأداة:-**

اعتمد البحث في تقدير صدق أداة البحث عن طريق صدق المحكمين ،حيث تم عرض الاداة على أكثر من ٢٠ خبير في مجال الادارة التربوية واصول التربية للتعرف على مدى مناسبة الابعاد المطروحة في اداة البحث وكذلك في العبارات المتضمنة فيها من حيث مناسبتها لما وضعت من أجله،وأبداء ارائهم من حيث الحذف والاضافة او التعديل.  
 تم التوصل إلى الصيغة النهائية لأداة البحث ، حيث أجمع أكثر من ٩٠% من الخبراء على الأداة وأبعادها مما طمأن الباحث لإمكانية تطبيق الأداة في الواقع الميداني.  
 تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين وهما صدق المحكمين، وصدق الإتساق الداخلي . وبعد استرجاع الاستبانة ومراجعة آراء السادة المحكمين تم اختيار الفقرات التي أجمع أكثر المحكمين على صلاحيتها وبذلك اصبحت فقرات الاداة في صورتها النهائية والعدد النهائي لها (٧٣) بعد أن كان في أول الأمر (٨٧)

**صدق الاتساق الداخلي:**

من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العينة الاستطلاعية علي كل مفردة (مؤشر) من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول ( ١ ) معامل إرتباط كل مفردة بالدرجة الكلية للمعوقات

مبني		مالية		التكنولوجيا		البشرية		الادارية	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
**٠.٦١	١	**٠.٥٧	١	**٠.٧٥	١	**٠.٦٧	١	**٠.٦٨	١
**٠.٥٣	٢	**٠.٧٤	٢	**٠.٥٨	٢	**٠.٥٨	٢	**٠.٧١	٢
**٠.٦٢	٣	**٠.٦٦	٣	**٠.٦٦	٣	**٠.٧٧	٣	**٠.٦٦	٣
**٠.٧١	٤	**٠.٥٨	٤	**٠.٧١	٤	**٠.٥٩	٤	**٠.٧٠	٤
**٠.٦٤	٥	**٠.٧٤	٥	**٠.٧٢	٥	**٠.٦٨	٥	**٠.٧٧	٥
**٠.٧٥	٦			**٠.٦٨	٦	**٠.٧٢	٦	**٠.٧٦	٦
**٠.٧٦	٧			**٠.٦٢	٧	**٠.٧٢	٧	**٠.٧٢	٧
				**٠.٦١	٨			**٠.٦٦	٨
				**٠.٧٥	٩				
				**٠.٦٨	١٠				

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى (٠.٠٥ ، ٠.٠١) و يدل على أن الاستبيان بوجه عام يتمتع بدرجة عالية من الصدق و لما وضع لقياسه

#### \*مجتمع البحث وعينة البحث:

تألف مجتمع البحث من عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الاقسام والموجهين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية (نظام الثلاث سنوات) بمحافظة المنوفية ( ٢٠٢٠ /٢٠٢١) وبالبالغ عددهم (١٢٠) من أعضاء الهيئة الادارية بالمدارس الثانوية الصناعية. وذلك بعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة الإجابة. وكانت النسبة المئوية للصحيح منها تمثل ٨٠%.

## جدول ( ٢ ) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيرات الدراسة

المجموع	النوع		المؤهل	الخبرة	الوظيفة				عدد
	فني	نكر	المؤهل تربوي	أكثر من ١٠ سنوات	توجيه	رئيس قسم	وكيل مدرسية	مدير مدرسية	
١٢٠	١٤	١٠٦	١٢٠	١٢٠	٥٤	١٣	٢٨	٢٥	
% ١٠٠	% ١١.٧	% ٨٨.٣	% ١٠٠	% ١٠٠	% ٤٥	% ١٠.٨	% ٢٣.٣	% ٢٠.٨	%

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث وفق متغيرات الدراسة (مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الاقسام والموجهين) والبالغ عددهم (١٢٠) من أعضاء الهيئة الادارية بالمدارس الثانوية الصناعية. وذلك بعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة الإجابة. وكانت النسبة المئوية للصحيح منها تمثل ٨٠%.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من خلال تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss

فلقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:-

- \*أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية).
- \*أساليب الإحصاء الاستكشافي (التمثيل البياني بالأعمدة ، والقطاعات الدائرية).
- \*أساليب الإحصاء التأكيدية (اختبار ت ، اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه).
- \*الاتساق الداخلي لحساب الصدق، ألفا كرونباخ للثبات.

## نتائج الدراسة وتفسيرها:

سعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الأول التالي:

- فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الاول والمتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية -نظام الثلاث سنوات"
- فلقد تم التوصل الى النتائج التالية:-
- فيما يتعلق بنتائج الاستجابة على أبعاد المعوقات ككل:

-جدول رقم (٣) يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة -المعبرة عن معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية

جدول رقم (٣) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة المعبرة عن معوقات تطبيق الادارة الإستراتيجية بالمدارس الفنية الصناعية

نظام الثلاث سنوات لدي العينة

م	المعوقات	عدد المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	المعوقات الإدارية والتنظيمية	٨	٢	٠.٧٨	ضعيفة	٥
٢	المعوقات البشرية	٧	٣.٧٨	٠.٧١	كبيرة	٤
٣	معوقات التكنولوجيا والأمن المعلوماتي	١٠	٣.٨٨	٠.٨٦	كبيرة	٢
٤	المعوقات المالية	٥	٣.٨٩	٠.٨٦	متوسطة	١
	المعوقات ككل	٠.٣	٣.٤٥	٠.٥٤	كبيرة	

ويتضح من هذا الجدول ان هناك معوقات كبيرة في ممارسة واقع الادارة الاستراتيجية بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة المنوفية وذلك كما يتضح من المتوسط الحسابي العام على(ابعاد المعوقات وهو(٣.٤٥) وانحراف المعياري (٠.٥٤)، وهي درجات موافقة عالية ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة المنوفية لا توجد بها ثقافة الادارة الاستراتيجية ولا يوجد استعداد جيد لتطبيقها وبالتالي توجد معوقات كبيرة في هذا السياق.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو قناية،(٢٠٠٢) و دراسة الهاشم،(٢٠٠٦)

ويتضح من الجدول السابق اتفاق عينة البحث حول اعتبار معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية الصناعية الفنية نظام الثلاث سنوات هي معوقات فعلية فيما عدا المحور المتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية : فاستجابات العينة توضح عدم اعتباره معوقا ، كما يعكس الجدول ترتيب المحاور من حيث درجة الاعاقه لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية حيث المحور الرابع

(الجوانب المالية) هو الأكثر من حيث درجة اعتباره معوقاً تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية ، بينما المحور الأول (الجوانب الإدارية والتنظيمية) هو الأقل حيث لا يمثل معوقاً تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء استجابات عينة البحث.

و بالنظر الى الجدول (٣) يتضح ان الجوانب المالية تمثل المعوق رقم (١) في درجة الاتفاق، كما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي (٨٩،٣) وانحراف معياري (٨٦،٤)، وهى درجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد موارد مالية كافية بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة المنوفية للتعامل مع متطلبات الإدارة الاستراتيجية وكذلك فالميزانية المرصودة للأنفاق على هذه المدارس محدودة ولا يوجد في بنودها التطوير المرتبط بالاتجاهات الإدارية الجديدة وهذا ما اشارة اليه الدراسات التي ذكرت وكذلك المقابلات التي أجراها الباحث.

- ويتضح من الجدول السابق كذلك أن المعوق المتعلق بالجوانب (الإدارية والتنظيمية) جاء في الترتيب الاخير من حيث درجة الاتفاق بمتوسط حسابي (٢)، وانحراف معياري (٠.٧٨) وهذا يشير الى توافر الاستعداد الإداري والتنظيمي الا انه يواجه ضعفاً قياسياً على المعوقات الاخرى وهذا ما أكدته الدراسات التي تؤكد ذلك.

#### فيما يتعلق بنتائج الاستجابة على أبعاد المعوقات:

- أولاً المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية:-

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل مفردة (معوق) للمحور الجوانب الإدارية والتنظيمية بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، ويوضح ذلك الجدول رقم (٤) التالي.

جدول رقم (٤) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التوافر لاستجابات أفراد العينة المعبرة عن المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية

م	المعوقات	ليس معوقاً على الإطلاق		ليس معوقاً		معوقاً الى حد ما		معوقاً		معوقاً بدرجة كبيرة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	وجود قصور في الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية (نظام الثلاث سنوات) قياساً على الوظائف الاستراتيجية المطلوبة	٣٥	٢٩.٢	٥٩	٤٩.٢	٢٠	١٦.٧	٦	٥			١.٩٨	٠.٨١	٥	ليس معوقاً
٢	نقص الإمكانيات والموارد (الفنية والبشرية) المتاحة في المدرسة.	٣٥	٢٩.٢	٥٨	٤٨.٣	٢٢	١٨.٣	٥	٤.٢			١.٩٨	٠.٨٠	٦	ليس معوقاً
٣	كثرة وتعقد المهام والأعباء الوظيفية المطلوب إتجازها بشكل عام.	٣٦	٣٠	٥٨	٤٨.٣	٢١	١٧.٥	٥	٤.٢			١.٩٦	٠.٨٠	٧	ليس معوقاً
٤	وجود فجوة بين الخطة الاستراتيجية والواقع اليومي	٣٦	٣٠	٥٩	٤٩.٢	٢١	١٧.٥	٤	٣.٣			١.٩٤	٠.٧٨	٨	ليس معوقاً
٥	ضعف مستوى الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣٥	٢٩.٢	٥٧	٤٧.٥	٢٢	١٨.٣	٥	٤.٢	١	٠.٨	٢.٠٠	٠.٨٥	٤	كبيرة
٦	غياب التخطيط السليم للتعامل مع الاحتياجات المستقبلية.	٣٤	٢٨.٣	٥٧	٤٧.٥	٢٣	١٩.٢	٥	٤.٢	١	٠.٨	٢.٠٢	٠.٨٥	٣	كبيرة
٧	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس	٣٤	٢٨.٣	٥٥	٤٥.٨	٢٣	١٩.٢	٥	٤.٢	٣	٢.٥	٢.٠٧	٠.٩٣	٢	كبيرة
٨	نقص الموارد البشرية المزهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣٦	٣٠	٥٢	٤٣.٣	٢٣	١٩.٢	٦	٥	٣	٢.٥	٢.٠٧	٠.٩٦	١	كبيرة
												٢.٠٠	٠.٧٨		كبيرة

الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (٤) السابق أن معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية (الجوانب الإدارية والتنظيمية) بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات لا تمثل معوقاً من وجهة نظر عينة البحث وقد مثل المعوق رقم (٧) ونصه (غلبة الطابع الروتيني والتعقيد الإداري في العمل المدرسي)، والمعوق رقم (٨) ونصه (غياب مبدأ التنافسية والتحفيز بين المدارس) أعلى درجات كونه معوقاً بينما مثل المعوق

رقم (٤) ونصة (وجود فجوة بين الخطة الاستراتيجية والواقع اليومي) أقل درجات كونه معوقا حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة اعتباره معوقا في ضوء آراء عينة البحث.

### ثانياً المعوقات المتعلقة بالجوانب البشرية.

تم حساب تكرارات عينة الدراسة والنسب المئوية للتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل مفردة (معوق) للمحور الجوانب البشرية بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، ويوضح ذلك الجدول (٥) التالي.

جدول رقم (٥) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التوافر لاستجابات أفراد العينة المعبرة عن المعوقات المتعلقة بالجوانب البشرية.

م	المعوقات	ليس معوقاً على الإطلاق		ليس معوقاً		معوقاً الى حد ما		معوقاً		معوقاً بدرجة كبيرة		الموسم الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	نظرة بعض المعلمين بأن رؤية المدرسة ورسالتها الاستراتيجية مجرد تعمرات رنفة.	٢	١.٧	٤	٣.٣	٥	٤.٢	١٠.٤	٨٦.٧	٥	٤.٢	٣.٨٨	٠.٦٠	٢	معوقاً
٢	ضعف كفاءة مديري المدارس بأهمية الخطة الاستراتيجية	١	٠.٨	٥	٤.٢	٢٥	٢٠.٨	٣٤	٢٨.٣	٥٥	٤٥.٨	٤.١٤	٠.٩٥	١	معوقاً
٣	اعتقد بعض المعلمين بأن الخطة الاستراتيجية من مسؤوليات الإدارة المدرسية فقط.			٦	٥	٥٣	٤٤.٢	٣٤	٢٨.٣	٢٧	٢٢.٥	٣.٦٨	٠.٨٨	٥	معوقاً
٤	ضعف مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس.	١	٠.٨	٦	٥	٤١	٣٤.٢	٤٦	٣٨.٣	٢٦	٢١.٧	٣.٧٥	٠.٨٨	٣	معوقاً
٥	نقص في خبرة المتابعين لأنشطة الخطة الاستراتيجية.	١	٠.٨	٥	٤.٢	٥٢	٤٣.٣	٣٣	٢٧.٥	٢٩	٢٤.٢	٣.٧٠	٠.٩١	٤	معوقاً
٦	عزوف بعض العاملين عن المشاركة في اعداد وتنفيذ الخطة	٢	١.٧	٦	٥	٥٢	٤٣.٣	٣١	٢٥.٨	٢٩	٢٤.٢	٣.٦٦	٠.٩٦	٧	معوقاً
٧	مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين للخطط الجديدة.	٢	١.٧	٥	٤.٢	٥٢	٤٣.٣	٣٣	٢٧.٥	٢٨	٢٣.٣	٣.٦٧	٠.٩٤	٦	معوقاً
									الدرجة الكلية			٣.٧٨	٠.٧١		معوقاً

يوضح الجدول (٥) السابق أن معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية (الجوانب البشرية) بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات تمثل معوقا من وجهة نظر عينة البحث وقد مثل المعوق رقم ٢ ونصه(ضعف قناعة مديري المدارس بأهمية الخطة الإستراتيجية .) أعلى درجات كونه معوقا بينما مثل المعوق رقم( ٦ ) ونصه(عزوف بعض العاملين عن المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية .)أقل درجات كونه معوقا حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة اعتباره معوقا في ضوء آراء عينة البحث

ثالثا المعوقات المتعلقة بالجوانب التكنولوجية والأمن المعلوماتي.

تم حساب تكرارات عينة الدراسة والنسب المئوية للتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل مفردة (معوق) للمحور الجوانب التكنولوجية والأمن المعلوماتي بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، ويوضح ذلك الجدول (٦) التالي.

جدول رقم (٦) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التوافر لاستجابات أفراد العينة المعبرة عن المعوقات المتعلقة بالجوانب التكنولوجية والأمن المعلومات

م	المعوقات									
	ليس معوقاً على الإطلاق		ليس معوقاً		معوقاً الى حد ما		معوقاً		معوقاً بدرجة كبيرة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٢	١.٧	٤	٣.٣	٢٥	٢٠.٨	٦٣	٥٢.٥	٢٦	٢١.٧
٢	٢	١.٧	٦	٥	٢٧	٢٢.٥	٣٥	٢٩.٢	٥٠	٤١.٧
٣	٢	١.٧	٦	٥	٣٥	٢٩.٢	٤٣	٣٥.٨	٣٤	٢٨.٣
٤	٢	١.٧	٦	٥	٣٤	٢٨.٣	٤٤	٣٦.٧	٣٤	٢٨.٣
٩	٢	١.٧	٥	٤.٢	٣٦	٣٠	٤٤	٣٦.٧	٣٣	٢٧.٥
١٠	٢	١.٧	٥	٤.٢	٣٤	٢٨.٣	٤٦	٣٨.٣	٣٣	٢٧.٥
٧	٣	٢.٥	٤	٣.٣	٣٤	٢٨.٣	٤٤	٣٦.٧	٣٥	٢٩.٢
٨	٣	٢.٥	٣	٢.٥	٣٤	٢٨.٣	٤٥	٣٧.٥	٣٥	٢٩.٢
٩	٤	٣.٣	٣	٢.٥	٣٢	٢٦.٧	٤٨	٤٠	٣٣	٢٧.٥
١٠	٣	٢.٥	٣	٢.٥	٣٤	٢٨.٣	٥١	٤٢.٥	٢٩	٢٤.٢
مجموع										
									٣.٨٨	٠.٨٦

المعوقات الكلية

يوضح الجدول (٦) السابق أن معوقات تطبيق الادارة الإستراتيجية (الجوانب التكنولوجية والأمن المعلوماتي) بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات تمثل معوقا من وجهة نظر عينة البحث وقد مثل المعوق رقم ٢ ونصه(ضعف توافر أحدث الحاسبات الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل جيد). أعلى درجات كونه معوقا بينما مثل المعوق رقم ١ ونصه (ضعف وجود نظام الكتروني أمني يمكن المدرسة من استعادة البيانات عند فقدانها أو تلفها) أقل درجات كونه معوقا حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة اعتباره معوقا في ضوء آراء عينة البحث

#### - رابعاً المعوقات المتعلقة بالجوانب المالية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل مفردة (معوق) لمحور الجوانب المالية بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، ويوضح ذلك الجدول (٢١) التالي.

جدول رقم (٧) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التوافر

#### لاستجابات أفراد العينة المعبرة عن المعوقات المتعلقة بالجوانب المالية

م	المعوقات	ليس معوقاً على الإطلاق		ليس معوقاً		معوقاً الى حد ما		معوقاً		معوقاً بدرجة كبيرة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	قلة المخصصات المالية للمدرسة والمطلوبة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية	٣	٢.٥	٣	٢.٥	٣٤	٢٨.٣	٥٠	٤١.٧	٣٠	٢٥	٣.٨٤	٠.٩٢	٥	مميز
٢	ضعف توافر الامكانيات والموارد المالية اللازمة لتطبيق مستلزمات الإدارة الاستراتيجية	٣	٢.٥	٣	٢.٥	٣٢	٢٦.٧	٥١	٤٢.٥	٣١	٢٥.٨	٣.٨٧	٠.٩٢	٤	مميز
٣	ضعف وجود مرونة وتسهيل لدى الإدارة في القرارات المالية اللازمة لتنفيذ متطلبات الإدارة الاستراتيجية	٣	٢.٥	٢	١.٧	٣١	٢٥.٨	٥٣	٤٤.٢	٣١	٢٥.٨	٣.٨٩	٠.٩٠	٣	مميز
٤	اتساق النمط الإداري بالمرتبزية في النواحي المالية، مما يعوق تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	٣	٢.٥	٢	١.٧	٣٠	٢٥	٥٤	٤٥	٣١	٢٥.٨	٣.٩٠	٠.٨٩	٢	مميز
												٣.٨٩	٠.٨٦		مميز

الدرجة الكلية



يوضح الجدول (٧) السابق أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية (الجوانب المالية) بالمدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات تمثل معوقاً من وجهة نظر عينة البحث وقد مثل المعوق رقم ٥ ونصه (قلة إمداد العاملين بالمدرسة بالحوافز والمكافآت اللازمة مع التطبيق للإدارة الاستراتيجية) أعلى درجات كونه معوقاً بينما مثل المعوق رقم ١ ونصه (قلة المخصصات المالية للمدرسة والمطلوبة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية). أقل درجات كونه معوقاً حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة اعتباره معوقاً في ضوء آراء عينة البحث.

وقد توصل البحث في جانبه الميداني إلى وجود عدة معوقات تتعلق بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية الصناعية وكذلك آليات التغلب عليها. وهذه المعوقات ومقترحات التغلب عليها تتمثل في الآتي:-

- أ- المعوقات الإدارية:-
- ضعف التخطيط على مستوى الوزارة لبرامج الإدارة الإستراتيجية.
- المركزية الشديدة في الإدارة.
- غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- الافتقار للتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإستراتيجية
- قلة الوعي لدى العاملين بالمدرسة بالميزات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية بالمدرسة .
- قلة مرونة الهياكل التنظيمية الحالية مما يؤدي لعدم التوافق مع تطبيقات الإدارة الإستراتيجية

وللتغلب على هذه المعوقات تقترح الدراسة اتباع الآليات التالية:-

- ضرورة توفير بيئة عمل تنظيمية ملائمة لعملية التحول إلى الإدارة الإستراتيجية في المدرسة
- ضرورة وجود قناعة لدى الوزارة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمدرسة الفنية .
- توفير التشريعات واللوائح لتسهيل عمل الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الفنية.
- تخطيط المستويات الأعلى لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الفنية.
- تدعيم إدارة المدرسة للموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإستراتيجية .

- توفير القيادات الإدارية لتتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة الفنية.
- تنظم إدارة المدرسة الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- وفير الهياكل الشبكية المرنة بالمدرسة لتسمح بمشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات .
- حرص الوزارة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي .
- تقوم إدارة المدرسة بالإنقاء بالكوادر البشرية وإعادة تأهيلها للقيادة الإستراتيجية.

#### ب- المعوقات التقنية والأمنية :-

وتمثل فيما يلى:-

- ضعف مستوى البنية التحتية للإتصالات والمعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها .
- الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة.
- سرعة تطور صناعة أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها وبرامجها وضعف القدرة على مواكبتها .
- ضعف برامج التدريب على الكمبيوتر يعيق إستخدامه وتوظيفه فى تطوير الإدارة .
- إنتشار الأمية الرقمية بين أفراد المجتمع .
- ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بالمدرسة.
- قلة خبراء تقنية المعلومات وخاصة من لديهم المهارات والقدرات الفنية .
- الكشف غير المشروع للبيانات والمعلومات عن طريق شخص غير مصرح له .
- تعريض سرية المعلومات للخطر لإطلاع شخص غير مصرح له الدخول على تلك البيانات.
- تعرض البيانات والمعلومات للحجز أو الإعاقة عند تداولها إلكترونياً .
- تعتمد شخص دخيل حجز أو منعه وصول البيانات بقصد.

#### وللتغلب على هذه المعوقات تقترح الدراسة اتباع الآليات التالية:-

- توفر المدارس أحدث الأجهزة والحاسبات الآلية اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- توفر المدارس أحدث أنظمة وقواعد البيانات والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- الربط بين إدارة المدرسة وأقسامها عن طريق شبكات الحاسب الآلي الداخلية .

- الربط بين المدرسة وشبكة الإنترنت .
- إنشاء موقع الكتروني للمدرسة على شبكة الانترنت .
- استخدام البريد الكتروني في العمل داخل المدرسة .
- توفيرالتشريعات والقوانين التي تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإستراتيجية في المدرسة.
- وجود تعليمات واضحة لدى المدرسة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية إلكترونياً.
- وجود طرق متعددة لاستعادة البيانات في حالة تلفها بالمدرسة .
- الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة بالمدرسة في أماكن آمنة

#### ت- المعوقات البشرية :-

##### وتتمثل فيما يلي

- قلة دراية صناع القرارات بالمستويات الإدارية الأعلى بأهمية تقنية المعلومات.
- التردد والخوف لدى بعض مديري المدارس والاداريين من التعامل مع التقنية المعلوماتية الجديدة.
- قلة المعرفة الكافية باستخدام وسائل التقنية المعلوماتية لدي غالبية الأفراد .
- ضعف اقتناع بعض مديري المدارس والإداريين بجدوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية .
- رفض الكفاءات المتميزة المتخصصة في مجال الحاسب الآلي للعمل بالمدارس الحكومية لقلة الحوافز .
- النقص في عدد الإداريين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

##### وللتغلب على هذه المعوقات تقترح الدراسة اتباع الآليات التالية:-

- نشر ثقافة الوعي والقناعة لدى الأفراد بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- تأهيل العناصر البشرية بالمدرسة تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عال من الكفاءة .
- تنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة المطلوبة .
- إتاحة الفرصة للأفراد للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.
- الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.

- توفير مبرمجين لتصميم البرامج الإلكترونية للأعمال الادارية .
- توفير فنيين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية.
- ث- المعوقات المالية :-

#### وتتمثل فيما يلي

- نقص الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت .
- ارتفاع أسعار بعض البرمجيات والأجهزة والمعدات الإلكترونية.
- قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة
- ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات .
- قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي .

#### وللتغلب على هذه المعوقات تقترح الدراسة اتباع الآليات التالية:-

- توفير الدعم المالى الكافى لإنشاء منافذ للإتصال بالشبكات فى جميع أجزاء مبنى المدرسة .
- وفير الميزانيات اللازمة لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.
- وجود ميزانية كافية لصيانة أجهزة الحاسبات الآلية والشبكات بإستمرار .
- وجود الدعم المالى الكافى لتحديث الحاسبات الآلية والبرمجيات لدى إدارة المدرسة.
- توفير الدعم المالى للإستعانة بالمدرين المؤهلين لتدريب القوى البشرية

وتقع مسؤولية تنفيذ علاج هذه المعوقات والتحقق من القضاء عليها على القيادة الأعلى نظراً لوجود المركزية الشديدة في الواقع الاداري في المؤسسات التعليمية(المديريات وجه عام والمدارس بوجه خاص)

## مراجع البحث

### اولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، النعيم، (٢٠٠٨). "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- أيوب، حبيب، (١٩٧٧) " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية وعلاقتها بمقدرة المنشأة" مجلة الإدارة العامة، "كلية التجارة(بنها) المجلد السابع والثلاثون ، العدد الثالث.
- الحسيني، فلاح حسن،(٢٠٠٠). "الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة" ،الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحوت، صبري،(٢٠٠٨) "إصلاح التعليم بين واقع الدخل وضغوط الخارجي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية،
- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة ( ١٩٩١ - ١٩٩٢ ) " تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا " ، الدورة التاسعة
- زيدان، صالح،(٢٠١٦). "دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم" مجلة كلية التربية بالفيوم، مصر، العدد ٦، المجلد ٢، ص ٣٩٠.
- السلمي، على، ( ٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية خطط قبل أن يخطط لك، النشرة ٤٠، الجمعية العربية للإدارة، ص ٣

- السيد، عبد العزيز، (٢٠٠٦). "تطوير المدارس الإعدادية المهنية في ضوء بعض المتطلبات المجتمعية المعاصرة:" دراسة ميدانية على محافظة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- عبد الرحمن، حسنية حسانين، (٢٠١٥) "بعض مشكلات التعليم الثانوى الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم وكيفية التغلب عليها فى ضوء خبرات بعض الدول "مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية-مصر مجلد ٢١، العدد ٣
- عبد المنعم، السيد، (٢٠٠٢): "نظام امتحانات الشهادة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول،
- عبد الوهاب، أحمد، (٢٠٠٦). "تحليل السياسة الاجتماعية للتعليم الفنى الصناعى فى مصر فى الفترة (١٩٢٥-٢٠٠٤م)، رسالة دكتوراه، قسم التخطيط الاجتماعى، كلية الخدمات الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد ربه، عبدالرشيد، (٢٠١١) "تطوير برامج التعليم الفنى الصناعى فى ضوء المتطلبات المتجددة للتأهيل لسوق العمل رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراه ،معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة
- عمارة، سامي فتحي، (٢٠١٢) "تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين التعليم الفنى وسوق العمل فى مصر فى ضوء تجارب بعض دول المتقدمة". العدد ٨٠، المجلد ١٨، ص ٢٩٩-٣٧٨.
- كامل، عبد المطلب، (٢٠٠٥) "اصلاح التعليم الثانوى الفنى فى ضوء معايير الجودة "، دراسة ميدانية، المؤتمر العلمى العاشر للتعليم الفنى والتدريب ،الواقع والمستقبل.

- المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي، الدورة الثلاثون القاهرة، ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ م.
- الهاشم، ليلي سعد، (٢٠٠٦) بعنوان " واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية رسالة درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود.
- وزارة التخطيط، (٢٠١١) "تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال الربع الثالث والفترة (يوليو، مارس) من العام ٢٠١٠، ٢٠١١، وزارة التخطيط، القاهرة،
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ " التعليم المشروع القومي لمصر معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل". القاهرة: عالم الكتب.

## ثانيا : المراجع الاجنبية

- wheelenT &.hungerD,(2004) Strategic Management &)Business Policy, Pearson Education policy, INC., New Jersey.
- Thompson 1,j & Stickland A, (2003) Strategic Management, Concepts Mc–Graw Hill Co., And Cases , 13th ed., New York.
- GriffenR , (2000) Management, Houghton Mifflin Co., New York.2000, R.Griffen, Management, Houghton Mifflin Co., New York.– Robbins & D.Decenzo,( 2001)Fundamentals Of Management , 3rd ed., Prentice–Hall , INC., New Jersey .
- Certo, (2003)Modern Management, Pearson Education, INC., New Jersey .
- Mainardes E., Ferreira J., Andrade S(2009) Concepts Perception of Strategy and Strategic Management University Case Study, Chinese Business Review, Vol. 8, No.7, p. 50 .