

التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الإستراتيجية (دراسة تحليلية)

إعداد الباحث

عبد الرزاق موسى بري

مستخلص:

هدف البحث الى كيفية تفعيل التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية ، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الموضوع والذي يدرس الظاهرة موضوع البحث ويسهم في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج ، من خلال التأصيل النظري لطبيعة الإدارة الإستراتيجية (المفهوم ، والأهداف ، والمعوقات) ، وطبيعة التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم (المفهوم ، والأهداف ، والمعوقات) ، ومجالات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية ، ومقترحات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري - الإدارة الإستراتيجية - وزارة التربية والتعليم .

The administrative development of the Ministry of Education and strategic management

(An analytical study)

Abstract

The study aims to reveal how to activate the administrative development of the Ministry of Education In the light of strategic management. The current study uses the suitable descriptive methodology for this topic. This phenomenon is studied, the data and information are collected, classified and analyzed and the results are concluded through the theoretical originality of the strategic management (concepts, objectives, barriers), the administrative development of the Ministry of Education (concepts, objectives, barriers), the fields of the administrative development of the Ministry of Education according to the strategic management, and the proposals related to the administrative development of the Ministry of Education in the light of the strategic management.

The key words: The administrative development, the strategic management, the Ministry of Education

التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الاستراتيجية (دراسة تحليلية)

إعداد:

أ. عبد الرزاق موسى بري
باحث دكتوراه قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

مقدمة:

تتال إدارة المنظمات التعليمية- في الحقبة المعاصرة - اهتمامًا بالغًا من قبل المخططين وصانعي السياسات التعليمية والممارسين والمنفذين والباحثين والدارسين على حد سواء، وذلك لكونها مسؤولة عن تحقيق أهداف مجتمعية في ميدان التربية؛ ولأنها تعمل على تدعيم وتطوير علاقات التفاعل بين المنظمات التعليمية وبيئاتها، وكذلك لكونها الأداة الأساسية في تيسير العمل التربوي داخل هذه المنظمات، ويؤكد هذا الاهتمام توجه المجتمعات المعاصرة إلى تنظيم برامج لتأهيل وتدريب القادة المختصين في ميادين إدارة المنظمات التعليمية على المستوى القومي والمستوى الإقليمي والمستوى المحلي⁽ⁱ⁾. وتواجه جميع المنظمات وبخاصة المنظمات التعليمية كثيرًا من التغيرات السريعة والمتلاحقة والتي تمثل تحديًا يجب الاستجابة له والتعامل معه بكفاءة وفعالية، ويتعين على المنظمات التعليمية أن تتسم بمجموعة من السمات كي تتكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين الذي اتسمت بداياته بانفجار معلوماتي ومعرفي أثر وما يزال يؤثر على كافة المجالات، ويتسم القرن الحادي والعشرين بسرعة التغير المذهلة، حيث تتسارع الأحداث وتتلاحق على وتيرة يصعب معها استيعاب كل ما يجري، فالثورات التي حدثت في المعرفة والاتصالات كانت تحتاج قبل ذلك إلى ثلاثة أو أربعة قرون كي تحدث، وفي ظل هذا يجب على المنظمات التعليمية أن تجاري متغيري السرعة والزمن حتى لا تصبح تراثًا من الماضي⁽ⁱⁱ⁾.

وقد فرضت هذه المتغيرات والتحديات سאלفة الذكر على المنظمات التعليمية ضرورة استحداث إجراءات من شأنها تمكين المنظمات التعليمية من التوافق مع الأهداف الموضوعة لها بقصد تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم بأقل جهد وأكبر عائد، وفعالية الإدارة تعني مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في النشاط المؤسسي⁽ⁱⁱⁱ⁾ لذلك توجهت المنظمات التعليمية إلى التطوير الإداري باعتباره: "عملية سعي المنظمة نحو تحقيق النمو، وتبسيط إجراءات العمل، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتطوير أداء المديرين من خلال البرامج التدريبية بهدف زيادة مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية المعقدة"^(iv).

مشكلة البحث:

ناقشت بعض الدراسات قضية التطوير الإداري والتطوير التنظيمي في التعليم والإدارة الإستراتيجية معاً أو بشكل منفصل كل منها ومن هذه الدراسات:

- دراسة ليلي بنت سالم (٢٠٢١)^(v) والتي أوضحت أن أي محاولات لتطوير الأداء التنظيمي تتجاهل رأس المال الفكري لن تحقق الأهداف المرجوة فيها ، وسوف يظل نحاح تلك المحاولات رهن بمدى قدرة المنظمة على تنمية جدارات العاملين بها.

- دراسة هالة عطية (٢٠٢١)^(vi) والتي بينت أن منظمات الألفية الثالثة تشهد تطوراً متسارعت في المعطيات المعرفية والمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية ، والتي تدفعها الى التفكير في مستقبلها والتعديل على الإدارة الإستراتيجية ،
- وكما بينت دراسة Rebecca toto (٢٠٢٠)^(vii) في وصف التأثير المدرك للإداريين العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية بإحدى الإدارات التعليمية الحكومية فيما يتعلق بمكونات القيادة المدنية.

- دراسة منيرة جعيان (٢٠٢٠)^(viii) التي أكدت على أن تطوير التعليم بكل أبعاده ومستوياته المختلفة أصبح حاجة ملحة ومنطقاً رئيساً لتحقيق الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم.

- دراسة حسن ناصر (٢٠١٤)^(ix) التي أوضحت أن المنظمات - ومن بينهما إدارات التربية والتعليم تسعى الى التطوير لكونه مطلباً استراتيجياً. ومما سبق يمكن القول بأن تطوير التعليم والتطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم يمثل ضرورة ملحة وتزداد أهمية هذه الضرورة إذا تم النظر إليها من خلال الإدارة الإستراتيجية فوزارة التربية بحاجة إلى معالجة مشكلاته عبر دراسات محلية شاملة ودقيقة في قطاعاته المختلفة خاصة وزارة التربية والتعليم.

وأسئلة البحث:

بناء على ما سبق فإن أسئلة البحث تتحدد فيما يلي:

١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية والتطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم؟

٣- ما مراحل الإدارة الإستراتيجية؟ وما مراحل التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم؟

٤- ما مقترحات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

حدود البحث:

اقتصرت الحدود الموضوعية على التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم في ضوء الإدارة الإستراتيجية (مجال الهيكل الإداري ، ومجال تنمية الموارد البشرية ، ومجال إجراءات العمل ، ومجال التكنولوجيا الإدارية).

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث: كيف يمكن تطوير وزارة التربية والتعليم إدارياً في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية والتطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم.

٢- التعرف على المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية والتطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم.

٣- الكشف عن مقترحات إجرائية للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

مصطلحات البحث:

اشتمل هذا البحث على عدة مصطلحات، وقد وضع الباحث تعريفات إجرائية لهذه المصطلحات وهي كالتالي:

(١) التطوير الإداري: (Administrative Development)

يعد لفظ التطور من الألفاظ الحديثة في الأدبيات والبحوث العلمية المتطورة وتطور: تحول إلى الأحسن^(x)، تطور، تطويراً، تنمية = (Development) تحول إلى الأحسن^(xi)، تطوير (Development): عملية تحويل مواصفات التصميم إلى صيغة مادية، وهو أحد مكونات تكنولوجيا التعليم، وهو استخدام لغة أو نظام تأليف لتصميم وتطوير التعليم^(xii)، ويقصد بالتطوير تحسين وتحديث وإدخال تجديلات ومستحدثات على عناصر المنهج الدراسي، بقصد تحسين العملية التربوية، ورفع مستواها بحيث تصبح أكثر وفاءً وتحقيقاً للأهداف.^(xiii) ويعرف التطوير الإداري إجرائياً بأنه: "عملية سعي وزارة التربية والثقافة والتعليم العالي إلى تحقيق النمو، وتبسيط إجراءات العمل، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المادية والبشرية في داخلها، وتطوير أداء المديرين من خلال البرامج التدريبية بهدف زيادة مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية المعقدة.

(٢) الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):

أ- هي طريقة إدارية تعتمد على البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي المرتبطة ب:

- ١- اختيار رسالة المنظمة وأهدافها.
- ٢- تحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- ٣- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف بها.

٤- اختيار الاستراتيجية التي تقوم على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من

أجل اغتنام الفرص الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية^(xiv).

وبأنها: "المسار الذي تختاره المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية وتحقيق التوافق مع البيئة والمتغيرات داخلياً وخارجياً وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"، وتشمل هذه الوثيقة علي: الرؤية، الرسالة، القيم، نتائج المسح البيئي، القضايا والتوجهات الاستراتيجية، وقائمة بالأهداف والغايات الاستراتيجية، والاستراتيجية والبرامج التنفيذية للأهداف، ومدة كل منها، مؤشرات الأداء^(xv)، وتسير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجيه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ فالإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القدرات والأفعال التي تقود إلى تطوير الاستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة^(xvi).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريفها بأنها: "المسار الذي تختاره وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهدافها المستقبلية وتحقيق التوافق مع البيئة والمتغيرات داخلياً وخارجياً وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"، وتشمل هذه الوثيقة علي: الرؤية، والرسالة، والقيم، ونتائج المسح البيئي، والقضايا والتوجهات الاستراتيجية، وقائمة بالأهداف والغايات الاستراتيجية، والاستراتيجية والبرامج التنفيذية للأهداف، ومدة كل منها، ومؤشرات الأداء.

الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، وسيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم:
أولاً: دراسات تتعلق بالتطوير الإداري:

ويشمل هذا المحور ما يلي:

١- دراسة ديفد(٢٠٢٢) Divid . E.HOME^(xvii) هدفت الدراسة في تحديد الاحتياجات والارتقاء بمستوى المعرفة والمهارات الخاصة بالتكنولوجيا الرقمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت البيانات التي تم جمعها في المرحلة الأولى من المقابلات الشخصية الهيكلية والملاحظات الخاصة بالمفردات البحثية التي تم إدراكها وفقاً لمستواهم التعليمي وكفاءتهم الأكاديمية باعتبارهم خبراء فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا والاعتماد على المناخ العام للتعليم العالي. ولقد تضمنت الأنشطة العملية تحديد مضمون المناهج الدراسية الخاصة بتعلم التكنولوجيا الرقمية

وتقديم سلسلة من ورش العمل. ولقد تضمنت النتائج مخرجات ناجحة خاصة بالمشاركين في ورش العمل فيما يتعلق بالمقدرة والاهتمام بالمشاركة في الممارسات الخاصة بتعلم التكنولوجيا الرقمية.

٢- دراسة (٢٠٢١) (xviii). هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الجدارات الوظيفية وعلاقته بتطوير أداء القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي. التعرف على الواقع الراهن لأداء القيادات الأكاديمية بالكليات التقنية بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة إلى المنهج الوصفي وهو مناسب لطبيعة البحث كما استعانت الدراسة إلى أدواتين. ومع وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية.

٣- دراسة هالة عطية (٢٠٢١) (xix). هدفت الدراسة إلى عرض الأسس النظرية لأداء المؤسسي في إدارات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. التعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم قبل الجامعي بمصر وثائقي. وصف الوضع الراهن للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي للإدارات التعليمية بمصر من جهة نظر عينة البحث. واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج البحث وآليات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

٤- دراسة (٢٠٢٠) **Rebecca toto** (xx) هدفت الدراسة إلى ما يلي:
تمثل الهدف هنا في اكتشاف ووصف التأثير المدرك للإداريين العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية بإحدى الإدارات التعليمية الحكومية فيما يتعلق بمكونات القيادة المدنية التي تم تطويرها من جانب باترسون (٢٠٠٣) فيما يتعلق بإرساء ثقافة الأداء المرتفع. واستخدمت الدراسة المنهجية البحثية: قامت هذه الدراسة الكيفية اكتشاف ووصف التأثير المدرك للإداريين العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: ولقد تضمنت النتائج (١٦) موضوعات تمثل كافة مقومات القيادة المدنية وتساهم في إرساء ثقافة الأداء المرتفع .

٥- منيرة (٢٠٢٠)^(xxi) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لنظم الإدارة المتكاملة بالمدارس. التعرف على واقع تطبيق كل من نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة الثانوية الحكومية بدولة الكويت من منظور الدراسات والوثائق ذات العلاقة. التعرف على الواقع الميداني لتطبيق كل من نظام إدارة الجودة، ونظام الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة الثانوية الحكومية بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية المرتبطة بالإطار النظري للبحث، ونتائج أخرى محلية مرتبطة بدراسة الواقع، مع وضع نظام مقترح للإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.

ثانياً: دراسات تتعلق الادارة الاستراتيجية:

وتشمل البحوث التالية:

١- دراسة محمد عبد الفتاح (٢٠٢٠)^(xxii) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الوحدات المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي للجامعات في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الكشف عن واقع وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية، وما يشمله من جوانب للقوة وجوانب للضعف في هذا الواقع. وأما منهج الدراسة: واستخدام المنهج الوصفي مع تطبيق نموذج الاختلاف الذي اقترحه بروفاس لتقويم المؤسسات التربوية، من خلال تصميم دراسة مسحية تستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. وفي ضوء النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تم وضع الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

٢- دراسة (٢٠٢١) Matsey Marie^(xxiii) هدفت الدراسة الاستكشافية في إكتشاف كيف يدرك الموظفون التنفيذيون داخل الحكومة الاستراتيجية الخاصة بعمليات التخطيط المتابعة والتي تتضمن نموذج الكفاءة والتغيير اللازم إحداثها دخل وزارة التربية والتعليم في جزر البهاما. وقامت نتائج هذه الدراسة بدعم نموذج جديد تضمن العناصر الأساسية لاستراتيجيات التخطيط المتتابع، المنظمات والعناصر

الفردية، ويتم تقديم التوصيات الخاصة بالأبحاث المستقبلية والتي تتضمن النموذج الأسس النظرية لهذه الدراسة.

ثالثاً (الدراسات التي جمعت التطوير الإداري والإدارة الإستراتيجية:

٣- دراسة (Hardi bertley (٢٠١٤)^(xxiv) هدفت الدراسة الحالية إلى تناول تصورات الأفراد الذين يتفاعلون مع الموارد البشرية والسياسات، والإجراءات بطريقة نظامية وغير نظامية بالمناطق التعليمية في الأماكن الحضرية، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات البحثية المتعلقة برأس المال البشري، وجودة المعلم، وقياس الأداء، واستخدمت الدراسة عدة أدوات من بينها المقابلات شبه المقننة، وتوصلت نتائج الدراسة أيضًا إلى اعتبار جودة المعلم الصافية متنبأً جيدًا للنتائج التعليمية لدى الأطفال ذوي البشرة السمراء.

٤- دراسة حسن ناصر (٢٠١٤)^(xxv) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها لتطوير الأداء المؤسسي. التعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية نظريًا وميدانيًا. الوقوف على آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفاي (Delphi Technique)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم التوصل إلى صياغة تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

منهج البحث وخطواته :

واعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي (Descriptive) المناسب لطبيعة الموضوع والذي يدرس الظاهرة موضوع البحث، ويسهم في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج^(xxvi).

أقسام البحث :

تم تقسيم البحث الى خمسة أقسام بيانها على النحو التالي :

القسم الأول: يتضمن الإطار العام للبحث من حيث تحديد المشكلة وأهدافه، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومصطلحات البحث، ومنهج البحث وخطواته .

القسم الثاني: طبيعة الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهداف، المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية).

القسم الثالث: طبيعة التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم (المفهوم، الأهداف، المعوقات التي تواجه التطوير الإداري).

القسم الرابع: مجالات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية.

القسم الخامس: مقترحات التطوير الإداري لوزارة التربية على ضوء الإدارة الإستراتيجية.

القسم الثاني: طبيعة الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم:

يعرض هذا القسم الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، من حيث المفهوم، والأهداف، والمعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وأساليب التغلب عليها .

أولاً) مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

لا يوجد تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية بل هناك عدة تعريفات، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعية الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم اختيار البديل المناسب، وتحديد المدة الزمنية القابلة للتفيذ، لذلك تعددت التعريفات، ومنها:

- تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المنظمة تحقيقها وكما تتعلق أساساً بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك- أو حالات عدم التأكد- يجب تخفيفها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة أو التطبيق^(xxvii). والإدارة الاستراتيجية تعبر عن نشاط متخصص يدور بين العلم والفن ويهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانيات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً، حيث تتضمن وظائف الإدارة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وما يرتبط بما من اتخاذ القرارات^(xxviii). وكما تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الجماعات لتحقيق الأهداف الموضوعية وتشمل مرحلة التخطيط،

والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، والإبلاغ، والتمويل، والرقابة، وتعرف بكونها المسئولية عن كفاءة وفعالية الأعمال والإجراءات، وهي أيضاً مجال الإدارة الذي يختص بتفسير السياسة وترجمتها إلى عمل تنفيذي فعال^(xxix).

ويعرف هيجنز وفيمنر: (Higgins&Vincze) الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغايتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تختتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة^(xxx).

- أما ثوميسون: (Thompson) واستركلاند (Stricland) فيعرفها بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة لبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقديمها^(xxxi).

- وكما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "عملية تستطيع إدارة (المنظمة) أو الجامعة بواسطتها تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية، ووضع السياسات والخطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف^(xxxii).

- وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "وضع القرارات والتصرفات الإدارية التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل"^(xxxiii) ويمكن تحديد التعريف للإدارة الاستراتيجية بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"^(xxxiv).

وتشمل هذه الوثيقة على: الرؤية، الرسالة، القيم، نتائج المسح البيئي، القضايا والتوجهات الاستراتيجية، وقائمة بالأهداف والغايات الاستراتيجية، والاستراتيجية والبرامج التنفيذية للأهداف، ومدة كل منها، مؤشرات الأداء^(xxxv). وفي ضوء ما سبق عرضه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "المسار الذي تختاره المنظمة

لتحقيق أهدافها المستقبلية وتحقيق التوافق مع البيئة والمتغيرات داخليًا وخارجيًا وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

ثانياً) أهداف الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Objectives):

إن الأهداف الشاملة (Goals) تمثل ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وهي بطبيعتها أهداف عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية، أو هدف النمو والتوسع، أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية إذ يجب أن تحدها الإدارة العليا بالمنظمة، هذا في حين أن الأهداف الفرعية (Objectives) تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديدتها على نحو أكثر تفصيلاً وإيضاحاً لإبراز الأهداف العامة، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل^(xxxvi).

ويرى إدوارد وآخرون (Edward et al., 2002: 38) أن أهداف الإدارة الاستراتيجية يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- قياس كل من الرؤية الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويعتبر هذا الهدف هو أحد أهم الأهداف الأساسية لجمع المعلومات التي يتم بناء باقي الأهداف عليها.
- ٢- تحليل كل من الرؤية الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما يكفل توفير المعلومات اللازمة لدعم إدارة المنشأة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣- قياس المركز الاستراتيجي للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى التقييم المستمر لمركز المنشأة الاستراتيجي.
- ٤- تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للمنشأة لتحقيق مركز استراتيجي في المجال الذي تنتمي إليه.

والهدف هو عبارة عن حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة (المنظمة) تحقيقها، فالغرض من وضع الأهداف هو التحديد التدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت الشركة (المنظمة) في تحقيق رسالتها، وأما سمات الهدف، فلكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتسم بأربع خصائص رئيسة وهي:^(xxxvii)

ثالثاً) المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

وتتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (xxxviii):

أ) المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات التي من أهمها (xxxix):

١- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق، وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر؛ للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

٢- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل دون الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

ب) المعوقات التي تواجه مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها: (xi)

١- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

٢- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة للمنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

ج) المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية:

يواجه تقييم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدداً من المعوقات، والتي من أهمها (xii):

١- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.

٢- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه بالمرجات، لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمرجات.

القسم الثالث: طبيعة التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم:

يعرض هذا القسم الإطار النظري للتطوير الإداري من حيث مفهومه ثم التعرف على الأهداف التي يستهدف بها التطوير الإداري ثم المعوقات التي تواجه التطوير الإداري وأساليب التغلب عليها

أ و لا (مفهوم التطوير الإداري:

في اللغة (تطور) تحول من طور (التطور): التغيير التدريجي الذي يحدث في بيئة الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضًا على التغيير التدريجي الذي يحدث في المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه^(xlii)، والتطوير الإداري هو مصطلح يشمل جميع الأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى تنمية قدرات المدير بما في ذلك الأنشطة التعليمية التدريبية، وتقييم الأداء، والتخطيط والتتابع الوظيفي بالإضافة إلى أي نشاط يهدف إلى التطوير الوظيفي^(xliii).

ويعتبر التطوير الإداري من المصطلحات التي يحيط بها الغموض بشكل لا يبدو ظاهرًا، فالتطوير ليس مجرد تطبيق للتغيير بقدر ما هو استمرار في الاتجاه المرغوب، وهو لم يكتسب بعد الوضوح الذي اكتسبه مصطلح التدريب أو التعليم الإداري^(xliiv).

أ) ويعرف دنيس وشرادير Dennis & Scraeder التطوير الإداري بأنه جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا، من أجل تحسين أساليب حل المشكلات في المنظمة وتحديث عملياتها^(xlv).

ب) في حين يعرفه كانينجهام وآخرون (Cunningham, et al) بأنه مجهود طويل الأجل، يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على حل المشكلات، وعلى التكيف والمتغيرات في بيئتها الخارجية، وذلك بمساعدة علماء ومستشارين في العلوم السلوكية^(xlvi).

ج) والتطوير الإداري هو عملية معقدة يتم فيها اكتساب المعرفة من خلال التدريب والتعليم بالإضافة إلى خبرة الحياة والعمل^(xlvii).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: بأنها عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفاعلية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأدائهم لأعمالهم.

أولاً (أهداف التطوير الإداري) Objectives of Administrative (Development):

ويقصد بها التغيير البناء الذي يحدث في سلوك المتعلم نتيجة مروره بمواقف تعليمية وتفاعله معها، ويمكن قياسه وتقويمه، والأهداف في التعليم فردية ومجتمعية^(xlviii)، وهدف المنظمة هو بيان يصف مقياس أو غاية سوف يتم إنجازها خلال فترة محددة^(xlix)، والمنظمة الإدارية هي كيان منظم يتكون من عدد من الأفراد يتعاونون معاً لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة ويتمتع بشخصية معنوية^(l). والتطوير الإداري هو وسيلة لخلق وإظهار الميزة التنافسية وضمان الالتزام التنظيمي.⁽ⁱⁱ⁾ ويعني أيضاً غرس القيم الثابتة التي تجعل المديرين يتعاملون بمرونة تمكنهم من التكيف مع التغييرات والتقلبات السوقية والبيئية، بالإضافة إلى أن التغيير والتطوير الشخصي عند المديرين والقادة يسهل من عملية التغيير التنظيمي ويزيد من فرصة نجاحه وقبول تطبيقه⁽ⁱⁱⁱ⁾. وهو أيضاً يعني إعداد قادة المستقبل وتطوير الأفراد العاملين ومساعدتهم في الوصول إلى استخدام كامل لطاقتهم وقدراتهم.⁽ⁱⁱⁱ⁾

وفي ضوء ما سبق من أهداف التطوير الإداري فإن المنظمة الفاعلة الناجحة تحتاج أن تدخل في أنشطتها أنشطة الشبكة الإدارية وبرنامج شامل للمنظمة يجرى تنفيذه في ست مراحل لتطوير وتنمية مهارات المديرين وقدراتهم القيادية والعمل الجماعي ووضع الأهداف ومتابعة ورصد النتائج داخل المنظمة^(iv).

ثالثاً (المعوقات التي تواجه مجال التطوير الإداري):

يواجه التطوير الإداري العديد من العقبات والمشكلات التي تقف عقبة أمام أي تقدم في العمليات الإدارية وهي^(v):

أ (المعوقات التي تواجه مجال الهيكل التنظيمي):

فمثلاً يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية فهناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها:

- أ) المصالح الذاتية.
- ب) سوء الفهم، وعدم وجود مشكلة حقيقية.
- ج) الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين.

ب) المعوقات التي تواجه مجال الموارد البشرية:

ويمكن تلخيص أهم المشكلات والعقبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية فيما يلي^(vi):

- أ) عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد الشرية العامة في المنظمات، أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها، كمرجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.
- ب) عدم الاهتمام برعاية أصحاب المهارة، والكفاءة من خلال وضع الخطط التدريبية، أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيس في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.

ج) المعوقات التي تواجه مجال إجراءات العمل:

تم وضع استراتيجية تسهيل الإجراءات التي تتبني مفهوم جديد للتطوير، ولا تعتمد فقط على مجرد تطوير مواقع أداء الخدمات، بل يمتد ليصل إلى الشكل اللائق لتحقيق تطلعات المواطنين في حصولهم على الخدمات بسهولة ويسر وبدون معاناة... من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة هي:^(vii)

- ١- وضع الآلة التي تمكن الجمهور من الحصول على الخدمة سواء من داخل أو خارج الدولة من خلال مواقع تم بالفعل افتتاحها على شبكة الإنترنت.
- ٢- الاستعلاء عن أماكن أداء الخدمات، الأوراق والرسوم المطلوبة، ومواعيدها من خلال خدمة الاستعلام الصوتي بالتليفون.

د) المعوقات التي تواجه مجال التكنولوجيا الإدارية:

إن الألفية الثالثة يطلق عليها ثورة المعرفة أو المعلومات، وقد شهدت الساحة الأدبية الكثير من المفاهيم والألفاظ والمسميات لهذه الثورة مما يؤكد أنها الأطروحة التي تشهدها المحافل العلمية خوفاً وطمعاً، فالخوف أن يتركها البعض؛ نظراً لتخلفها عن المسار العام،^(viii) وأما المعوقات التي تواجهها التكنولوجيا عامة فهي كالآتي:

- ١- انصراف الاهتمامات الحكومية إلى توفير الاحتياجات الأساسية في الدولة وبخاصة المجتمعات الفقيرة من كهرباء، مياه، صحة، تعليم.

٢- افتقار الدول النامية للموارد البشرية ذات الخبرات التكنولوجية فضلاً عن الموارد المادية التي تمكنها من الانتفاع من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(lix).

القسم الرابع: مجالات التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء الإدارة الاستراتيجية:

يمكن القول بأن مجالات التطوير الإداري تتصف عامة نوعاً من التطوير والتحسين المستمر وتتحدد مجالاته في أربعة مجالات وهي تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير إجراءات العمل، وتطوير التكنولوجيا الإدارية.

أولاً مجال الهيكل التنظيمي:

ويشكل تطوير الهيكل التنظيمي (O.D) استراتيجية مخططة تتضمن نظاماً لتغيير وتحسين الإدارة والتشغيل في منظمة ما لزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية وزيادة العائد من الاستثمار، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية، ورفع مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين، وبصورة أكثر تحديداً فإن علمية التطوير التنظيمي تهدف إلى توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، والعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل كما تهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون والتضافر والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهم بين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضاء على المشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين واتحادتهم على قبول القرارات، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى إتقان جماعي لأداء ووضعه موضع التنفيذ^(lx).

ثانيا (مجال تنمية الموارد البشرية :

وتشير تنمية الموارد البشرية إلى السياسات والمبادئ والممارسات التي تؤثر في سلوك أداء الموظفين، حيث إنها تتطوي على بعض العمليات والإجراءات الكبرى مثل التوظيف، والتخطيط، والتدريب، والتعويضات وتعزيز إدارة الأداء، ورعاية المزايا الجماعية لرفاهية الموظفين، ومن ناحية أخرى: إدارة الموارد البشرية بأنها تتضمن جوانب عملية التدريب، والقياس، وتعويض الموظفين، والاهتمام بصحة الموظفين، وأمن وسلامة الموظفين، وتحقيق العدالة لهم، وعرفت أيضاً بأنها وسيلة للاستخدام الأمثل للموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة^(ixi).

وأما الموارد البشرية وهي أهم موارد التنمية، وبخاصة القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة على مستوى المختصين والفنيين والعمال الماهرين والتي تعد أهم عناصر الإنتاج، فيجب أن تكون هذه الموارد على قدر من الإعداد والتدريب يمكنها من استيعاب المعطيات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، وأن تكون مزودة بالمعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تمكنها من تأدية الأدوار المتوقعة منها في تنمية المجتمع وتطوره بمستويات متقدمة من الكفاءة والفاعلية، ومن الضروري تخطيط هذه الموارد كمياً ونوعياً على وفق مطالب المجتمع؛ لأن حجم القوى العاملة ونوعية إعدادها وتأهيلها لتولي مسؤوليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعد من العوامل الحاسمة في استغلال الموارد المادية والطبيعية واستخدام مصادرها وتنميتها والمحافظة عليها^(xii).

وفي ضوء ما سبق فإن تنمية الموارد البشرية العاملة في الجهاز الحكومي اختيار القيادات الإدارية وفق أسس موضوعية، وعلى أسس تعاقدية محددة بمدة معينة، والتأكيد على الإنجاز وجعله شرطاً رئيساً لتجديد العقود، كما يؤكد على التطوير والتدريب المستمر لمختلف الكوادر الإدارية.

ثالثا (مجال إجراءات العمل :

ويقصد بتطوير إجراءات العمل: بإنها إجراءات عملية منظمة متبعة في تنفيذ العمل وإنجازه على مستوى عال، ويتم من خلال هذا البند التأكيد على عدد من الإجراءات التي تمثل جزءاً أساسياً من عملية الإدارة الفعالة للموارد البشرية، فهذه الإجراءات عبارة عن عمليات تمثل إما مطالب قانونية أو تعد ضرورة للإدارة اليومية الفعالة للأشخاص، وتتمثل الإجراءات التي سوف يتم دراستها فيما يلي: (lxiii).

- السجلات الخاصة بالموظفين.
- مراقبة الحضور والتغيب عن العمل.
- الانتقال بالعمل إلى مكان آخر.
- الفرص المتساوية.
- السياسات الخاصة بالتدخين وبعض الممارسات الأخرى.

رابعا (مجال التكنولوجيا الإدارية :

ويعرف قاموس التراث الأمريكي التكنولوجيا (Technology) بأنها: "تطبيق العلم، وبخاصة الأهداف الصناعية أو تجارية"، والتكنولوجيا تشمل كل المعدات والبرامج ووسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز أو تحسين مناهجها، كما أنها تشمل أجهزة الكمبيوتر الضخمة، وأجهزة الكمبيوتر الشخصية، وشبكات الاتصال التي تستخدمها المؤسسات لربط هذه الأجهزة معاً، فأحد العناصر الرئيسية للإدارة من أجل التغيير هو عنصر قياس الأداء وتحسينه، والتكنولوجيا توفر طرقاً لجمع معطيات القياس وتحليلها ونقل النتائج بسرعة وسهولة (lxiv). وفي ضوء ما سبق بأن تطوير التكنولوجيا الإدارية هي: كل ما يتعلق بعملية تطبيق المعارف البشرية المنظمة عن كل شيء يوجد في إطار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به من خلال استخدام تكنولوجيا الإدارية في العمل بما يؤدي لإنجاز الأهداف بأعلى كفاءة وأقل وقت.

القسم الرابع: مقترحات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم علي ضوء الإدارة الإستراتيجية:

انطلاقًا من الهدف الأساسي للبحث، فإن التصور المقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية يتكون وفقا للمحاور التالية:

(أ) مقترحات خاصة بالهيكل التنظيمي:

- مراعاة الاتصالات الرأسية والافقية في تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة حتى تستطيع القيام بالدور المنوط بها، ومراجعة بناء الهيكل التنظيمي للوزارة بالتنسيق بين الوحدات الإدارية في الأقاليم والمحافظات.
- وضع أهداف واضحة يعمل من خلالها الهيكل التنظيمي للوزارة، وتحديد أهداف وسياسات التطوير الذاتي بدقة ووضوح.
- إيجاد تعاون وتنسيق بين القيادات داخل الوزارة والعاملين بالمستويات الإدارية الأخرى.
- امتداد الإصلاح الإداري من الوزارة حتى الوحدات والإدارات المحلية، تلبية الوزارة الاحتياجات التعليمية المرتبطة بالإصلاح الإداري مع مستوى المديريات التعليمية.
- استحداث وحدة للرقابة والضبط الجودة بالمؤسسات التربوية تتبنى سياسة واضحة لرقابة العملية التعليمية.

(ب) مقترحات خاصة بتنمية الموارد البشرية:

- إجراء التحسين المستمر وتبني معايير موضوعية في ترقية الإداريين والموظفين بالوزارة والمديريات في الأقاليم والمحافظات. وتعيين المؤهلين من الإداريين والموظفين والمعلمين ذوي الكفاءة العالية والقضاء على المحسوبية والقبلية في توظيف العاملين بالوزارة.
- مراقبة الجودة وتنمية ومنح المدقق الداخلي الصلاحيات الكاملة ورفع وعي الموظفين بالجودة الشاملة. والمراقبة النشطة وتقييم الموظفين.
- تقديم الدعم المباشر للمسؤولين الإداريين في الوزارة وتطوير القيادات الإدارية، وتدريب القيادات الإدارية والموظفين وتقليل المعوقات التي تواجه الموظفين في مكان العمل.

- اختيار الأشخاص المناسبين للعمل بالوزارة وأن يكونوا من خريجي كليات التربية تخصص الإدارة التربوية، على أن لهم خبرة لا تقل عشر (١٠) سنوات في المجال التربوي.

(ج) مقترحات خاصة بإجراءات العمل:

- أن يتم المشاركة في صنع القرارات على مستوى الوزارة والأقاليم والمحافظات.
- تطبيق إجراءات فعالة تتعلق بالموارد البشرية وإعادة ومراجعة وفحص مؤهلات العاملين، ويتم تعيين المدراء بناءً حسب الخبرة والمؤهل المناسب لتلك الإدارة ليتم أداء العمل بشكل مناسب.
- معظم الإجراءات يتم تنفيذها تحت إشراف المدراء ويتم اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع الى الجهات العليا.
- أن تحرص الوزارة وتحمل مسئولية تلبية الاحتياجات الإدارية والتعليمية للولايات والأقاليم والمحافظات.

(د) مقترحات خاصة بالتكنولوجيا الإدارية:

- توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في الوزارة للارتقاء بمستوى العمل.
- بناء مراكز/وحدات تدريبية على مستوى الوزارة والمستويات الإدارية الأخرى لتدريب العاملين وبناء قدراتهم.
- ومشاركة المعلومات بين الوحدات الإدارية بالوزارة لتطوير جودة التعليم والاستثمار في العملية التعليمية.
- استحداث إدارة/وحدة تكنولوجيا تتولى مهمة تحسين التواصل الفعال بين الوزارة والمديريات المختلفة.
- تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين بالوزارة.
- تطوير نظام المعلومات الإدارية في التعليم (EMIS) بالوزارة والمحافظات والمناطق.
- تطوير عملية اتصال فعالة وتبادل المعلومات عن طريق الشبكة المعلوماتية (الإنترنت) بين الإدارة والموظفين ذوي الكفاءة العالية.

قائمة المراجع العربية والأجنبية:

- (i) شاكِر محمد فتحي أحمد (١٩٩٦): إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف، ص ٣.
- (ii) ----- (٢٠١٧): المنظمات التعليمية وقادتها في القرن الحادي والعشرين، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٤)، العدد (١٣)، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١١.
- (iii) عادل رجب إبراهيم، وعبد الهادي مبروك محمد النجار (٢٠٠٧): تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، المؤتمر السنوي الخامس عشر (٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٣٩٦.
- (iv) ياسر عبدالله سرحان (٢٠١٤): المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، الرياض معهد الإدارة العامة: مكتبة الملك فهد الوطنية، ص ٧٤٠.
- (v) ليلى بنت سالم بن سيف السلامة (٢٠٢١): "تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالكليات التقنية بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجدارات الوطنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، بالقاهرة .
- (vi) هالة عطية مصطفى السيد (٢٠٢١): "تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم فيل الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم بحوث ودراسات التربية، معهد البحوث والدراسات العربية، التابع لجامعة الدول العربية، بالقاهرة.
- vii) Rebecca Toto (2020), **Phenomenolglcal Stuy On The Impact Of Servant Leadership For Establishing a Culture Of High Performance as Perceived by Human Resource Administrators**, Published Scientific Thesis , Brandman University , Availability date 03-07-2022 - <https://www.Proquost.com>
- (viii) منيرة جعيلان علي العازمي (٢٠٢٠): "نظام الإدارة المتكاملة بالمدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، بالقاهرة .
- (ix) حسن ناصر سعد العسيري (٢٠١٤): "تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- (x) ناصر سعيد أحمد وآخرون (٢٠٠٨): المعجم الوسيط، ط ١، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ص ١١٨.
- (xi) محمد رشاد الحملاوي (١٩٨٩): القاموس الحديث، إنجليزي/عربي، القاهرة: دار الشروق، ص ١١٠.
- (xii) جمهورية الجزائر وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠): مصطلحات ومفاهيم تربوية، ص ٤٣.

(^{xiii}) حسن شحاتة وزينب النجار (٢٠٠٣): **معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ص١٠٧.**

(^{xiv}) جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: **مرجع سابق، ص ٨٥٨.**

The Ohio state university office of human resources (2008): **A guide (^{xv}) to strategic planning** (Columbus: organization and human resource consulting (HRC), p.15 - 16

(^{xvi}) سعيد غالب ياسين (٢٠١٠): **الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، ص١٧.**

(^{xvii}) David E. Homa (2022), **Identifying and developing digital technology learning for administrators working in higher education institutions**, Published Ph.D. Thesis, Faculty of Education, University of Jena, USA, Website/Foundation of Northeastern University Department, [http/ www.proquest.com/Availability Date/2- 07- 2022](http://www.proquest.com/Availability Date/2- 07- 2022)

(^{xviii}) ليلي بنت سالم بن سيف السلامة ، **مرجع سابق ، ص ٤**

(^{xix}) هالة عطية مصطفى السيد ، **مرجع سابق ، ص ٤**

xx() Rebecca Toto (2020): **Phenomenolgal Stuy On The Impact Of Servant Leadership For Establishing a Culture Of High Performance as Perceived by Human Resource Administrators**, Published Scientific Thesis , Brandman University , Availability date 03-07-2022 - [Https .www.Proquost .com](https .www.Proquost .com)

(^{xxi}) منيرة جعيلان علي العازمي ، **مرجع سابق ، ص ٣**

(^{xxii}) محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي (٢٠٢٠): "إدارة وحدة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية (دراسة تقويمية)"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، بالقاهرة .

(32)Matsey Marie Wilson (2021): **Sequential Planning Strategies within the Bahamas Department of Education**, Published Thesis D.B.A. Degree, College of Education, Grand Canyon University, Arizona Availability date 03- 07-2022- <https: www. Proquest.com>

) Hardi-Bartley, Sharonica Latrease (2014): **Strategic management (^{xxiv}) of human capital: A critique of urban education human resources policies and procedures**. Ed.D, University of Missouri - Saint Louis, United States.

- (^{xxxv}) حسن ناصر سعد العسيري ، مرجع سابق ، ص ٣
- (^{xxxvi}) حسن شحاته وزينب النجار : مرجع سابق، ص ٣٠١.
- The institute of chartered accountants of India (2015), **Strategic financial management: p11** (^{xxxvii})
- (^{xxxviii}) محمد بن إبراهيم التويجري: مرجع سابق، ص ٣٣١.
- (^{xxxix}) أحمد زكي بدوي، (١٩٧٨): **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** ، القاهرة ، دار الكتب اللبنانية المصرية ، ص ٢٠.
- (^{xxx}) مصطفى يوسف كافي وآخرون (٢٠١٧): **الإدارة الاستراتيجية**، ط ١، الجزائر: الفال للوثائق، ص ١٩، ٢٠، ٢١.
- (^{xxxi}) مصطفى يوسف كافي وآخرون (٢٠١٧): المرجع السابق، ص ١٩، ٢٠، ٢١.
- (^{xxxii}) al (2009): Strategic management theories and the ، et: C.R. Radian (^{xxxii}) linkage with organizational competitive advantage from the resource: Based view. **European Journal of Social Sciences**, 11(3), p 406
- Wheelen Thomas L. and Hunger, J. David (2006): **Strategic management business policy**, (10th Eds.), (New Jersey: Person Prentice Hall), p3. (^{xxxiii})
- (^{xxxiv}) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٥): **الإدارة الاستراتيجية** مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط ٣، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص ٣٣، ٣٤.
- (^{xxxv}) المرجع السابق ، ص ٣٣ ، ٣٤.
- (^{xxxvi}) المرجع السابق ، ص ٩٣.
- (^{xxxvii}) شار لزمل وجاريت جونز (٢٠٠١): **الإدارة الاستراتيجية للملكة العربية السعودية**، ط ١، الرياض: دار المريخ للنشر، ص ٩٦-٩٧.
- (^{xxxviii}) محمد طاهر خلف وآخرون (٢٠١٧) : **الإدارة الإستراتيجية** : الجزائر ، الناشر الفا للوثائق ، ط ١ ، ص ٥٠
- (^{xxxix}) المرجع السابق، ص ٥٠
- (^{xl}) المرجع السابق ، ص ص ٥٠-٥١
- (^{xli}) المرجع السابق ، ص ٥١
- (^{xlii}) ج. م. ع وزارة التربية والتعليم (١٩٩٦): **المعجم الوجيز** ، القاهرة، ص ٣٦٩.
- (^{xliii}) Knox, Linda; Gibb, Stephen (2001): Sector level analysis of management development: The case of Scottish local authorities. **Journal of Management Development**, p.718.

(^{xliv})Paauwe, Jaap; Williams, Roger (2001): Seven key issues for management development. **Journal of Management Development**, p. 92.

(^{xlv})Dennis R., Self; Schraeder M., (2009): Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. **Leadership & Organization Development Journal**, 30 (2), p.170.

Implementing :Cunningham J., Barton; James S., Kempling (2009)(^{xlvi}) change in public sector organizations. **Management Decision**, 47 (2), p.332.

(^{xlvii})Suutari, Vesa; Viitala, Riitta (2008): Management development of senior executives methods and their effectiveness. **Personnel Review**, p. 334.

(^{xlviii}) حسن شحاته وزينب النجار، مرجع سابق، ص ٦٤.

(^{xlix}) عبد الرحمن توفيق: تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر الاستثمار (أهم المصطلحات المستخدمة في الكتاب)، ص ٤.

(^l) أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق، ص ٢٧.

Op.cit. p. 720 . Suutari & Viitala (^{li})

p. 370 Op.cit. . Shefy & Smith(^{lii})

Op.cit. p.133 . Reitsma (^{liii})

(^{liv}) محمد إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص ٣٤٢.

(^{lv}) زيد منير عبوي (٢٠١٧): الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، مرجع سابق، ص ١٨٠

(^{lvi}) زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص ٧٣

(^{lvii}) هدى محمد عبد العال، مرجع سابق، ص ١٣٢

(^{lviii}) أحمد كامل الرشيد (ب. د): المشكلات العصرية للإدارة المدرسية في عصر العولمة (رؤية تربوية واقعية)،

القاهرة: مكتبة كوميت، ص ص ٩-١٨

(^{lix}) هدى محمد عبد العال، مرجع السابق، ص ص ١٠١، ١٠٢

(^{lx}) وليم ر. تريسي، مرجع سابق، ص ص ١٩-٢٠

(^{lxi}) عبد الله إبراهيم الدرهمي وحسن صالح الظافري (٢٠١٧): إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية والأداء

المؤسسي، ط ١، دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٨٣

-
- (lxii) مارتن الكلوفلن (ب. د) : التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ت/ أشرف محمود (د.ت) ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص ٨٢
- (lxiii) باري كشواي(١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية، ت/ أتيب توب ، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص ٢١٣-١٢١
- (lxiv) دانييل م. ستويل(٢٠٠٢): المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ت/ أسعد كامل الياس، ط ١، الرياض: مكتبة العبيكان، ص ٢٩٣