

معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء

نموذج ماكينزي

(دراسة ميدانية)

إعداد

عادل على محمود محمد

مدير ادارة مدرسة زكي صالح الصناعية بنات

د/ إيمان حمدي رجب زهران

أ. د/ نبيل سعد خليل

استاذ الإدارة التربوية وسياسات

استاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليم المساعد

التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة سوهاج

المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لأداء القيادات المدرسية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة ، الإطار الفكري والنظري لنموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، والتعرف على ، معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة ، وضع التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء نموذج ماكينزي، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وأعتمد في إطاره الميداني على الاستبانة للتعرف على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء نموذج ماكينزي ، وتوصل الباحث الي ضرورة

العمل علي رفع مستوي الاداء الاداري للقيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي من خلال عمل التدريبات اللازمة وعمل برامج تدريبية متخصصة تعالج جوانب القصور الاداري لهذه القيادات ، وضع بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالمؤسسة ومعرفة المهام الخاصة بكل وظيفية ، تحديد الدورات التدريبية من خلال الأكاديميات ومراكز إعداد القيادات في الوزارة وغيرها لتنمية الاداء القيادي للقيادات المدرسية ، تتم عملية اتخاذ القرارات من خلال خطوات علمية وبمشاركة العاملين ، استخدام الاساليب الديمقراطية في اتخاذ القرارات الإدارية، توظيف الاساليب التكنولوجيا بشكل فعال في العمليات الادارية.

Abstract:

The aim of the research is to identify the theoretical and intellectual bases for the performance of school leaders in the light of contemporary educational literature, the intellectual and theoretical framework of the McKinsey model in the light of contemporary administrative and educational literature, and to identify the obstacles to developing the performance of school leaders in the light of the McKinsey model from the point of view of the study sample, and to develop proposed recommendations To overcome the obstacles to developing the performance of school leaders in the light of the McKinsey model, the researcher relied on the descriptive approach, and relied in his field framework on the questionnaire to identify the obstacles to developing the performance of school leaders in the light of the McKinsey model, and the researcher concluded that it is necessary to work on raising the level of administrative performance of school leaders through Carrying out the necessary training and conducting specialized training programs that address aspects of the

administrative shortcomings of these leaders, setting job description cards for each job in the institution and knowing the tasks related to each job, identifying training courses through academies and leadership preparation centers in the ministry and others to develop the leadership performance of school leaders. Through scientific steps and with the participation of employees, using democratic methods in making administrative decisions, employing technology methods effectively in administrative processes.

المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية هائلة ، التي ألقّت بظلالها على المؤسسات التعليمية والتي جعلت النجاح يعتمد بالدرجة الأولى على توفير إدارة فعالة قادرة على تحقيق التقدم وتجمع بين الممارسة والتطبيق ، وقادرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ كافة القرارات ، وفي أداء الأعمال الإدارية داخل المدرسة ، قادرة على تحسين قدرات العاملين لتتوافق مع مسؤولياتهم الحالية وفي المستقبل ، قادرة على التقويم الذاتي ، قادرة على تحقيق النمو والابداع والتكيف مع المتغيرات المعاصرة .

وللقيادات المدرسية دوراً هاماً وعنصراً أساسياً في النظام التعليمي فهي وسيلة مهمة لتنظيم كافة الجهود داخل المدرسة، حيث تعني بالدرجة الأولى النهوض بالعملية التعليمية بكافة جوانبها بكونها: مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التنظيمي وتسيير العمل الإداري داخل المدرسة، من خلال وضع الخطط وتنظيم العمل ومتابعته، وتوزيع العمل على الكادر المدرسي بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم (شريف، 2009، ص 195)

واستناداً لما سبق وانطلاقاً من أهمية الدور الحيوي الذي تقوم به القيادات المدرسية يجب أن تتوفر لدي تلك القيادات المهارات الإدارية والفنية ، كما أن تلك القيادات تترجع على قمة الهرم الإداري باعتبارها الموجه والمرشد لجميع العاملين بالمدرسة ، ومسئولة عن

تحسين العملية التعليمية داخل المدرسة ، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعدها على إحداث التغيير والتأكيد على قيمة العمل الجماعي ، والمشاركة في صنع القرارات وتهيئة المناخ التنظيمي المواتي للابتكار والتجديد ، وتطوير أساليب ومعايير المتابعة وتقييم الاداء (زهرا ، 2017 ، ص 296)

وعلي ضوء ما سبق تتضح الحاجة الملحة؛ لوضع رؤية جديدة لتطوير أداء القيادات المدرسية لتتفق مع المتغيرات التي تطرأ علي المؤسسات التعليمية وتتناسب مع المتطلبات المستقبلية لمراحل التعليم قبل الجامعي ، الأمر الذي يتطلب استخدام نموذج ماكينزي 7s في تطوير الأداء الإداري لتلك القيادات المدرسية .

ويعتبر نموذج ماكينزي 7s نموذج إداري حديث يهتم بتطوير الأداء الإداري والعوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لتطوير الأداء للقيادات المدرسية وذلك من خلال معالجة المؤسسة التربوية لسبعة 7 عناصر أساسية مترابطة فيما بينها ، ومن الصعب إجراء تغيير لأحد العناصر دون المساس بالعناصر الأخرى .وتشمل هذه العناصر علي: الاستراتيجية ، والهيكل، والأفراد، والنمط الإداري، والأنظمة ، والمهارات، والقيم المشتركة ، وتكمن القيمة الحقيقية لهذا النموذج في تبادل وترابط عوامله ولهذا فإن عدم الأخذ بهذا التبادل والارتباط فيما بينها يولد انسداداً وإخلاقاً في النظام، ولكي تؤدي مدارس التعليم العام أداء جيداً فإن هذه العناصر السبعة تحتاج إلى أن تكون متسقة ومتكاملة مع بعضها البعض. (الغالي، 2018، ص66)

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية نموذج في تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال الأبعاد السبع المتمثلة في: الإستراتيجية ، والهيكل، والأفراد، والنمط الإداري، والأنظمة ، والمهارات، والقيم المشتركة، وذلك نظراً للدور الهام التي تقوم به القيادات المدرسية في تطوير أداء المؤسسة ، كما أن هذه القيادات تقف علي قمة الهرم الإداري باعتبارها صاحبة القرار ، والمسئولة عن تحسين العملية التعليمية داخل المدرسة.

المشكلة

- تشير العديد من الدراسات والبحوث التربوية إلى معاناة كثير من مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من العديد من المشكلات التي ومنها :-
- قصور في عملية الإختيار والتدريب للقيادات المدرسية.
 - تتم عملية الترقيات للمناصب الأعلى على أساس الأقدمية .
 - تدني فهم المشكلات المدرسية والإفتقار المهني لوضع الحلول المناسبة (بطرس ، آخرون ، 2017، ص ص 365-368).
 - إفتقار القيادات المدرسية إلى السلطات الكافية في تقويم أداء العاملين وخاصة المعلمين.
 - تدني دور المتابعة والاسلوب المتبع في تقويم الأداء يغلب عليه الشكلي(زغلول ، 2016 ، ص 106).
 - قلة دعم الأفكار التي تتعلق بتحسين الأداء المدرسي داخل المدرسة والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
 - ضعف المخرجات التعليمية وغياب دور المدرسة عن تحقيق الأهداف المرجوة (عيداروس، 2016، ص ص 20-23).
 - تدني مهارات صنع القرارات والتأخير في اتخاذها.
 - وجود العديد من الصرعات داخل بيئة العمل وضعف عملية الاتصال بين العاملين .
 - ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتدني مستوى البيئة المدرسية لعملية تحفيز العاملين بها (Jaisa Yahayab, Erlane K,2020,pp572-587).

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن التغلب علي معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل

الجامعي على ضوء نموذج ماكينزي ؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس السابق في الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية والفكرية لأداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
 - 2- ما الاطار الفكري والنظري لنموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
 - 3- ما معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
 - 4- ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء نموذج ماكينزي ؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف علي :-

- الأسس النظرية والفكرية لأداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
 - الإطار الفكري والنظري لنموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة .
 - وضع التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء نموذج ماكينزي
- أهمية الدراسة :

- 1- تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها من الدراسات التي تتناول موضوعاً ذا أهمية خاصة وهو (تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج ماكينزي) باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير وتحسين أداء القيادات المدرسية والمؤسسة التعليمية.

- 2- يأمل الباحث أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على صنع السياسات التربوية والباحثون في مجال الإدارة والقيادة التربوية .
- 3- إزالة المعوقات التي تعاني منها القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي وسبل التغلب علي تلك المعوقات عليها.
- 4- يواكب هذا البحث الجهود الحالية التي تقوبها بها وزارة التربية والتعليم نحو تطوير أداء القيادات المدرسية حيث يعد نموذج ماكينزي أحد النماذج الادارية الحديثة المتخصصة في تحليل المؤسسة التعليمية والمساعدة في سرعة تحسين خطط العمل وجعل المؤسسة التعليمية تعمل بشكل فعال ومتوافق من خلال عناصره السبع المترابطة .

منهج البحث

سارت الدراسة الحالية طبقاً للنهج الوصفي حيث يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث ملائمة لدراسة الحالية ودراسة المشكلات التربوية وهو عبارته عن: "طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وبيانات وافية ودقيقة ت، وتصوير الواقع الاجتماعي، والاسهام في تحليل وتفسير الظواهر موضوع البحث.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي في الحدود التالية :-

الحدود الموضوعية : تتمثل الحدود الموضوعية في التعرف على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء نموذج ماكينزي .

الحدود البشرية : سوف تطبق الدراسة على عينة يتم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للقيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر ممثلة في مديري المدارس ، ووكلاء المدارس ، وبعض المعلمين الأوائل المشرفون بتلك المدارس.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في محافظة القاهرة وهي تمثل العاصمة ومحافظة المنيا وتمثل الوجه القبلي وصعيد مصر ومحافظة المنوفية وتمثل الوجه البحري، ومحافظة الفيوم موطن الباحث .

مصطلحات الدراسة:**1- مفهوم الأداء :**

يعرف الأداء على أنه : انجاز الفرد ما يسند إليه من مهام بكفاءة وفاعلية (العبد، 2003 ، ص 207).

ويمكن تعريف الأداء على أنه: تنفيذ عمل أسند إلى فرد أو مجموعة من الأفراد للقيام به فالأداء هنا يعني نتاج جهد أو إنجاز عمل معين قام به فرد أو مجموعة من الأفراد.(درويش ، 2018، ص 118)

2- القيادات المدرسية

تعرف القيادات المدرسية بأنها: المسئولة الأولى عن إدارة المدارس التي يعملون على توفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرفون الدائمون فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، المنسقون لجهود العاملين، في المدارس، والموجهون لهم، والمقومون لأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (الحيلة ، 2012، ص 12)

كم يمكن تعرف القيادات المدرسية بأنها : تلك العملية التي يتم من خلالها تأثير وإقناع العاملين وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم ، والقيام بنشاط متعاون ، والتأثير في سلوك الآخرين الذين يعملون معهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق قيادة فاعلة مبنية على أسس تربوية قادرة على تحقيق الأهداف الموضوعية .(جلال ، 2009، ص 362)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادات المدرسية اجرائيا :

مجموعة من الممارسات الإدارية ، والفنية ، والتنظيمية التي تقوم بها القيادات المدرسية ؛ أهداف تحقيق اهداف العملية التربوية والمحافظة على النظام العام للمدرسة وتحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة .

3- نموذج ماكينزي :

يعرف نموذج ماكينزي بانه : أحد نماذج الإدارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام السبع عناصر المترابطة (الهيكل ، والاستراتيجية ، والمهارات ، والموظفون ، والأسلوب ، والأنظمة ، والقيم) لتحديد الاحتياجات المطلوبة

وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المؤسسة التعليمية للوصول إلى الهدف المنشود (العزام ، 2012 ، ص321)

كما يعرف نموذج ماكينزي علي انه أسلوب تحليلي يتم استخدامه لتحليل بيئة المدرسة ، لقد تمّ وضعه من قبل مجموعة من الاستشاريين المعروفين. ويتم استخدام هذا النموذج بوصفه أداة تقييم ورصد للمتغيرات في الوضع الداخلي للمؤسسة (Martin, Pinfield, Rutter2018,p78)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف نموذج ماكينزي اجرائياً : أداة تستخدم لتحليل أداء المؤسسة التعليمية من خلال رصد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات التي تواجهه المؤسسة للعمل علي تحقيق أهدافها المرجوة ، وتحسين أداء عمل المؤسسة التعليمية ورصد المتغيرات في الوضع الداخلي للمؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت التطوير التنظيمي ونموذج ماكينزي وتم تقسيم الدراسات إلى قسمين : القسم الأول الدراسات العربية ، والقسم الثاني الدراسات الأجنبية ، وسوف نقوم بعرض بعض من هذه الدراسات وفقاً للترتيب التنازلي من الأحدث إلي الأقدم.

أولاً: الدراسات والبحوث العربية:

1- دراسة محمود عمر حسين محمد بعنوان: تطوير أداء العاملين بالجهاز الإداري

بجامعة بني سويف في ضوء نموذج ماكينزي 7S (2020 م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري للأفراد العاملين بجامعة بني سويف في ضوء نموذج ماكينزي 7S من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على طبيعة استخدام نموذج ماكينزي، وكذلك كيفية تطبيق النموذج في تطوير أداء الجهاز الإداري بالجامعة.

التعرف على كيفية تطوير أداء العاملين بالجامعة في ضوء الاستفادة من نموذج ماكينزي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يتيح إمكانية جمع وتصنيف وتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة، واستخلاص أهم المفاهيم، والأسس والمبادئ، ومعايير نموذج ماكينزي وتحليل تلك المعايير المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الأداء الإداري للعاملين بجامعة بنى سويف، وأدائهم، وممارساتهم وفقاً لنموذج ماكينزي واستخدمت الدراسة الأدوات الآتية في جمع المعلومات؛ الاستبانة، والمقابلة الشخصية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: ضرورة تحليل الأداء من خلال تحليل بيئة العمل: الوضع المرغوب والوضع الحالي الفعلي، والبحث عن جذور العوائق التي تكون متواجدة ومحيطه في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء للعاملين في الجهاز الإداري للجامعة، .

ضرورة إقرار حوافز مادية مثل: زيادة الأجور، تحديد مكافأة دورية، أو حوافز معنوية مثل: الترقية، والاتصال بهم بشكل أحسن، وإعطاء اهتمام أكثر بالعمل.

2- دراسة طاهر محسن منصور الغالبي- بعنوان: استخدام إطار تحليل ماكينزي 7S

لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية (2018 م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على: على تحسين أداء الكادر البشري في المنظمات من خلال الوقوف على نقاط الضعف التي تؤثر في الأداء الفعال ومعالجتها للوصول إلى التنفيذ الاستراتيجي الجيد للاستراتيجية المتبعة في المنظمة مع تعزيز نقاط القوة من خلال تشخيصها عبر جمع المعلومات التي تعزز الفهم الجيد للمنظمة لكشف الاختلالات والمشكلات التي يعاني منها الكادر البشري بغرض زيادة الفعالية وضمان التحسين المستمر وتقييم وقياس أداء الكوادر البشرية من خلال أحد أهم أدوات تنفيذ الاستراتيجية وهو نموذج ماكينزي S7 الذي يهتم ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث يعد من أكثر المناهج ملاءمة لهذا البحث حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتحليلها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي منها: ضرورة دمج الدورات والتقنيات والتدريب والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتحسين جودة أداء أعمال، وتطويرها مع إدخال التحسينات والتعديلات على نقاط الضعف التي تم تشخيصها من خلال معالجتها بما يضمن تحسين الأداء لمجتمع الدراسة وجودة الخدمة المقدمة ، اعتماد الأساليب العلمية الحديثة (كنموذج ماكينزي 7S) لتقييم المنظمات الحكومية للارتقاء بها وإعادة النظر بالهيكل التنظيمية التقليدية وإدخال التعديلات عليها بما يتلاءم مع متطلبات التطوير الذي يساعد على الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل.

3- دراسة محمد فاروق محمد درويش بعنوان: أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكينزي 7S للتحليل الاستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية (2017م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة استخدام العناصر المادية لنموذج ماكينزي 7S للتحليل الاستراتيجي بمصلحة الضرائب المصرية وما هو تأثير تطبيق واستخدام هذا النموذج بمصلحة الضرائب على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على إدارة العلاقة مع الممولين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: ضرورة إجراء تعديلات على استراتيجية المصلحة حتى تصبح أكثر تركيزاً على الممولين وبناء هيكل تنظيمي مناسب لاستراتيجية المصلحة الجديدة يتسم بالوضوح وتعزيز روح الإبداع ويحد من الروتين ويحقق التواصل بين العاملين والممولين، وضرورة تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات بالمصلحة من خلال جمع وتحليل البيانات وتخزينها عن الممولين لتكون قاعدة بيانات رسمية وإنشاء إدارة خاصة بإدارة

علاقات الممولين، وإيجاد مسئول عن إدارة العلاقة مع الممولين يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

1- دراسة إسماعيل جوكدينز وسيحات كيفانس *İsmail Gökdeniz & Cihat*

Kivanç بعنوان : التقييم الإستراتيجي لمنظمات الأعمال باستخدام نموذج

ماكينزي 7s باستخدام الشبكة التحليلية (ANP)، (2017م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات التقييم الاستراتيجي لمنظمة الأعمال من خلال نموذج 7S McKinsey. من خلال عدة عوامل وهي: الاستراتيجية ، والهيك ، والأسلوب والأنظمة ، والإجراءات، والمهارات، والقيم، المشتركة والموظفين. وآليات التفاعل بين هذه النظم بالنسبة للمؤسسة وقد تم استخدام تقنية عملية من خلال الشبكة التحليلية (ANP)، والتي تمكن من تحليل هذا الوضع التفاعلي والعلائقي للنموذج.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لتوافقه مع مشكلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها: أهمية استخدام تقنيات صنع القرار متعددة المعايير من خلال AHP و ANP ، الأمر الذي جعل نموذج McKinsey أسهل ، تقييم المهام الأساسية والفرعية منة خلال خطة المنظمة ، كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تقييم أداء كل عامل فرعي في المنظمة بمفرده وأيضا تقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال النموذج، ويمكن تقييم المتغيرات السبعة أيضا لماكينزي 7S باستخدام تقنية ANP. ووجود أن أداء الأعمال يتم تقييمها بنهج متكامل ومتوافق ، وأيضا الوصول إلى العديد من الطرق التي تمكن المنظمة لإ نجاز الأعمال والمهام للوصول إلى أهدافها.

2- دراسة سامسون *Samson* بعنوان: أثر تدخلات التطوير المؤسسي على الأداء

الوظيفي للقيادات في المنظمة، (2014م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدخلات التنظيمية على أداء الموظفين من خلال عدة عوامل أو تدخلات: شخصية أو اجتماعية أو تقنية ، كما استهدفت التعرف على العلاقة بين الممارسات والأداء في المنظمة للأفراد محل الدراسة.

المنهج المستخدم: تناولت الدراسة المنهج الوصفي حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (85) من المديرين والعاملين في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي منها : للتطوير التنظيمي دور هام في تحسين أداء الموظفين من خلال إجراء التدريبات، والعمل بروح الفريق ،ومشاركة الأعمال داخل المنظمة، وتنمية روح العلاقات الإنسانية للأفراد داخل المنظمة، وأيضاً للتدخلات التقنية لها دور هام وتتمثل في توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووضوح الدور من خلال الوصف الوظيفي ومكافآت العمل الإضافي، وتفويض الواجبات والمسئوليات.

خطوات السير في الدراسة

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

سعيًا للإجابة على أسئلة البحث الحالي وتحقيقاً لأهداف البحث سار البحث وفقاً للخطوات التالية :-

الخطوة الاولى :

قام الباحث بتحديد الإطار العام للبحث ويشمل المقدمة ، والمشكلة ، والأهمية ، والاهداف ، والمنهج ، والحدود والمصطلحات والدراسات السابقة ، وخطوات السير في البحث .

الخطوة الثانية :

التعرف علي الأسس النظرية والفكرية لأداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة .

الخطوة الثالثة :

- التعرف علي الإطار الفكري والنظري لنموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

الخطوة الرابعة:

- التعرف علي معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة .

حيث قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف التعرف علي معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية علي ضوء نموذج ماكينزي وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من القيادات المدرسية بمدارس العليم العام مكونة من (مدير ووكيل ومعلم أول)
الخطوة الخامسة :

وضع التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء نموذج ماكينزي.

أولا - التعرف علي الأسس النظرية والفكرية لأداء القيادات المدرسية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة وذلك من خلال :

1 - الاطار الفكري ولمفاهيمي للأداء ويتضمن :-
عناصر الأداء :-

يتكون الأداء من العديد من العناصر والتي منها :-

* الموظف : كل ما يملكه من معارف ومهارات واهتمامات وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع نحو العمل

* كمية العمل : وتشمل حجم العمل الذي أنجزه في الظروف العادية وسرعة الانجاز (اللبيدي، 2015 . ص ص 78-80)

* متطلبات الوظيفة : وتتمثل في المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بتلك الوظيفة .

* الوظيفة : ما تتصف بها من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص عمل للتطوير والترقيات والحوافز

الموقف : ما تتصف به البيئة المحيطة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي(سمره، 2019، ص ص 133-135)

2- خصائص الأداء :-

تتمثل خصائص تطوير الأداء في النقاط الرئيسية التالية والتي منها(علي،2021، ص 191-194):-

الشمولية- أي أن تطوير الأداء لا بد وأن يشتمل علي عملية التجديد في جميع الجوانب المتمثلة في والأهداف الإدارية والتنظيمية والموارد البشرية والمادية.
الاستمرارية: أي أن تطوير الأداء يمثل عملية مستمرة أي أنها لا تحدث مرة واحدة ولا تتوقف أبدا وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة نحو بلوغ أهداف معينة.
المنهجية العلمية - يتميز تطوير الأداء بالمنهجية العلمية وذلك عن طريق استقصاء الواقع ومشكلاته ومراعاة الأولويات التي تبدو أكثر أهمية وضرورية لعملية التطوير.
التخطيط- يعتمد تطوير الأداء علي الخطط ذات الأجل الطويل والمتوسط والقصير: تعتبر هذه الخطوة خطوة متقدمة في السعي لتنفيذ الأولويات وتحقيق الأهداف المرجوة .

3- العوامل المؤثرة علي الأداء :-

هناك العديد من العوامل التي تؤثر علي أداء القيادات المدرسية والتي منها(خليل ، 2012، ص ص 27-29):-

- 1- ثقافة المنظمة : يتأثر سلوك العاملين بالمؤسسة التعليمية بمجموعة من القيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتي تدفع العاملين بها الي الاداء بطريقة ما أو اتخاذ مسلك معين علي سبيل مسلك آخر، وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر علي اتجاهاته نحو العمل.
- 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يعكس الهيكل التنظيمي لأعضاء المؤسسة التعليمية انماط السلوك واشكال العلاقات الانسانية التي تفضل ان تراها بين الاعضاء ، كما أن تؤثر المعلومات التنظيمية علي استجابة الفرد وأدائه حسب درجة تمسك المؤسسة التعليمية بحرفية هذا الهيكل وتصميمها علي تطبيقه بشكل حقيقي.
- 3- الرضا الوظيفي : يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً واضحاً علي أداء الفرد داخل المؤسسة التعليمية ، الفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل يتولد لديه دافع نحو تحسين أدائه ، كما

توجد أيضا علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل ، فعندما يشعر الفرد بالرضا يميل الي البقاء في المؤسسة التعليمية عن غيرها
ثانيا - الأسس النظرية والفكرية لأداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي
في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة وتتضمن :-

1- أهداف تطوير أداء القيادة المدرسية :-

- وتمثل أهداف تطوير أداء القيادات المدرسية في النقاط التالية والتي يجب على قيادات مدارس التعليم قبل الجامعي ، العمل على تحقيقها والتي منها :-
- منح القيادات المدرسية صلاحيات تمكنهم من تحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى معدلات في الأداء للعاملين بالمدرسة (ابو عاصي ، 2021، ص 912، 913) .
- المساهمة في زيادة سبل عمليات الاتصال وحل الصراعات وإزالة أسبابها وبناء اتجاهات ايجابية نحو الوظيفية وتنمية الولاء لدى العاملين .
- تغيير القيم والمفاهيم والاتجاهات والمهارات لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية والتخلص من البيروقراطية وفرض قيم الديمقراطية وتنمية والولاء لدي العاملين في المؤسسة التعليمية (الصعيدي ، 2018 ، ص ص 243-246)
- إدراك وفهم واحترام جميع الثقافات وقيم وأساليب حياة العاملين والعمل على إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية (الهدلول، 2019، ص 416، 417).

3- انماط القيادات المدرسية :-

1- القيادة الديمقراطية :

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية كل فرد كما يعتمد على التشاور المستمر بين القائد والعاملين بالمدرسة ويتم اتخاذ القرار بالتعاون بين القائد وأفراد الجماعة ، يعطى القائد أهمية لكل فرد فهو يهتم بأفراد جماعته كما يهتم بإشباع حاجاتهم يستخدم القائد أسلوب الشورى عند اتخاذ القرار أو وضع السياسات أو رسم الخطط وهنا لا تتمركز السلطة في يد المدير وحده بل يفوض بعض المرؤوسين العديد من صلاحياته كما انه

يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار ، يعتمد الأسلوب الديمقراطي على الترغيب واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر علاقات إنسانية سليمة تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين كما يقدم المدير اقتراحات وبدائل تسهم في التوصل لاتخاذ القرار . كما يعتمد المدير على حرية الاختيار والإقناع والقرار النهائي يكون للأغلبية دون تسلط أو شدة ، والاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها (Alshurman,2015,p866-868) .

2- القيادة التكنولوجية:-

تقوم على أساس تحسين الجودة الأكاديمية وتحقيق الانجازات المتوقعة من العاملين ، وتعتمد على اكتساب المدير لثالث مهارات، وهي مهارة الاتصال والتي تمكنه من توظيف التكنولوجيا الحديثة، ومهارة التحفيز والتي تساعده على تحفيز المعلمين والعاملين على الإبداع الجماعي، بالإضافة إلى مهارة التقدير وهي مهارة حاسمة للقيادة التكنولوجية الفعالة والتي تأتي من تقدير المجتمع المدرسي لمستخدم التكنولوجيا الحديثة ، وتحدد خطط التطوير الإداري بالمدرسة المطلوب لكل مرحلة ، والنمط الإداري الذي يتطلب أن ينتهجه مدير المدرسة، كما يمكن للمدير أن يتبنى أكثر من نمط أثناء تنفيذ خطط التطوير (Nielsen, M. Rennie,2018,p49-51)

3- القيادة الريادية :

تقوم القيادة الريادية علي مزيج من ريادة الأعمال والقيادة والتي تمكن المؤسسة من استغلال الفرصة لتحقيق التقدم ويكون لها اليد العليا على غيرها من المنظمات، لقيادة الريادية يتسم القيادة الريادية بالسمات التالية :-

تتسم بالمخاطرة والمجازفة المحسوبة، والأبداع، والتحفيز.، والقيادة الريادية تعتمد على اقتناص الفرص، تحول التحدي إلى هدف يسعى الفريق لتحقيقه (الهندال ، طه ، 2022، ص ص 451-453)

كما تقوم القيادة الريادية بتحسين نوعية التعليم والتغيرات السريعة وتقوم هذه القيادة على مرتكزات اساسية لنجاح المؤسسة من خلال وضوح الاهداف وامتلاك رؤية مستقبلية وبتنظيم المرؤوسين وتوفير التحدي والمجازفة وتوفير مساحة للأبداع وخلق سيناريوهات رؤية لتجميع وتعبئة فريق دعم للمشاركين الذين يلتزمون برؤية اكتشاف واستغلال القيمة الاستراتيجية ، علاوة على ذلك يقومون ايضا بوضع خطط استراتيجية للمستقبل للحفاظ علي أهداف المؤسسة (خليل آخرون ، 2019 ، ص ص 319-372).

4- مهام القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي :-

وتتمثل وظائف القيادات المدرسية في الآتي :-

أولاً : مدير المدرسة : (قرار وزاري رقم 164 ، مادة رقم 1 ، ص 128)-

- وضع رؤية وخطط واضحة لتحقيق اهداف المدرسة.
- تقييم أداء المعلمين والموظفين الآخرين.
- القيام بالزيارات الاستكشافية على الفصول والحصص.
- حضور الاجتماعات الدورية لجميع أعضاء فرق العمل في المدرسة.
- القيام بإعداد الخطط الدراسية .
- المحافظة علي امن وسلامة المدرسة .
- الاشراف علي الشؤون المالية والمخزنية .
- الاشراف علي شئون العاملين وشئون الطلاب .
- القيام بعمل تقارير الاداء المؤسسي.

ثانياً: مهام وكيل المدرسة بمدارس العليم قبل الجامعي:-

1- وكيل المدرسة لشئون التعليم .

تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوي الاول (40فصل فاكثر) بالمراحل التعليمية المختلفة ويخضع شاغل الوظيفة تحت اشراف المباشر لمدير المدرسة ويقوم بالواجبات والمسئوليات التالية (قرار وزاري رقم 164 ، مادة رقم 1 ، ص ص 132-135):-

1- متابعة اعضاء المعلمين والاحصائيين بالمدرسة والاشراف العام على اعمال الامتحانات .

2- تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع .

3- يقوم بإعداد الخطة والجداول المدرسية .

4- دعم أعمال الامتحانات.

5- قيادة فريق التحسين المدرسي في عملية صياغة الاهداف التربوية ووضع برامج لتنفيذ

6- حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الاصلاح بالمدرسة

2- وكيل المدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة:

تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوي الاول (40فصل فاكثر) بالمراحل التعليمية المختلفة ويعمل شاغل هذه الوظيفة طبقا للمعايير المحددة لوظائف الادارة المدرسية ويخضع شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير المدرسة ويقوم بالمهام والاعمال الاتية (قرار وزاري رقم 164، مادة رقم 1 ، ص ص 138-142):-

1- ارساء مبادي العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق .

2- دعم التواصل ، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة .

3- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والادارة .

4- اعتماد الاساليب الحديثة لصناعة القرار .

5- الاشراف على اعمال اعضاء وحدة التدريب وضمن الجودة

5- يقوم بالتنسيق مع كلاء المدرسة في انجاز التقييم والمتابعة ، تقارير الاداء

المؤسسي ، القيام بأعمال الحكومة الالكترونية ، تطبيق نظام ادارة المعلومات SMS

من خلال انشاء قاعدة بيانات لكل عناصر العملية التعليمية

3- وكيل مدرسة لشئون الخدمات :-

تقع هذه الوظيفة في المدارس من المستويات المختلفة أ (40 فصل فاكثر) ، ب (من 20 فصل الي اقل من 40) ويعمل شاغل هذه الوظيفة طبقا للمعايير المحددة لوظائف الادارة المدرسية والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء التوقعات الاداء التي تحددها المعايير القومية ويخضع شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير المدرسة ويقوم بالعمال والمهام الاتية(قرار وزاري رقم 164، مادة رقم 1 ، ص ص 143-145):-

- 1- ادارة شئون المدرسة المالية والادارية والاشراف .
 - 2- الاشراف على مدي ملائمة المبني المدرسي للعملية التعليمية .
 - 3- ارساء مبادي العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق.
 - 4-يقوم بتنسيق عمله مع وكلاء المدرسة ويعاون مدير المدرسة في الادارة الفعالة للموارد المادية والبشرية وبالتنسيق مع التوجيه والمالي والاداري في ما يلي:-
- الشؤون المالية والمخزنية .
 - شئون العاملين وشئون الطلاب .
 - شئون المبني المدرسي .
 - اعمال المدرسة المنتجة .
 - دعم اعمال الحكومة الالكترونية .
 - (Farooq.,2018,p49-61)

ثالثاً - التعرف علي الإطار الفكري والنظري لنموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

يتناول نموذج 7 عناصر أساسية هي كالتالي : الهيكل ، والاستراتيجية ، والمهارات ، والموظفون ، والأسلوب ، والأنظمة ، والقيم المشتركة معاً لتحقيق الفعالية في المؤسسة . حيث أن جميع العناصر السبعة مترابطة وأن التغيير في عنصر واحد يتطلب تغييراً في بقية العناصر حتى تعمل المؤسسة بفعالية.

1- أهمية نموذج ماكينزي في المؤسسات التعليمية:-

يقوم نموذج على تحليل 7 عناصر أساسية وهي الاستراتيجية ، والهيكل ، والأفراد ، والنمط الإداري ، والأنظمة ، والمهارات ، والقيم المشتركة ، ويجب أن تتوافر في أي مؤسسة ، ولا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معًا. وتكمن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء قيادات المدرسة والعاملين بها من

خلال (Phusima, Victor, Preudhikulpradab,2018,p52):-

- دراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المدرسة ، وتحقيق الانسجام بين الأقسام والوحدات الادارية المختلفة.
- يعتبر نموذج ماكينزي وسيلة للتفكير بشكل شامل لحل مشاكل المؤسسة التعليمية.
- أداة تحليل مهمة فالآن نموذج ماكينزي يعتبر من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي بالمؤسسة.
- يعد نموذج ماكينزي أداة تشخيصية مهمة تتفهم أعمال المدرسة الداخلية .
- يقوم نموذج ماكينزي بتحليل بيئة العمل ومعرفة نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها (Miiro,

2: دور نموذج ماكينزي في تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي .

دور نموذج ماكينزي في تطوير أداء قيادات مدارس التعليم العام وذلك من خلال :-

1- الاستراتيجية .

ويمكن النظر اليها علي انها خطط لتخصص الموارد المتاحة داخل المدرسة وذلك من اجل تحقيق اهداف المدرسة حيث يعتبر اختيار الاستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمدرسة تركز على تطبيقات مخططة واستجابة أو تحسبا للتغيرات البيئة المحتملة ، ولتشخيص عامل الاستراتيجية يمكن طرح مجموعة من الاسئلة (Jollyta, Deny, et 2021 p27-37,

al):-

- ما هي الاستراتيجية التي تسعى المدرسة الي تحقيقها.
- كيف يمكن استغلال الموارد والقدرات المتاحة في المدرسة .
- ما الي مجهل المدرسة مميزه عن منافسيها.
- كيف يمكن للمدرسة مع الظروف الطارئة والمتغيرة (Ashraf, Sayad, Shaaban,2020,p30-42)

2- الهيكل الاداري .

يشتمل الهيكل التنظيمي للمدرسة على أعضاء الإدارة والاداريين والمعلمين وغالبا ما تشتمل الإدارة على مديراً يكون مسئولاً عن المدرسة بأكملها ووكيل مدرسة مساعد واحد أو أكثر. يتولى المسؤولون الإشراف على الطلاب والمعلمين ويتخذون قرارات على مستوى المدرسة، أحياناً بعد التشاور مع المعلمين وغيرهم من الموظفين .
ويقوم الفريق الإداري للمدرسة علي وضع وتنفيذ قواعد المدرسة والسياسات والقواعد والإجراءات على مستوى المدرسة (Ashraf, Sayad, Shaaban,2020,p30-42).

3- نمط الإدارة.

يعكس نمط الإدارة بالمدرسة الأسلوب الذي تتبعه القيادات المدرسية سواء في إدارة الموارد البشرية والمادية و الإنتاجية أو في إدارة الأنشطة الأساسية بالمدرسة والتي تنطوي على التعليم وخدمة المجتمع وتنمية البيئة. ويجب ان يتسم النمط الذي تتبعه الادارة بالعديد من الخصائص والتي منها (Elsayed , Adawi, Evelyn , Johnson,2021,p25-35)

الأمان: توفير البيئة الآمنة للعاملين بالمؤسسة التعليمية.

التكنولوجيا: أن يكون لدى للقيادات المدرسية نظم تكنولوجيا متنوعة.

الوضوح : ووضوح المهام المكلف بها كل عامل من العاملين بالمدرسة.

العلاقات الاجتماعية : المحافظة علي اقامة علاقات اجتماعية طيبة بين إدارة المدرسة والعاملين والبيئة المحيطة

الوعي الاداري : وعي القيادات المدرسية بأهمية كل الاعمال والمهام التي يقوم العاملين بالمدرسة بأدائها

التكليف : عمل التكاليف للعاملين بالأعمال التي تتناسب مع الإمكانيات والقدرات،
النظم : اتباع نظام تكنولوجي متنوع لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد له (جمال الدين
 وآخرون ، 2016 ، ص 24)
4- الهيئة الإدارية .

يمثل العاملون أو الموظفون بالمدارس هم الموارد البشرية لها والذين يقومون بأداء الاعمال
 والمهام داخل المؤسسة ، وينقسمون إلى نوعين أساسيين، يتمثل النوع الأول في مقدمي
 الخدمة التعليمية وهم المدرسين ، أما النوع الثاني فيتمثل في العاملين بإدارات دعم المدرسة
 ، وهم المديرين والموظفون والعمال وغير ذلك (El Safty, Ashraf, Hanaa El
 Sayad,2020,p30-42)

5- الانظمة .

الانظمة هي عبارة عن كافة الاجراءات الرسمية وغير رسمية التي تستخدم في إدارة
 المؤسسة وتستخدم في الرقابة علي أداء الاعمال والاساليب التكنولوجيا المستخدمة في أداء
 الاعمال واجراءات التنفيذ ، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل ، وهي التي توضح من خلالها
 إجراءات العمل ، والسياسات الضابطة، وتوضح كل الاختصاصات في جميع الاقسام
 والوحدات داخل المؤسسة ، وتحدد الصلاحيات ، حيث تساهم الانظمة الفعالة في استقرار
 العمل المؤسسي وتثبيت أركانه (Cox, John,2020,p30-40) .

6- المهارات .

يتوقف مستقبل القيادات المدرسية على عوامل عدة من أهمها توافر قيادات واعية ،
 قادرة على التخطيط العلمي السليم والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم على جميع المستويات، ومن
 الضروري أن يكون هناك تأهيل وتدريب لتنمية هؤلاء القادة في المجال المهني و الإداري ،
 لتزويدهم بالمعارف والمهارات و الاستعدادات التي تمكنهم من استيعاب مستجدات مهنتهم
 وتطويره وذلك من خلال المساهمة في رفع أداء العاملين وتسهيل عملية التخطيط، واختيار

نوعية الافراد الصالحة لعملية التدريب حتي يمكن اكسابهم المهارات اللازمة(سليمان ، 2022، ص 19) ..

7- القيم المشتركة.

تتمثل القيم المشتركة في المعتقدات و الأخلاقيات والعادات وأنماط السلوك التي تسود المدرسة ، ومن ثم توجه القرارات والتصرفات الخاصة بالعاملين بالمدرسة والقيادات المدرسية ، فالقيم هي كل ما تعنبره المدرسة ذا قيمة مثل :الجودة، الريح، الشفافية، وغيرها . فلكل منظمة قيم أخلاقية وقد تكون هذه القيم أخلاقية إيجابية وقد تمارس بعض المنظمات سلوكيات غير أخلاقية سلبية ،لذلك فمن المهم أن يكون لكل مدرسة لها قيمة و المتسقة من الخطط الاستراتيجية والتي يسعى العاملون إلى الالتزام بها.(سليمان ، 2022، ص ص 19-63).

▪ رابعاً : معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة .

1 :إعداد أداه الدراسة الميدانية:

❖ الاستبانة

تعد الاستبانة أداة شائعة يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على المعلومات والظروف والاساليب القائمة بالفعل والاستعلام عن الاتجاهات والآراء، كما تعد الاستبانة من أهم وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة(بدران ، نجيب ، 1994، ص87).

❖ عينة الدراسة .

وقد طُبقت الاستبانة على عينة من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر، وبلغ حجم العينة (960) عضواً، وقد اجاب على الاستبانة بدقة (792) من افراد العينة، وكان الفاقد (72) استبانة، وتم استبعاد (96) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات

يوضح الجدول (1) التالي عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصالح منها

النسبة المئوية للصالح	الصالح	المستبعد	العائد	الفاقد	الموزع	الاستبانات
83%	792	96	888	72	960	العدد

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (792) استبانة بنسبه (83%) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبه مقبولة، حيث تمثل تقريبا (5.30%) من المجتمع الأصلي، البالغ عددهم (14953) من القيادات المدرسية من (مدير- وكيل- معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر.

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل:-

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

جدول (2) توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير (المؤهل)

النسبة	العدد	المؤهل
77	612	مؤهل عالي تربوي
15	120	مؤهل عالي غير تربوي
8	60	دراسات عليا
100	792	الجملة

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فئة من فئات متغير (المؤهل) من حيث التطبيق كانت لصالح (مؤهل عالي تربوي) بنسبة (77%)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو وجود شرط في الفترة الأخيرة من قبل وزارة التربية والتعليم يتعلق بضرورة أن يكون جميع المعلمين القدامى أو الجدد حاصلين على مؤهل تربوي مما جعل هذه الفئة يزداد تواجدها بالمدارس يوماً بعد يوم، في حين جاءت أقل فئة من فئات متغير (المؤهل) من حيث التطبيق لصالح (دراسات عليا) بنسبة (8%).

❖ الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (2)

يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار الفاء	الدلالة
اجمالي القيادة	مؤهل عالي تربوي	612	44.08	10.28	16.26	0.00 دالة
	مؤهل عالي غير تربوي	120	42.73	5.74		
	دراسات عليا	60	47.69	5.82		
	الاجمالي	792	46.66	9.63		
اجمالي المعوقات	مؤهل عالي تربوي	612	111.97	6.44	14.70	0.00 دالة
	مؤهل عالي غير تربوي	120	114.33	3.89		
	دراسات عليا	60	115.57	7.20		
	الاجمالي	792	112.60	6.29		

يتضح من الجدول السابق وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) أقل من وجهة نظر (عينة الدراسة)، بالنسبة لإجمالي (المحور الأول: واقع أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام علي ضوء نموذج ماكينزي)، و(المحور الثاني: معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء نموذج ماكينزي)، حيث جاءت الفروق لصالح مؤهل (دراسات عليا) حيث بلغت قيمة اختبار الفاء (16.26)، (14.70) بدلالة قدرها (0.00) و(0.00)، وبلغ المتوسط الحسابي (لها) قيمة مقدارها (47.69) و(115.57)، وهو أكبر من المتوسطات الحسابية للمؤهلات الأخرى؛ وقد يكون السبب في ذلك أن الحاصلين على مؤهلات خاصة بالدراسات العليا يتعرضون لقراءات أكبر من غيرهم فيما يتعلق بخبرات بعض الدول المتقدمة في مجالات التعليم المتنوعة سواء كانت تتعلق بالإدارة أو المناهج أو طرق التدريس أو الوسائل التعليمية أو غيرها، وبالتالي تزداد النواحي المعرفية لديهم ويكونوا قادرين على تقييم الواقع بشكل فيه تماسك في الآراء افضل من غيرهم. معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج ماكينزي وهي :-

أولاً : معوقات تتعلق بالاستراتيجية .

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الأول: معوقات تتعلق بالاستراتيجية، والخاصة بدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (4)

يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الأول:

معوقات تتعلق بالاستراتيجية

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
39	تدني أداء القيادات في تحقيق أهداف المدرسة.	363	318	111	0.77	2
40	بعد الرؤية والرسالة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	369	316	107	0.78	1
41	تدني أداء القيادات في عمل خطط مستقبلية.	339	354	99	0.76	3
42	وضع أهداف بعيدة عن الواقع.	247	422	123	0.72	4

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (40): " بعد الرؤية والرسالة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية."، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.33)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.78)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة مشاركة العاملين في وضع الرؤية والرسالة، حيث اتفقت العبارة مع (دراسة مصطفى ، 2019) والتي اكدت علي ضرورة وضوح الرؤية والرسالة في تحقيق اهداف المدرسة .
- وجاءت العبارة رقم (39): " تدني أداء القيادات في تحقيق أهداف المدرسة."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.32)، ومتوسط شدة

الاستجابة (0.77)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى قلة استخدام القيادات لأساليب حديثة في إدارة العمل داخل مدارس التعليم العام ، وخاصة الأساليب التي تتعلق باستخدام التكنولوجيا ، واتفق العبارة الحالية مع (دراسة حسين ، 2020) والتي اكدت علي اهمية تطوير اداء العاملين بالجهاز الاداري لجامعة بني سويف ،

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك معوقات تتعلق بالاستراتيجية التي تتبعها القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر خاصة فيما يتعلق ببعده الرؤية والرسالة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث جاء هذا المعوق في الترتيب الأول، كما ان تدني اداء القيادات المدرسية في تحقيق اهداف المدرسة الامر الذي يتطلب اهتمام من الدولة بتلك القيادات من خلال وضع برنامج تنفيذي تتمكن القيادات المدرسية من خلاله تطوير أداءها حتي تتمكن من تحقيق الاهداف المرجوة منها .
ثانياً: معوقات تتعلق بالهيكل الإداري للمدرسة.

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الثاني: معوقات تتعلق بالهيكل الإداري للمدرسة، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (5)

يُوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الثاني: معوقات تتعلق

بالهيكل الإداري للمدرسة

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
43	العجز الصارخ في أعداد هيئة التدريس	784	7	1	0.996	1
44	تكسب الفصول بالطلاب	769	18	5	0.988	3
45	تتداخل الاختصاصات والمهام في العديد من الوظائف.	776	15	1	0.993	2
46	غياب العدالة التنظيمية في نظام الثواب والعقاب.	486	304	2	0.870	7
47	تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل.	780	9	3	0.996	مكرر 1
48	ضعف بعض التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل.	714	77	1	0.967	6

4	0.981	2.94	6	33	753	كثرة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل .	49
5	0.978	2.93	3	46	743	جمود بعض القوانين واللوائح التي تنظم سير العمل.	50
مكرر 2	0.993	2.98	6	6	780	ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية العليا.	51

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (43): " العجز الصارخ في أعداد هيئة التدريس."، حيث جاءت في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.99)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.996)، كما جاءت العبارة رقم (47): " تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل."، في الترتيب الأول مكرر، بوزن نسبي (2.99)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.996)، أي يرى افراد العينة أن هاتان العبارتان تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى قلة عدد التعاقدات التي تجربها الوزارة في الآونة الأخيرة وذلك في الوقت الذي يبلغ فيه بعض المعلمين سن التقاعد إضافة إلى سفر البعض الآخر للعمل في خارج البلاد، اتفقت العبارة الحالية مع (دراسة مصطفى، 2019)، والتي اشارت الي وجود اعجز صارخ في اعداد المعلمين في العديد من المدارس الثانوية العامة.
- وجاءت العبارة رقم (45): " تتداخل الاختصاصات والمهام في العديد من الوظائف."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.98)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.993)، كما جاءت العبارة رقم (51): " ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية العليا."، في الترتيب الثاني مكرر، بوزن نسبي (2.98)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.993)، أي يرى افراد العينة أن هاتان العبارتان تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى الي عدم وجود بطاقة وصف وظيفي لكل وظيفة داخل المدرسة يتمكن من العاملين بمعرفة اختصاصاتهم والأعمال التي

واجب عليهم القيام بها والبعد عن الازدواجية في اداء الاعمال وكذلك ايضا ندرة الاعتماد على الوصف الوظيفي للعاملين عند القيام بالمهام المتنوعة داخل المدرسة مما يجعل هناك تداخل في الاختصاصات.

▪ وجاءت العبارة رقم (49): " كثرة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.94)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.981)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى وجود تشريعات كثيرة لضبط العملية التعليمية يتم إصدارها بشكل مستمر ، اختلفت العبارة الحالية مع (دراسة الغالبي ، 2018 ،) . والتي اكدت اعادة النظر في الهياكل التقليدية للمنظمة واهملت اهمية اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل .

▪ وجاءت العبارة رقم (50): " جمود بعض القوانين واللوائح التي تنظم سير العمل"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.93)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.978)، في الترتيب الخامس، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى وجود بعض القوانين واللوائح التي تكررت فكرة البيروقراطية بما يجعل العمل يتسم بالبطء .

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك معوقات تتعلق بالهيكل الإداري للمدرسة بالتعليم العام في مصر خاصة فيما يتعلق بالعجز الصارخ في أعداد هيئة التدريس وتضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل، حيث جاء هذان المعوقان في الترتيب الأول، أيضا ضعف بعض التشريعات التي تنظم سير العمل مما يجعل القيادات في موقف ضف لا يمكنها اخذ بعض القرارات حيث تقف تلك القيادات مكبلة بالإيادي ، ايضا غياب

العدالة التنظيمية في نظام الثواب والعقاب الامر الذي يجعل الوساطة تلعب دورا بارزا في تلك الامور.

ثالثاً: معوقات تتعلق بالمهارات.

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الثالث: معوقات تتعلق بالمهارات، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهه نظر عينة البحث.

يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الثالث:

معوقات تتعلق بالمهارات

جدول رقم (6)

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
52	تدني مستوى القيادات في التعامل مع برامج الحاسب الآلي.	507	281	4	2.64	0.88	4
53	تدني عمليات المتابعة والرقابة والتقييم	593	196	3	2.74	0.91	3
54	تدني مستوي توظيف البرامج التكنولوجية في الإدارة مثل وانتساب - البريد الإلكتروني.	375	414	3	2.47	0.82	5
55	ضياع أغلب الوقت في القيام بالأعمال الروتينية اليومية.	759	29	4	2.95	0.98	1
56	ضعف الدورات التدريبية التي تسهم في تنمية المهارات القيادية .	734	52	6	2.92	0.97	2

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (55): " ضياع أغلب الوقت في القيام بالأعمال الروتينية اليومية."، حيث جاءت في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.95)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.98)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى طول الوقت المستغرق من أجل

الانتهاء من الأعمال المرجوة نظراً للروتين الذي يرتبط بهذه الأعمال بما يترتب عليه ضياع أغلب الوقت ، اتفقت العبارة الحالية مع دراسة (سامسون ، 2014) والتي أكدت علي اهمية دمج التكنولوجيا في الأعمال الادارية وإنجاز هذه الأعمال وضرورة تنميه روح العلاقات الإنسانية بين العاملين .

▪ وجاءت العبارة رقم (52): " تدني مستوى القيادات في التعامل مع برامج الحاسب الآلي."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.88)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى ندرة إجراء برامج تدريبية في التعامل مع برامج الحاسب الآلي للقيادات قبل التحاقهم بالمنصب ، حيث اتفقت العبارة الحالية مع (دراسة ، عام 2017) والتي أكدت علي ضرورة استخدام نموذج ماكينزي (S7) ، حيث يمكن تطوير المهارات ، وتحديد البرامج التدريبية وتحفيزهم العاملين ، وتحديد المكافآت المناسبة)

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك معوقات تتعلق بمهارات القيادات المدرسة بالتعليم العام في مصر خاصة فيما يتعلق بضياع أغلب الوقت في القيام بالأعمال الروتينية اليومية، حيث جاء هذ المعوق في الترتيب الأول من بين عبارات هذا المحور .

رابعاً: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية (الأفراد)

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عباره من عبارات البعد الرابع: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية (الأفراد)، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهه نظر عينة البحث.

جدول رقم (7)

يُوضح الازوان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الرابع: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية (الأفراد)

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
57	رغبة بعض القيادات في السيطرة على زمام الامور	597	193	2	2.75	0.92	4
58	تدني دور القيادات في إعداد المشروعات التي تخدم المجتمع المحلي.	436	350	6	2.54	0.85	6
59	تدني دور القيادات في تشجيع العاملين على التنمية المهنية الذاتية.	661	126	5	2.83	0.94	3
60	تدني دور مجلس إدارة المدرسة عن القيام بالمهام المنوطة.	723	60	9	2.90	0.97	1
61	قلة رغبة القيادات في تفويض بعض الصلاحيات.	572	216	4	2.72	0.91	5
62	تتسم العلاقات الرسمية بالروتين الإداري في أداء المهام.	577	211	4	2.72	0.91	مكرر 5
63	تدني دور وحدة المعلومات والإحصاء في القيام بأعمالها	664	126	2	2.84	0.95	2

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- وجاءت العبارة رقم (57): " رغبة بعض القيادات في السيطرة على زمام الامور."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.75)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.92)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى اعتقاد بعض القيادات أنها المسؤول الأول والأخير عن المدرسة بما يجعلها ترغب في السيطرة على زمام الأمور بشكل مستمر حيث تتفق هذه العبارة مع (دراسة مصطفى ، 2019) حيث تزي ان بعض القيادات المدرسية تتمسك بالعديد من القرارات الفردي لمديري المدارس .
- وجاءت العبارة رقم (61): " قلة رغبة القيادات في تفويض بعض الصلاحيات."، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.72)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.91)، كما جاءت العبارة رقم (62): " تتسم العلاقات الرسمية بالروتين الإداري في أداء المهام."، في الترتيب الخامس مكرر، بوزن نسبي (2.72)، ومتوسط

شدة الاستجابة (0.91)، أي يرى افراد العينة أن هاتان العبارتان تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى رغبة القيادات المدرسية في السيطرة على اتخاذ القرار داخل المدرسة، حيث تتفق هذه العبارة مع (دراسة سامسون 2014) ، والعمل بروح الفريق ،ومشاركة الأعمال داخل المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية (الأفراد) بمدارس التعليم العام في مصر خاصة فيما يتعلق تدني دور مجلس إدارة المدرسة عن القيام بالمهام المنوطة، حيث جاء هذ المعوق في الترتيب الأول.

خامساً: معوقات تتعلق بنمط الإدارة السائد

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عباره من عبارات البعد الخامس: معوقات تتعلق بنمط الإدارة السائد، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهه نظر عينة البحث.

جدول رقم (8)

يُوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عباره من عبارات البعد الخامس: معوقات تتعلق

بنمط الإدارة السائد

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
64	قلة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.	689	100	3	2.87	0.96	1
65	سيطرة بعض القيادات على اتخاذ أغلب القرارات الإدارية.	642	146	4	2.81	0.94	2
66	سيطرة النمط الفوضوي على أداء العديد من المهام.	482	261	49	2.55	0.85	5
67	قلة الحوافز والمكافآت المعنوية لتشجيع العاملون.	510	277	5	2.64	0.88	4
68	قلة الطرق العلمية في حل المشكلات.	521	269	2	2.66	0.89	3

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (64): " قلة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار."، حيث جاءت في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.87)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.96)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى ندرة اعتماد القيادات المدرسية على وحدة للإحصاء والمعلومات عند اتخاذ القرارات المتنوعة.
- وجاءت العبارة رقم (65): " سيطرة بعض القيادات على اتخاذ أغلب القرارات الإدارية."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.81)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.94)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى ضعف وجود رغبة حقيقة للقيادات المدرسية في وجود من يعاونها في اتخاذ القرارات ، حيث تتفق هذه العبارة مع (دراسة مصطفى ، 2019) حيث تري أن بعض القيادات المدرسية تتمسك بالعديد من القرارات الفردي لمديري المدارس .

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك معوقات تتعلق بنمط الإدارة السائد بمدارس التعليم العام في مصر، خاصة فيما يتعلق بقلّة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث جاء هذ المعوق في الترتيب الأول.

سادساً: معوقات تتعلق بالأنظمة

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عباره من عبارات البعد السادس: معوقات تتعلق بالأنظمة، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهه نظر عينة البحث.

جدول رقم (9)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد السادس: معوقات تتعلق بالأنظمة

م	العبرة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
69	قلة التوظيف الفعال للتكنولوجيا.	728	60	4	2.91	0.971	4
70	قلة الاعتمادات المالية لعمل الأنشطة التعليمية.	737	54	1	2.93	0.976	3
71	ضعف البنية التحتية اللازمة لتلبية متطلبات التحول الرقمي.	765	23	4	2.96	0.987	2
72	تدني مستوى الوعي التكنولوجي لدى بعض القيادات.	669	115	8	2.83	0.945	6
73	قلة الميزانية المخصصة لتحديث معامل الحاسب الآلي.	782	8	2	2.98	0.995	1
74	نقص التمويل اللازم لتجهيز معامل التكنولوجيا.	715	75	2	2.90	0.967	5
75	قلة توافر أجهزة الطابعات بالوحدات الإدارية.	645	145	2	2.81	0.937	7

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- وجاءت العبارة رقم (71): " ضعف البنية التحتية اللازمة لتلبية متطلبات التحول الرقمي."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.96)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.987)، أي يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى حاجة البنية التحتية اللازمة بمدارس التعليم العام في مصر للتطوير، حيث اتفقت هذه العبارة مع (دراسة مصطفى 2019) والتي أكدت علي أهمية تحسين البنية التحتية للمدرسة .
- وجاءت العبارة رقم (72): " تدني مستوى الوعي التكنولوجي لدى بعض القيادات."، في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.83)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.945)، أي يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى حاجة بعض القيادات للتدريب التكنولوجي، حيث اتفقت هذه العبارة مع (دراسة عبد الغفار 2014) والتي أكدت على أهمية تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية المهارات اللازمة علي أساس جوانب ومركزات ماكينزي .

▪ وجاءت العبارة رقم (75): " قلة توافر أجهزة الطابعات بالوحدات الإدارية."، في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.81)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.937)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى ضعف الدعم التكنولوجي المقدم من قبل الوزارة والمديريات التعليمية إلى المدارس، حيث اكدت (دراسة مصطفى 2019) علي ضرورة توفير الموارد المادية وحسن توظيف الموارد المادية والمالية المتوافرة داخل المؤسسة التعليمية وحسن ترشيد تلك الموارد بما في ذلك تحسين البنية التحتية للمدرسة

سابعاً: معوقات تتعلق بالقيم المشتركة

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد السابع: معوقات تتعلق بالقيم المشتركة، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (10)

يُوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد لسابع: معوقات تتعلق بالقيم المشتركة

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
67	غياب روح الفريق في أداء الأعمال	478	278	36	2.56	0.85	2
77	قلة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	363	358	71	2.37	0.79	4
78	ضعف دور القيادات المدرسة في التطوير المهني للعاملين.	749	39	4	2.94	0.98	1
79	قلة الولاء والانتماء الوظيفي لدى أغلب العاملين بالمدرسة.	365	418	9	2.45	0.82	3

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (78): " ضعف دور القيادات المدرسة في التطوير المهني للعاملين"، حيث جاءت في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.94)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.98)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى كثرة ضغوط العمل التي يتعرض لها القيادات نظراً لقلّة عدد المعلمين الموجودين بالمدارس حيث اتفق هذه العبارة مع دراسة حليم ، 2021 والتي اكدت على اهمية تطوير الاداء للقيادات المدرسية ، التزام العديد من القيادات المدرسية بالمعايير القانونية عند إصدار أي قرار في حق العاملين.
- وجاءت العبارة رقم (67): " غياب روح الفريق في أداء الأعمال."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.56)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.85)، أي يرى افراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى سيادة ثقافة المنافسة الشديدة بين العاملين في مدارس التعليم العام في مصر حيث اختلفت هذه العبارة مع (دراسة علام ، 2017)، حيث أفادت أن المهام قد يتم تأديتها من خلال غرس القيم المشتركة بين موظفيهم ، صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها من خلال النظم المناسبة ، والهيكل والأسلوب التنظيمي الفعال، وذلك من خلال أبعاد نموذج ماكينزي .
- وجاءت العبارة رقم (77): " قلة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.37)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.79)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباط غالبية العاملين بأعمال أخرى ووظائف أخرى غير المدرسة ، حيث اختلفت هذه العبارة مع (دراسة الغالبي ، 2018) ، حيث اكدت على اهمية تحسين أداء الكادر البشري في المنظمات من خلال الوقوف على نقاط الضعف التي

تؤثر في الأداء الفعال ومعالجتها للوصول إلى التنفيذ الاستراتيجي الجيد للاستراتيجية المتبعة في المنظمة مع تعزيز نقاط القوة من خلال تشخيصها عبر جمع المعلومات التي تعزز الفهم الجيد للمنظمة من خلال نموذج ماكينزي .

خامسا : التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء نموذج ماكينزي

توصلت الدراسة الي العديد من التوصيات من خلال جانبها النظري والميداني والتي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطوير الاداء القيادي للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام علي ضوء نموذج ماكينزي والتي منها:-
أولا : الاستراتيجية .

ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق بالاستراتيجية من خلال :-

- العمل علي رفع مستوى الاداء الاداري للقيادات المدرسية من خلال عمل التدريبات اللازمة وعمل برامج تدريبية متخصصة تعالج جوانب القصور الاداري لهذه القيادات .

- العمل علي وضع رؤية ورسالة حقيقية قابلة للتحقيق .

- عمل دورات تدريبية مكثفة في التخطيط الاستراتيجي والتدريب علي عمل العديد من الخطط المستقبلية

- عمل فريق متخصص يقوم بوضع أهداف قابلة لتحقيق وقريب من الواقع .

ثانيا : الهيكل الاداري .

ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق بالهيكل الاداري من خلال :-

- العمل علي تكليف العاملين من خلال اهم الاعمال المطلوب القيام بها
- الاخذ بمبدء المحاسبية .

- العمل على تحسين عملية الاتصال بين المستويات الادارية وسن نظام جيد للاتصال .

- الحد من اللامركزية في اتخاذ القرارات .
 - الحد من جمود اللوائح التي تعمل على تعطيل سير العمل .
 - وضع بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالمؤسسة ومعرفة المهام الخاصة بكل وظيفية .
- ثالثا : بالمهارات.

ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق بالمهارات من خلال :-

- عمل دورات تدريبية مكثفة للتعامل مع برامج الحاسب الالي وكيفية توظيفية في العمل الاداري
 - عمل نظام جيد لعمليات المتابعة من خلال عدة اجراءات قابلة للقياس والتقييم
 - تخصيص الاوقات اللازمة لأداء كل مهمة وتحديد المهام الهام والعاجلة وغيرها
 - تحديد الدورات التدريبية من خلال الأكاديميات ومراكز إعداد القيادات في الوزارة وغيرها لتنمية الاداء القيادي للقيادات المدرسية
- رابعا : الهيئة الإدارية (الأفراد).

ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق بالهيئة الادارية من خلال :-

- الحد من السيطرة القرارات الفردية والأخذ بعبء المشاركة .
- عمل العديد من المشروعات التي تخدم المجتمع المحلي من خلال تعزيز سبل التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- تشجيع قيادات المدرسة للمعلمين علي التنمية المهنية الذاتية.
- تفعيل دور مجلس ادارة مجلس إدارة المدرسة للقيام بالمهام المنوطة.
- تفعيل دور وحدة المعلومات والاحصاء للقيام بدورها المنوطة به.
- التفويض في الصلاحيات جزء اساسي من عمل القيادات المدرسية .

خامسا : نمط الإدارة

ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق نمط الإدارة من خلال :-

- استخدام الاساليب الحديثة في اتخاذ القرار .

- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تتم عملية اتخاذ القرارات من خلال خطوات علمية وبمشاركة العاملين .
- استخدام الاساليب الديمقراطية في اتخاذ القرارات الإدارية..
- وضع نظام جيد للحوافز والمكافآت المعنوية لتشجيع العاملين.
- استخدام الطرق العلمية لحل المشكلات .

سادسا: الانظمة

- ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق بالأنظمة من خلال :-**
- توظيف الاساليب التكنولوجية بشكل فعال في العمليات الادارية.
 - توفير الاعتمادات المالية لعمل الأنشطة التعليمية.
 - رفع مستوى الوعي التكنولوجي لدى بعض القيادات.
 - رفع الميزانية المخصصة لتحديث معامل الحاسب الآلي.
 - توفير التمويل اللازم لتجهيز معامل التكنولوجيا.
- سابعا : معوقات تتعلق بالقيم المشتركة.

- ويمكن التغلب على أهم المعوقات التي تتعلق بالقيم المشتركة من خلال من خلال :-**
- العمل بروح الفريق في أداء الأعمال.
 - الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
 - عمل الدورات التدريبية للقيادات المدرسة الازمة للتطوير المهني للعاملين.
 - تفعيل قيم الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.

أولى المراجع العربية

1. أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: دراسة تحليله لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد 9 المجلد 3، سنة 2016م.
2. السعيد السعيد بدير سليمان : تصور مقترح لتحسين الإداري المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي S7 من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، المجلد الثاني ، العدد 195، 2022م
3. ايمان حمدي رجب زهران، تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الادارة الالكترونية، مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية، العدد (173)، ابريل، 2017 م.
4. ايمان رجب زغلول: تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2016م،
5. -إيمان فوزي عبد الحميد علي. دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج3، ع1، 2021.
6. جلال إبراهيم العبد : إدارة الأعمال مدخل لاتخاذ القرارات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003.
7. طاهر محسن منصور الغالبي: "استخدام إطار تحليل ماكينزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية" ، مجلة الاقتصاد الخليجي ، العدد (37) أيلول، 2018 م .
8. عبد الكريم جلام : نظرة ملك أو المفهوم الجديد للسلطة ، وإصلاح نظام التربية والتكوين ، المطبعة الوطنية ، مراكش ، المغرب ، سنة 2009 .

9. علياء عبد الكريم ساكت الهدلول : دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد 116 ، الجزء الثاني ، ديسمبر ، 2019.
10. عبد الوهاب طعمة الهندال ، حسنين السيد طه : دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر ، العدد الثالث ، مارس 2022
11. شبل بدران وكمال نجيب. محاضرات في مناهج البحث التربوي. طنطا، دلتا للكمبيوتر والطباعة، 1994م.
12. شريف محمد محمد شريف: اعداد القيادات الادارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد (63)، ابريل ، 2009 .
13. محمد فاروق محمد درويش: "اثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكينزي 7S للتحليل الاستراتيجي على ادارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد الثامن ، ملحق ، 2017 م
14. محمد محمود الحيلة : تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2012م
15. محمود عمر حسين محمد: "تطوير أداء العاملين بالجهاز الاداري بجامعة بني سويف في ضوء نموذج ماكينزي 7S"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة بني سويف ، 2020 م .

16. محمود أحمد درويش. مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018. ص118
17. ماجد رضا بطرس، محمد عبد العظيم الشيمي ، نهاد السيد محمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير المؤسسات الحكومية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية ،كلية التجارة ، جامعة حلوان ،المجلد الاول ، العدد الثالث ، سنة 2017.
18. نحوي جمال الدين وآخرون: الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، أكاديمي للنشر والتوزيع، القاهرة سنة 2016 م، ص 24
19. نورة محمد عبد الله العزام : استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي :دراسة مطبقة على جامعة القصيم ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد 45 ، العدد الأول ، 2021، ص
20. نزار عوض اللبدي :تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، دار دجلة لنشر والطباعة ، الاردن ، ط1 ، سنة 2015
21. نبيل سعد خليل ، اشرف محمود محمد ، رجب احمد عطا محمد ، اسماء عبد الله عبد الرحمن الانصاري : القيادة الريادية فى التعليم - المفهوم - الاهمية - المداخل - الابعاد والكفاءات - والمتطلبات ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بالغرذقة ، جامعة جنوب الوادي ، العدد الخامس ، سنة2019
22. هويدا احمد عبد اللطيف سمره :متطلبات تطوير اداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الدقهلية " دراسة ميدانية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة "المجلد الرابع ، العدد108، سنة 2019
23. هند احمد محمد سعيد الصعيدي : نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري،

مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ابريل ، العدد 178،

سنة 2018

24. هشام عبد العزيز ابو عاصي : تصور مقترح لتطوير اداء القيادات المدرسية بالمدارس

الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، المجلة التربوية ،

كلية التربية ، جامعة سوهاج ، عدد أغسطس ، ج2، العدد

88، سنة 2021.

ثانيا المراجع الاجنبية

25. Mohammed Sani Abdullahi & Zainab & Mu`awiyya: Effect of training and development among academic staff, of kano state polytechnic, nigeric Nigeria, Asian People Journal, Vol. 1, No.2, 2018.

26. Miiro, Farooq. "An Exploratory Factor Analysis for Validation of a Measurement of Organizational Excellence Construct among Universities in the Central Region of Uganda." *Interdisciplinary Journal of Education* 1.1 ,2018,

27. Hassanein, Elsayed Elshabrawi A., Taha Rabie Adawi, and Evelyn S. Johnson. "Barriers to including children with disabilities in Egyptian schools." *Journal of International Special Needs Education* 24.1 (2021): P.25–35.

28. Pinyosinwat, Phusima, and Sirichai Victor Preudhikulpradab. "An initial analysis of leadership competencies for organization development intervention: a case study of educational QA agency." ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome 5.2, 2018, 1.
- 29
30. Ismail Gökdeniz& Cihat& Kıvanç: Strategic Assessment based on 7S McKinsey Business by Using Analytic Network Process (ANP), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 6, 2017.
- 31
32. Daniel Munke Nchorira Naikuni, "Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance" in Kenya: Narok County Government Perspective, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2017.
33. Elsafty, Ashraf, Hanaa El Sayad, and Ibrahim Shaaban. "A business analysis perspective for engineering education in Egypt."

Journal of Education and Training
Studies 8.5 2020

34. Elsafty, Ashraf, Hanaa El Sayad, and Ibrahim Shaaban. "A business analysis perspective for engineering education in Egypt." *Journal of Education and Training Studies* 8.5 (2020)
35. Jollyta, Deny, et al. "Mengatasi Kelemahan Internal Menggunakan Mc-Kinsey 7s Untuk Peningkatan Standar Mutu Pendidikan." *Archive: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1.1 ,2021, 27-37.
36. Pinyosinwat, Phusima, and Sirichai Victor Preudhikulpradab. "An initial analysis of leadership competencies for organization development intervention: a case study of educational QA agency." *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome* 5.2, 2018, 1.
37. Miuro, Farooq. "An Exploratory Factor Analysis for Validation of a Measurement of Organizational Excellence Construct among Universities in the Central

- Region of Uganda." Interdisciplinary Journal of Education 1.1 ,2018,.
38. Naipinit, Thanaphan, et al. "McKinsey 7S model for supply chain management of local SMEs construction business in upper northeast region of Thailand." Asian Social Science 10.8 ,2014.
39. Dollente, Rolando D., and Consorcia S. Tan. "School Readiness on The Implementation of Learning Delivery Modalities (LDM's) in The City Schools Division Province of Laguna: An Input to Curriculum Policy Brief and Intervention Program." International Journal of Theory and Application in Elementary and Secondary School Education 3.2 ,2021.
40. Cox, John. "The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological

- (PEST) analysis." The Journal of Academic Librarianship 47.1 ,2021.
41. Cox, Andrew Martin, Stephen Pinfield, and Sophie Rutter. "Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries." Library Management ,2018.
42. Munir, Mohammad, et al. "Unggul Daycare Human Resource Business Planning." Journal of Multidisciplinary Academic 3.4 (2019): 82-84.
43. Jerusalem, Violeta, and Emiliano T. Hudtohan. "Connectivity of Adaptive Leadership Behavior to Teacher Development: Perspective and Prospects for Digital Learning." International Journal of Management and Education in Human Development , 2022.

44. Samuelsson, Katarina, and Sverker Lindblad. "School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden." *Teaching and Teacher Education* 49 ,2015, .
45. Razmi, Jafar, Mahmood Mehrvar, and Anis Hassani. "An assessment model of McKinsey 7s model-based framework for knowledge management maturity in agility promotion." *Journal of Information & Knowledge Management* 19.04 ,2020
46. Hassanein, Elsayed Elshabrawi A., Taha Rabie Adawi, and Evelyn S. Johnson. "Barriers to including children with disabilities in Egyptian schools." *Journal of International Special Needs Education* 24.1 (2021)
47. Elsafty, Ashraf, Hanaa El Sayad, and Ibrahim Shaaban. "A business analysis perspective for engineering education in Egypt."

Journal of Education and Training
Studies 8.5 (2020)

48. Elsafty, Ashraf, Hanaa El Sayad, and Ibrahim Shaaban. "A business analysis perspective for engineering education in Egypt." Journal of Education and Training Studies 8.5 (2020)