

## دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق

### التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا

إعداد

د/رقية عيد محمد درباله\*

#### المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وكشف العلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التميز التنظيمي، واستخدام البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (٧٤) عبارة، مقسمة لثلاثة محاور؛ الأول يقيس واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بـ (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين، والمحور الثاني يقيس واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين، أما المحور الثالث فيقيس التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٦٢٢) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بإدارتها التسع، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة، وأن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين ذو فاعلية متوسطة بينما جاء دور الإدارة المدرسية في تنمية البعدين (المهاري، والمعرفي) بفاعلية منخفضة، وتوصلت النتائج أيضًا إلى أن بعد تميز المرؤوسين من أبعاد التميز التنظيمي في

\* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة المنيا .

مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا احتل المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة تحقق متوسطة أيضًا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز القيادة بدرجة تحقق متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة تحقق منخفضة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الإستراتيجية بدرجة تحقق منخفضة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي)، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة جدًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

**الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية – الوعي بالتخطيط الإستراتيجي - الوعي التكنولوجي - التميز التنظيمي.**

## The Role of School Administration in Developing Awareness of some Requirements for Achieving Organizational Excellence in General Secondary Schools, Minia Governorate

)\* ( Dr. Rokaia Eid Mohamed Derpala

### Abstract

*The current research aimed at identifying the role of school administration in developing strategic planning awareness and technological awareness as requirements for achieving organizational excellence in general secondary school education schools in Minia Governorate, as well as revealing the correlative relationship between strategic planning awareness and organizational excellence dimensions, in addition to the correlative relationship between technological awareness dimensions and organizational excellence dimensions. The research utilized the relational descriptive research approach. For data collection the researcher designed a questionnaire consisting of (74) phrases; divided into three axes; the first axis measures the reality of school administration role in developing the awareness of (the knowledge, the skill, and the emotional dimension) of strategic planning among teachers, while the second axis measured the reality of the school administration role in developing ( the knowledge, the skill, and the emotional dimension)of technological awareness among teachers, and the third axis which measured the organizational excellence in general secondary schools in Minia Governorate. The questionnaire was applied to a sample consisted of (622) male and female secondary school teachers in Minia Governorate with its' nine educational administrations. The results of the study revealed that the reality of the school administration role in developing strategic planning with its' three dimensions (knowledge, skills and emotional) is of low effectiveness. Moreover, the reality of school administration role in developing the emotional dimension (attitudes) of*

---

\* • Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration - Faculty of Education - Minia University

*technological awareness among teachers was of medium effectiveness, while the role of the school administration in developing the two dimensions of ( skills and knowledge)was in low effectiveness. Furthermore, results also demonstrated that the dimension of subordinates excellence dimension was on the first rank in the organizational excellence dimensions in general secondary schools in Minia Governorate, as it was achieved in a moderate degree, followed by the dimension of organizational culture which was achieved moderately too, and in the third rank was leadership excellence which was achieved moderately, while in the fourth rank was organizational structure excellence which was achieved in a low degree. In addition, results revealed that there was statistically significant positive correlative relationship at the significance level ( $\alpha$  0.05)between the dimensions of strategic planning (cognitive- skills  $\leq$  and emotional) and organization excellence dimensions (leadership excellence, strategy excellence , organizational culture excellence, subordinate excellence and organizational structure excellence), as well as there was statistically significant positive correlative 0.05) between  $\leq$ relationship at the significance level of ( $\alpha$  technological awareness dimensions (cognitive, skills and emotional dimension) and organizational excellence dimensions (leadership excellence, strategy excellence, organizational culture excellence , subordinate excellence and organizational structure excellence).*

**Key words: School Administration - Awareness of Strategic Planning - Technological Awareness - Organizational Excellence.**

## دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق

### التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا

إعداد

د/ رقية عيد محمد درباله\*

مقدمة البحث:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورًا هائلًا وسريعًا في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بتلك التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة للثورة المعرفية والتكنولوجية؛ فنجاح المؤسسات التربوية وإدارتها يتوقف إلى حد كبير على الأفراد الذين يتولون مهمة القيادة والتوجيه فيها؛ وهذا يتطلب أن يمتلك القائد الفعال القدرة على إدراك المؤسسة بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها وينمي ذلك الوعي لدى العاملين، لإيجاد نظام إداري فعال له عملياته المنظمة، وله وظائف عدة أهمها: امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي، والتوظيف الصحيح للتكنولوجيا في العملية التعليمية وصولًا لتحقيق التميز.

ولكي تقوم المؤسسة التعليمية بوظائفها وأدوارها بما يلبي احتياجات المجتمع ويحقق طموحات أفرادها، وتتجح في التغلب على التحديات، فهي في حاجة إلى أن تخضع لعملية تخطيط فعالة تُسهم في إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات العديدة التي تعاني منها، وكذلك زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية، وتحسين مخرجاتها كمًا وكيفًا وغير ذلك من فوائد يمكن تحقيقها من التخطيط التربوي الناجح الذي ينطوي على نظرة للمستقبل تستهدف التنبؤ باحتياجات المجتمع من المخرجات التعليمية<sup>(١)</sup>.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي يتمكن من خلالها مدير المدرسة من التبصر بالمستقبل وقيادة مؤسسته نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية في ظل توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية والتي تساعد على

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة المنيا .\*

تحقيق هذه الرؤية، وكذلك التبصر بالمتغيرات سواء كانت المحلية أو العالمية<sup>(٢)</sup>. وأصبح التخطيط المدرسي ببعده الإستراتيجي الجديد يتسم بخصائص لم تكن موجودة من قبل ضمن المفهوم القديم للتخطيط في المدارس، وأصبحت له ملامح تساعد المدرسة على استشراف المستقبل، والتعرف على المتغيرات والظروف الخارجية التي تؤثر على أدائها لوظائفها في ظل مجتمع زاهر بالأحداث اليومية وتعثره تغيرات جذرية متسارعة<sup>(٣)</sup>.

ولكي تحقق المدرسة أهدافها الإستراتيجية لابد من وجود إدارة مدرسية واعية وقادرة على استثمار كافة الطاقات البشرية والإمكانات المادية، وتهيئة المناخ المناسب لتسيير العملية التعليمية، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود المدير الواعي المدرب والمؤهل تربوياً، والقادر على غرس المفاهيم والاتجاهات والقيم في نفوس المعلمين والطلاب، كما أن مهمة التخطيط لمواجهة المستقبل كأسلوب علمي ليست مهمة الإدارة وحدها، وإنما هي مهمة يجب أن يساهم فيها كل العاملين بالمدرسة بل والطلاب أيضاً؛ ومن ثم يلزم لنجاح التخطيط الإستراتيجي نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المجتمع المدرسي؛ وذلك حتى يشعر كل منهم بأهمية دوره في المدرسة.

ويهدف الوعي والفكر الإداري بما يتضمنه من إدارة الموارد المتاحة إدارة حكيمة إلى تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف المتنوعة والمتجددة، ويساعد أيضاً في مواجهة الواقع وحل مشكلاته والتحديات التي تواجهه في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية<sup>(٤)</sup>، وسواء أكان الوعي على المستوى الفردي أو الجماعي لابد أن يتشكل في إطار تنظيمي سليم؛ وذلك لبلورة وصل هذا الوعي بالصورة المثلى التي من شأنها أن تشكل باعاً قوياً على الإنجاز وتحقيق تنمية قوية وناجحة قائمة على أسس عملية ثابتة<sup>(٥)</sup>.

وبالإضافة إلى سعى المؤسسات التعليمية نحو التخطيط الإستراتيجي اهتمت أيضاً بعملية توظيف المستحدثات التكنولوجية ومنتجاتها في مختلف المواقع والمجالات التعليمية؛ لمواكبة التقدم السريع في مجال المعلوماتية؛ حيث تم توظيف مختلف الوسائل والأدوات التكنولوجية في العملية التعليمية، وكل ذلك جعل من المعرفة بهذه الوسائل واستخدامها والتعرف على مميزاتها وكيفية توظيفها من المهام

الأساسية التي ينبغي أن يتقنها المعلم ليواكب التطور المعرفي ويكتسب الوعي التكنولوجي<sup>(٦)</sup>. وهذا الوعي بالتكنولوجيا وأهدافها ومخاطرها يتطلب إعداد قادة ومعلمين قادرين على استخدام التقنيات الحديثة بطريقة فعالة ونقل تأثير هذا الاستخدام إلى الطلاب؛ مما يُساعدهم على التكيف معها ومواجهة تحدياتها والعوائق التي قد تنتج عن هذه الثورة المعلوماتية، فوجود الوعي التكنولوجي لا يعني فقط الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وإنما يتعدى ذلك للوصول إلى التبادل المعرفي مع التقنية، وبناء الخطط المستقبلية التي تستشرف التيارات التكنولوجية وخطورتها، ووضع خطط لحل ومواجهة تحديات الثورة المعلوماتية والتعامل معها بما يلائم الأفراد وإمكانياتهم وثقافتهم<sup>(٧)</sup>.

وهنا يتأتى دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي التكنولوجي للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية في مجال التعليم، وأن تترك إدارة المدرسة والمعلمين بل والطلاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه التكنولوجيا؛ وذلك لأن التكنولوجيا حينما وُجدت إنما وُجدت ليتعامل معها الجميع؛ ولذا فعملية الوعي التكنولوجي لم تعد درباً من دروب الرفاهية بل أصبحت ضرورة ملحة فرضتها المتغيرات والمستجدات الراهنة؛ حيث يلعب الوعي التكنولوجي دوراً كبيراً في جعل الفرد على درجة كبيرة من فهم وإدراك المحيط التكنولوجي الذي يحيط به مع إكسابه كيفية التعامل مع التكنولوجيا مجنباً إياه الآثار السلبية للتكنولوجيا .

وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ظهر مصطلح التميز Excellence الذي يشير إلى سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء<sup>(٨)</sup>. حيث إن القائد المتميز يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز<sup>(٩)</sup>.

فتحقيق التميز التنظيمي للمدرسة منوط إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها؛ على أساس أن النجاح والتميز في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به ذلك العمل أو التنظيم، والقدرة الواعية على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها<sup>(١٠)</sup>؛ فالقيادة الواعية لها تأثير مباشر على التميز؛ وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التخطيط الجيد والتفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

وبذلك فالوعي بالتخطيط الإستراتيجي وكيفية توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية لهما صلة وثيقة بتحقيق التميز باعتبارهما أداتان من أدواته فهما يعدان محاولة فعالة لإحداث التغيير والتطوير ثم التميز والتفرد وخاصة في ظل تزايد حدة التنافس بين المؤسسات التعليمية ومحاولاتها لإثبات مكانتها في مجتمع تسوده تكنولوجيا المعلومات والثروة المعرفية؛ فتنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لدى المعلمين يعد مطلباً مهماً وشرطاً ضرورياً لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة لذا على إدارة المؤسسات التعليمية تنميته الوعي والفهم التخطيطي والتكنولوجي وتدعيم وتطوير القدرات الإبداعية المتولدة عن ذلك الوعي والإدراك بشكل يتوافق مع استراتيجيتها ويحقق لها ميزات تنافسية تسمح لها باكتساب مواقع متميزة مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

ولما كان التخطيط الإستراتيجي واستخدام المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية على المستوى المدرسي تمارسه المدارس المصرية ولم تعي مدلولاتهم وخطواتهم وآثارهم الإيجابية والسلبية؛ فإن ذلك استلزم إجراء دراسة لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

مشكلة البحث:



على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة ووزارة التربية والتعليم المصرية لتشجيع التميز التنظيمي في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة والتي من بينها مدارس التعليم الثانوي من خلال تطبيق جائزة التميز الحكومي، وما أوصت به العديد من الدراسات السابقة من ضرورة تطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم، إلا أن مؤشرات الوضع الراهن مازالت تشير إلى جوانب عديدة من القصور في واقع التميز التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمصر، وأن التميز التنظيمي في تلك المدارس لم يصل إلى حد المأمول.

فقد رصدت دراسة (مرفت صالح، ونهلة عبدالقادر، ٢٠١٠) (١١) وجود عدة معوقات للتميز والتي من أهمها: قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء الفريق المدرسي، وانخفاض مستوى إدراكهم للمهام الإدارية الجديدة من ناحية، كما أن هناك غموض في فهم القيادات لبعض المفاهيم مثل التميز والمعيار والتنمية البشرية، وحاجة القيادات المدرسية إلى تأهيل فني وتدريب عال المستوى للقيام بدور القيادة المدرسية المتميزة، وافتقار مديري المدارس إلى مهارات تكوين قيادات من الصف الثاني بالمدرسة، وغياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعوق العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعارف، وضعف في عدالة توزيع الخدمات التعليمية على المدارس، وضعف القدرة على الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية، وضعف قدرة الإدارة المدرسية على قبول التجديد والتغيير والمرونة وتمسكها بأساليب العمل النمطية وضعف استغلال القدرات الابتكارية لدى العاملين والمعلمين بالمدرسة، وكلها أمور تجعل التحرك نحو الجودة ومن ثم التميز يسير بخطى بطيئة. وباستقراء الوضع الراهن يتضح أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر قد أصابها الضعف والوهن وساءت صورتها الذهنية لدى أفراد المجتمع؛ وذلك نظرًا لعدم قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات التي يشهدها المجتمع المصري إلا أن هناك نماذج أخرى وضعت لنفسها خططاً واستراتيجيات لتصبح أكثر تميزاً (١٢).

فقد توصلت دراسة (حسام الدين محمد، ومحمد درويش، ٢٠١٣) (١٣) إلى وجود معوقات للبيئة الداخلية والخارجية مؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، وتمثلت المعوقات التي تتعلق بالبيئة الداخلية في؛ ضعف الموارد البشرية وقلة الكفايات والكفاءات الخاصة بها، واستنثار واستحواذ وانفراد الإدارة المدرسية بالسلطة، وغلبة الطابع التقليدي على الأداء، وغياب الرؤية المشتركة، ورفض التغيير ومقاومته من قبل بعض المديرين، والتدني في المهارات القيادية، وغياب المشاركة بين المدير والمرؤوسين، وضعف الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة، وعدم توافر مهارات إدارة الصراع لدى مديري المدارس، ومعوقات أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية مثل: ضعف وقصور في المشاركة المجتمعية، وندرة مشاركة المدرسة في التنمية المحلية، وقلة وعي العاملين بمشكلات المجتمع المحلي، وانفصال أجهزة التخطيط المحلية عن المدرسة، وقصور وعي أجهزة التخطيط بدور المدرسة في التنمية المحلية، وقصور برامج تدريب المعلمين.

ولا يقتصر ضعف الوعي التخطيطي على الإدارة فقط فقد أشار (السيد أحمد، ٢٠١٣) (١٤) أن ضعف الوعي التخطيطي من أبرز معوقات تنفيذ الخطة؛ أي عدم إدراك أغراض الخطة المراد تنفيذها من قبل العاملين والقائمين على ذلك؛ ومن ثم يعد إشراكهم في وضع وتنفيذ الخطط المدرسية أمراً حيوياً ومن أهم عوامل نجاحها، وأن بطء خطط التعليم من تحقيقها لبعض أهدافها أو فشلها إنما يعود في الأساس إلى نقص الوعي؛ فعلى الإدارة المدرسية نشر الوعي بين أفراد المدرسة؛ وذلك بعقد الاجتماعات الدورية من أجل تهيئة الثقافة المناسبة لتنفيذ الخطط الموضوعة بحيث لا تتعارض مع ظروف العمل. وقد بينت بعض التجارب التربوية أن ٩٠٪ من الخطط التي فشلت كان سبب خللها في التنفيذ والمقاومة لها بسبب عدم إدراك ووعي المنفذين والمستفيدين للهدف منها؛ لذلك كان الإعلان عن الخطة وعملياتها وإجراءاتها إحدى مقومات الخطة التربوية الفاعلة ومما يساعد على نشر الوعي التخطيطي تدريب القادة والمنفذين على آلية التخطيط وعملياته وإجراءاته (١٥).

وبالرغم من الجهود المبذولة في مجال تطوير التخطيط التعليمي في مصر إلا أن التخطيط الإستراتيجي للتعليم المدرسي لم يحقق طموحات المجتمع المصري

حيث إن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) "التعليم المشروع القومي لمصر معاً نستطيع" لا تكاد تعرف عنها المدارس إلا القليل؛ وذلك طبقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على بعض المدارس الثانوية بمحافظة المنيا؛ حيث اتفقت أغلب عينة الدراسة الاستطلاعية أن الجهات التنفيذية (المدارس) ليس لديها الوعي الكافي بالتخطيط الإستراتيجي، ولم يتم تدريبهم أو تطوير مهاراتهم للمساهمة في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، واقتصر التخطيط الإستراتيجي بالمدارس على الخطة السنوية قصيرة المدى؛ بل ويقتصر إعدادها على المدرسة المرشحة أو المقدمة للاعتماد أو الحاصلة عليه ولا يتعداها للخطة الخمسية، وأن الإدارة المدرسية ليست على وعي كاف بمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي على المستوى المدرسي لكي تقوم بتنميته لدى العاملين، وضعف مشاركتهم في وضع الخطة الإستراتيجية لمدارسهم؛ ومن ثم ضعف وعيها ومشاركتها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

ويعد الغموض المفاهيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية في مصر ومقاومة التغيير من أبرز المعوقات التي تواجه استخدام وتوظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية والإدارية؛ فتوافر قدرًا معينًا من المفاهيم والنتائج المتعلقة بها في ذهن المعلمين والإدارة يُكون لديهم إما اتجاه إيجابي يساعدهم على سهولة التطبيق فتتخفف معه رغبتهم في مقاومة التغيير، أو اتجاه سلبي ترتفع معه مقاومة التغيير فيعوق عملية التطبيق<sup>(١٦)</sup>. بالإضافة إلى ما تتطلبه تطبيق التكنولوجية الإدارية في المدارس من تغيير في نوعية الكوادر الملائمة من المديرين والتي تزيد من الحاجة إلى توفر المعرفة والمهارات والقيم المرتبطة بالمستحدثات التكنولوجية؛ وذلك من خلال تنمية الإدارة المدرسية للوعي التكنولوجي، ودورها في توجيه المعلمين والعاملين بالمدرسة وتوفير الدعم والتشجيع لضمان التعاون والمشاركة، والتي لا تتم إلا من خلال القناعة والذي يتولد عنها اتجاه إيجابي يُسهم في فاعلية التطبيق.

وتوصلت دراسة (محمد عطية، ٢٠١٥)<sup>(١٧)</sup> أن المعلمين ليس لديهم القدرة على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، كما أنهم ليس لديهم الثقة في

استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، كما أن برامج إعداد المعلمين تنظر إلى التكنولوجيا كمكون إضافي وليس أساسياً كما أنها لا تقدم ما يحتاجه المعلمون بالفعل فهي لا تتناسب مع الحاجات التكنولوجية للمعلمين الجدد.

وبالرغم من أهمية الوعي ومهارات التعامل مع المستجدات التكنولوجية في المرحلة الثانوية، لاحظت الباحثة بعض جوانب القصور الناتجة عن ضعف الوعي التكنولوجي؛ حيث يوجد بعض المعلمين في هذه المرحلة لا يجيدون التعامل مع هذه الأجهزة كما يقوم بعضهم بأداء بعض السلوكيات الخاطئة تجاه الأجهزة التكنولوجية الموجودة بمدارسهم مثل: إهمالها وضعف التوظيف الجيد لها في العملية التعليمية، وكذلك الدخول على بعض المواقع دون وعي بها مما يجعل الأجهزة عرضة للاقتحام الفيروسات، وعدم اتباع قواعد السلامة والأمان في التعامل مع هذه التكنولوجيا، والتعامل مع الأجهزة كأحد وسائل الترفيه دون إدراك لقيمتها التعليمية أي وجود تدنى في المعرفة التكنولوجية وضعف مهارات التعامل مع تطبيقات التكنولوجيا والشعور بأهميتها.

ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة البحث الحالي في أن من أهم المعوقات أو المشكلات التي يواجهها النظام التعليمي نقص الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لدى المديرين والعاملين في هذا الميدان؛ وينتج عن هذا النقص تنذب الأخذ بهما بل يصل الأمر إلى رفضهما من قبل كثير منهم، في حين أن تحقيق النجاح والتميز يعتمد بشكل أساسي على تضافر الجهود فيما بين هؤلاء للاتفاق على رأي موحد، واتباع إستراتيجية موحدة والسعي الجاد نحو تحقيق التميز.

وتأسيساً على ما سبق يأتي البحث الحالي للوقوف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا؛ وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

" ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر؟
  ٢. ما الأسس النظرية والفكرية للوعي التكنولوجي في المؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر؟
  ٣. ما الأسس النظرية والفكرية المرتبطة بالتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر؟
  ٤. ما واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا؟
  ٥. ما المتطلبات المقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا؟
- أهداف البحث:
- تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا؛ ومن ثم يهدف البحث الحالي إلى:
١. التعرف على الأسس النظرية والفكرية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
  ٢. التعرف على الأسس النظرية والفكرية للوعي التكنولوجي في المؤسسات التعليمية.
  ٣. التعرف على بعض جوانب التميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.
  ٤. رصد الواقع الحالي لدور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

٥. التوصل إلى متطلبات مقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

أهمية البحث:

١. يعد البحث إضافة جديدة للمكتبة التربوية لمعالجة بعض القضايا المهمة في التعليم وهي؛ تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي، والوعي التخطيطي باعتبارهما من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز.

٢. توجيه اهتمام مخططي السياسات والمسؤولين عن التعليم الثانوي في مصر إلى ضرورة العناية بالوعي التخطيطي والتكنولوجي لما لها من أثر كبير في تحقيق الريادة والتميز.

٣. يُسهم البحث في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في وعي المؤسسات التعليمية نحو تبني مرتكزات التخطيط الإستراتيجي والتوظيف الصحيح للتكنولوجيا؛ لتحقيق التميز والفعالية التنظيمية

٤. قد تُسهم نتائج البحث في تشجيع المدارس على رفع مستوى الجودة بها وزيادة حدة المنافسة بينها وصولاً لتحقيق التميز التنظيمي.

٥. قد يُفيد البحث مخططي ومنفذي البرامج التدريبية بالأكاديمية المهنية للمعلمين في أهمية أن تتضمن تلك البرامج التدريبية تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي.

٦. طبيعة المرحلة الزمنية الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي والاعتماد على التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية ومن ثم أهمية الوعي بتلك المتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي.

٧. يأتي البحث استجابة لتوصيات المؤتمرات التربوية العالمية والإقليمية من ضرورة توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية ومن ثم أهمية الوعي التكنولوجي بآثارها الإيجابية والسلبية.

٨. يعد البحث استجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تبنت شعار التالي " مصر من أفضل ٣٠ دولة في مؤشرات التنافسية التعليمية" وفي هذا يتضح التوجه المصري

لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية نظرًا لأن التعليم أحد أهم المؤشرات العالمية للتنمية البشرية، والتنافسية الاقتصادية.

٩. تعد قضية الوعي التكنولوجي في عالمنا المعاصر ضرورة ملحة، كما تعتبر من القضايا المطروحة الآن على الساحة التربوية الدولية باعتبارها من الصيغ المقترحة للتجديد التربوي في عالم اليوم.

حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة في المحددات التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على ثلاث متغيرات هي الوعي بالتخطيط الإستراتيجي، والوعي التكنولوجي، والتميز التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق البحث الحالي على بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة المنيا بإدارتها التسع.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على بعض معلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة المنيا بإدارتها التسع؛ وذلك على عينة قوامها (٦٢٢) معلم.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الاستبانة للبحث الحالي خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠، وتحديدًا في الفترة من ٢٠١٩/١٠/١٢ إلى ٢٠١٩/١١/٢٣.

منهج البحث:

انطلاقًا من طبيعة البحث، ومحاولة للإجابة عن أسئلته، وتحقيقًا لأهدافه، فإن البحث استخدم المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة - اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، كما أنه كثيرًا ما يتعدى الوصف إلى التفسير<sup>(١٨)</sup>؛ وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وحيث إنه المنهج المناسب في تعرف طبيعة البحث.

مصطلحات البحث:

تضمن البحث عدة مصطلحات هي (الدور، الوعي بالتخطيط الإستراتيجي، الوعي التكنولوجي، التميز التنظيمي)، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

#### - الدور:

جاء لفظ الدور في اللغة العربية: دَوْر (اسم)، مصدر دارَ، الجمع: أدوار، و الدَّوْرُ هو: الطَّبَقَةُ من الشيءِ المُدارِ بعضُه فوق بعضه، أو هو مهمّة ووظيفة، أو ترتيب الشَّخص بالنسبة للآخرين مثل "خذ دورك في الصَّف" ، والدَّوْر الاجتماعي: هو السُّلوك المتوقَّع من الفرد في الجماعة، أو النَّمط الثَّقافيّ المحدّد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانةً معيَّنة<sup>(١٩)</sup>. بينما ورد معناه في قاموس وبستر Webster بأنه " نمط السلوك الاجتماعي المتوقع وعادة ما يحدده وضع الفرد في مجتمع معين"<sup>(٢٠)</sup>. ويُعرف الدور اصطلاحًا بأنه "مجموعة الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في المواقف معينة"<sup>(٢١)</sup>. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك ثلاثة أنواع للدور:

- **الدور المتوقع (الرسمي):** وهو مجموع الواجبات والمسئوليات التي يتوقع أن يضطلع بها مدير المدرسة لتنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لدى المعلمين.

- **الدور الفعلي:** وهو ما يقوم به المدير فعلاً، ويستدل عليه من خلال الدراسة الميدانية لواقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لدى المعلمين.

- **الدور المثالي:** هو ذلك الدور المأمول والذي نتطلع إليه، ويتمثل في توصيات الدراسة.

ويعرف البحث الحالي الدور إجرائيًا بأنه "جملة الأفعال والسلوكيات والاتجاهات المتوقعة من الإدارة المدرسية الثانوية لتنمية أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لدى المعلمين كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي".

#### - الوعي بالتخطيط الإستراتيجي:

نظرًا لعدم توافر تعريف شامل يعبر عما يقصده البحث الحالي من مصطلح الوعي بالتخطيط الإستراتيجي فالبحث الحالي يعرفه إجرائيًا بأنه " جملة المعارف



والمفاهيم والأفكار الصحيحة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وممارسة العاملين بالمدرسة الثانوية للسلوكيات الإيجابية اتجاه تنفيذ ودعم الخطة الإستراتيجية الموضوعية، وإدراكهم لما يدور حولهم من نقاط قوة ونقاط ضعف متعلقة بالبيئة الداخلية، وإدراكهم للفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع المدرسي، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تخص مستقبل المدرسة، والقدرة وحسن التصرف بسلوك إيجابي اتجاه المستقبل، وتقدير الاحتياجات المستقبلية للمدرسة وصولاً لتحقيق التميز".

#### – الوعي التكنولوجي:

يعرف الوعي التكنولوجي في مجال التعليم بأنه "مستوى من المعرفة لدى المعلم بمختلف الوسائل والأجهزة والأدوات التكنولوجية التي من المتوقع أن يستخدمها في المواقف التعليمية بما يؤهله لقيادة العملية التعليمية وحل المشكلات والإبداع في مجاله"<sup>(٢٢)</sup>.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "المعرفة والفهم والإدراك والتقدير والشعور لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة، مما قد يؤثر على توجيه سلوكهم نحو الاستخدام والتوظيف الأمثل لهذه التطبيقات والعناية بها، والوقاية من الآثار المحتملة الناجمة عن استخدام تلك المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية".

#### – التميز التنظيمي:

يُعرف التميز التنظيمي بأنه "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"<sup>(٢٣)</sup>.

والتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية هو "مدخل يستطيع التعليم العام من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار إمكاناته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الإدارية بتمكين العاملين بمنحهم مزيد من السلطات والصلاحيات الإدارية بما يدعم تحقيق الأهداف التعليمية الإستراتيجية، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين"<sup>(٢٤)</sup> والتميز التنظيمي لا يعني تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة فحسب،

ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها (٢٥).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه " مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي تزيد من قدرة المدرسة الثانوية على تحقيق أفضل الممارسات في أدائها وحل مشكلاتها استنادًا على العديد من المتطلبات والتي من بينها الوعي التخطيطي والتكنولوجي للإدارة والعاملين؛ وذلك للاستغلال الجيد لإمكانيات المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، والتفوق في الأداء، وتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية".  
الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي، وتم ترتيبها وفقًا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ويمكن بيانها كالتالي:

هدفت دراسة مونيكا وجاياشيثرا (٢٦) ( **Monicka, M. & Jayachithra, J., 2019** ) إلى دراسة وعي المعلمين المحتملين (الطلاب المعلمين) تجاه

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعتمدت الدراسة منهج المسح الوصفي، وتكونت العينة من (١٥٠) مدرسًا محتملاً من كليات التربية في مقاطعة سيفاجانغاي تم اختيارها من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة مقياس الوعي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTAS) لجمع البيانات لمعرفة معنى وتفسير الدرجات الأولية، تم تحليل البيانات باستخدام اختبار الانحراف المعياري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فرق كبير في وعي المعلمين المحتملين تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بنوع الجنس، والوعي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى المعلمين المحتملين في المدن أفضل من وعي المعلمين المحتملين في الريف.

وهدفت دراسة الحفيتي وآخرون (٢٧) ( **Alhefity, S., et al., 2019** ) إلى تحديد قوة تأثير الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي في المؤسسة، وتم جمع البيانات الكمية من (٢١٨) موظف في بلدية الفجيرة في الإمارات العربية المتحدة، وتم الحصول على عينة باستخدام أخذ العينات العشوائية،

وتم تحليل الاستبيانات التي تم جمعها باستخدام PLS (المربعات الصغرى الجزئية) SEM-VB (نمذجة المعادلات الهيكلية-التباين) باستخدام البرنامج Smart PLS 3.0، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية كانت إيجابية كما ثبت أنها تنبئ بالتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة محمد يعقوب وآخرون<sup>(٢٨)</sup> Yaakob, M. F., et al.,

(2019) إلى استكشاف تنفيذ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في مدارس ماليزيا للخطة الإستراتيجية في مجال التعليم 2013-202 PPPM والتي تعد أطول خطة لتطوير التعليم في تاريخ في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من جهود الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في مدارس ماليزيا إلا أن النتائج أظهرت عدم فهم المعلمين لأهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الإدارة المدرسية لوسائل الدعم لفهم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في المدرسة للعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

وهدفت دراسة (أريج مصطفى الحايك، ٢٠١٨)<sup>(٢٩)</sup> إلى تعرف درجة توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي ومعيقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٨) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة ككل ولمجال المتطلبات المادية، ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأن معيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة في كل المجالات، ولم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة (حنان حسن، ٢٠١٧) <sup>(٣٠)</sup> إلى التعرف على الدلائل المستقبلية لتحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب السيناريوهات، وتوصلت نتائج الدراسة المتوقعة من السيناريو الإصلاحي والابتكاري إلى تبني أساليب متنوعة لتحفيز العاملين بمدارس التعليم العام المصري، وتبني أساليب موضوعية وشاملة لتقويم الأداء بالمدرسة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تمكن المدرسة من الاستجابة للتطور المعرفي والتكنولوجي.

وهدفت دراسة فيلومينا واموثا <sup>(٣١)</sup> Philomina, M. & Amutha, S.,

(2016) إلى تقييم الوعي التكنولوجي بين المعلمين في منطقة تيروتشيرا بالي في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين المعلمين الهنود في منطقة تيروتشيرا بالي تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بمستوى التعليم لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه بالمقارنة مع غيرهم.

وهدفت دراسة (علي محمد، ٢٠١٦) <sup>(٣٢)</sup> إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة تكونت من (٣٥) مفردة طُبقت بأسلوب الحصر الشامل على جميع قادة المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٠٨) قائداً، وكانت أبرز النتائج: أن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالاً جاءت بدرجة أهمية عالية جداً من وجهة نظر قادتها، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي) جميعها بدرجة أهمية عالية جداً، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات قادة المدارس الثانوية حول متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالاً وعلى كل بعد من أبعاده الخمسة تعزى لاختلاف متغير الحصول على الدورة التدريبية الفصلية في القيادة المدرسية وكذلك لاختلاف متغير المشاركة في جائزة التعليم للتميز فئة الإدارة والمدرسة المتميزة.

وهدفت دراسة (محمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٦) (٣٣) إلى التعرف على طبيعة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتحليل أهم مجالاته والتي تحددت في خمسة مجالات وهي: القيادة الإستراتيجية الفعالة، والسياسات المتجددة في إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المحفزة لتحقيق التميز، والكفاءة في إدارة العمليات التنظيمية، والتقويم باستخدام مقاييس تنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن لتحليل ثلاثة من نماذج التميز التنظيمي على المستوى العالمي، وهو النموذج الفنلندي، والنموذج الأمريكي، والنموذج السنغافوري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع معايير ومؤشرات التميز في المجالات الخمسة والتي منها: جذب الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة واستقطابها، لإضافة مهارات وخبرات حديثة ومتطورة تستفيد منها المدرسة، تلبية الاحتياجات والطموحات المتعددة للموارد البشرية بمراعاة الفروق الفردية والجماعية، وتطبيق معايير ومؤشرات معلنة للأداء المتميز، وتقديم المكافآت بناء على ذلك.

وهدفت دراسة كالفو وآخرون (٣٤) (Calvo, M. A., et al., 2015) إلى التعرف على دور عملية التخطيط الإستراتيجي في أنظمة إدارة التميز (EMSS)، ومحاولة المساهمة في إثبات كيفية عمل نظام الإدارة البيئية الفعال من خلال تحليل أوجه التآزر والعلاقات بين العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ونتائج المؤسسة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تم استخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كإطار عمل، وكانت المنهجية المستخدمة هي تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وتم جمع البيانات من عينة من (٢٢٥) شركة إسبانية مرشحين لجوائز التميز، والتي خضعت لعملية التقييم الذاتي والخارجي الكاملة. وأظهرت النتائج أن تصرفات والتزام القادة والناس بالجودة (العوامل الاجتماعية التي تمكن من EFQM) يجب أن تكون فعالة من خلال تصميم وتنفيذ تخطيطي للعمليات الرئيسية، وإدارة الموارد المناسبة وإقامة تحالفات مع الموردين والشركاء الرئيسيين. وأن هناك مسألة هامة أخرى لنجاح إدارة الجودة الشاملة وهي الحاجة إلى تحقيق تكامل قيم الجودة والأهداف والممارسات في عملية التخطيط الإستراتيجي.

وهدفت دراسة (وليد نمر إسماعيل، ٢٠١٥)<sup>(٣٥)</sup> إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وكشف العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية وبين تحقيق التميز الإداري. استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (٦٦) فقرة طبقت على (١٤٥) مدير ومديرة مدرسة ثانوية في مديريات التربية والتعليم السبع. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أن درجة موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية بلغت بدرجة كبيرة جدًا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، وبلغت درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري بدرجة كبير جدًا، وتوجد علاقة طردية موجبة بدرجة كبيرة جدا ذات دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم للتميز الإداري.

وهدفت دراسة وانجالا، وراريا<sup>(٣٦)</sup> (Wanjala, Ch. N. & Rarieya J.

2014)، إلى معرفة كيف تشارك المدارس الثانوية في كينيا في التخطيط الإستراتيجي، واستكشاف العوامل التي أدت إلى نجاح أو فشل المدارس المشاركة في هذه العملية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من المدارس بلغت (٤٧) مدرسة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والمناقشات بالإضافة إلى تحليل الوثائق، وكشفت النتائج أن هناك عددًا من العوامل التي سهلت أو أعاققت مشاركة مدارس الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وهي: المعرفة والوعي بالتخطيط الإستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والتدريب والدعم المهني. علاوة على ذلك، واجه قادة المدارس تحديات في عملية التخطيط الإستراتيجي مما يثير مسألة فعالية التخطيط الإستراتيجي كتخطيط وكأداة إدارية، كما ناقشت الدراسة الآثار

المرتتبة على نتائج الدراسة من أجل تنفيذ ناجح للتخطيط الإستراتيجي في المدارس بكينيا .

وهدفت دراسة (كمال مصطفى، ٢٠١١) <sup>(٣٧)</sup> لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، والتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين، استبانة للتخطيط الإستراتيجي مكونة من (٦١) فقرة، واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (٣٩) فقرة طبقت على (١١٠) من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي قد بلغت (٨٢.١٨٪) وقد جاء المجال الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة رسالة المدرسة في المرتبة الأولى يلي ذلك المجال السادس: المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية يليه المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة ثم المجال الأول : صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة يلي ذلك المجال الثالث: تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة وأخيراً المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية للمدرسة حصل على المرتبة السادسة والأخيرة، وأن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الأولى يلي ذلك ثقافة الإنجاز ثم ثقافة النظم والأدوار وأخيراً ثقافة القوة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى) أو متغير سنوات الخدمة أو متغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (فتحي محمد، ٢٠١٠) <sup>(٣٨)</sup> إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية في السعودية نحو توظيف التخطيط الإستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، واشتملت عينة الدراسة على (٨١) مديرًا للمرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائياً، ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من خمسة مجالات أساسية تمثلت مراحل التخطيط الإستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم مديري المدارس الثانوية لديهم اتجاهات إيجابية نحو توظيف التخطيط

الإستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، كما بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة (مرفت صالح، نهلة عبدالقادر، ٢٠١٠) <sup>(٣٩)</sup> إلى التعرف على الأساس النظري للتمييز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية على المستوى النظري، والوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد؛ فقد سعت وزارة التربية والتعليم نحو تحقيق الجودة الشاملة في التعليم والاعتماد؛ ومن ثم الوصول إلى التميز في الأداء، وذلك عبر مجموعة من الخطوات المتدرجة وهي على النحو التالي: بناء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد، وانطلقت الرؤية المقترحة من ركيزتين أساسيتين وهما: البنية التنظيمية المقترحة المتميزة، وتأسيس جائزة مصر الوطنية للتمييز في الأداء المدرسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح مما تم استعراضه من دراسات سابقة أنها تناولت متغيرات البحث من عدة جوانب وعليه يُلاحظ الاتفاق بين بعض الدراسات السابقة والبحث الحالي حول الموضوع الرئيس للبحث إلا أن هناك اختلافاً بين الدراسات السابقة والبحث الحالي والتي تتمثل في:

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في تناوله لمرحلة التعليم قبل الجامعي وخاصة التعليم الثانوي والتي مازالت بحاجة إلى التطوير والتحسين مما يشير إلى جدوى الدراسة الحالية كأحد الاسهامات في هذا المجال.
- اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.



- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في حدودها الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية حيث تضمن البحث معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.
- واختلف البحث الحالي أيضًا عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيس للبحث والذي اعتمد بشكل كبير على تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.
- كما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في ربطه بين متغيرات البحث الثلاثة ففي حدود علم الباحثة لم تجد دراسة تناولت الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي وعلاقتها بالتميز التنظيمي.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**
- استفاد البحث الحالي من الدراسات العربية والأجنبية في بلورة مشكلة البحث، وإثراء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الملائم، وتوجيه البحث إلى كثير من المراجع العربية والأجنبية والدراسات المتعلقة بموضوع البحث الحالي.
- خطوات السير في الدراسة:
- تحقيقًا لأهداف البحث وإجابة عن أسئلته، سار البحث وفقًا للخطوات التالية:
- **الخطوة الأولى:** وتضمنت الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر كإطار تنظيري معياري للبحث.
- **الخطوة الثانية:** عرض لإجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها لرصد واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة الدراسة.
- **الخطوة الثالثة:** وتضمنت التوصل لأهم المتطلبات المقترحة المستقاه من الإطار النظري والتحليل الميداني لنتائج الدراسة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

### القسم الأول: الإطار النظري للبحث

يتناول البحث في هذا القسم الإطار التنظيري لمتغيرات البحث المتمثلة في: الوعي بالتخطيط الإستراتيجي، والوعي التكنولوجي، والتميز التنظيمي. أولاً. الوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية: يعد الوعي الخاصة الجوهرية التي تميز الإنسان عن باقي الأشياء والكائنات الأخرى؛ فالوعي يصاحب كل أفعال الإنسان وأفكاره، كما أنه يرتبط بالشعور، ويعتبر الإدراك شرط أساسي للوعي، وبزوال الإدراك يزول الوعي وإذا كان الوعي خاصة تلازم الإنسان في عمله، فإننا بحاجة ماسة لأن يتمتع مديري المدارس بالوعي التخطيطي وأن يعملوا على تنميته لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة؛ لتحسين أدائهم لعملهم حيث أصبحت الجودة في الأداء مدخلاً لتحقيق التميز.

١. مفهوم الوعي بالتخطيط الإستراتيجي:

– الوعي لغةً:

الوعي لغة: من وعى يعي، وعياً، فهو واع، والمفعول موعى (المتعدي) وعت الأذن: سمعت. وعى الزيت في الجرة: جمعه فيها وعى خمراً في قارورة - وعى قمحاً في كيس. وعى الشخص الأمر: أدركه على حقيقته وعى أهمية المشروع - وعوا كنه الموضوع، الوعي القومي: الشعور القومي، القومية - عقل لا واع: عقل باطن، لا شعوري. وعى الشخص حديثاً: حفظه وقبله وفهمه وتدبره } وتعيها أذن واعية { لا يعي ما يقول: أي في غيبوبة<sup>(٤٠)</sup> والوعي جاء في "لسان العرب" اوعي: حَفِظُ الْقَلْبَ الشَّيْءَ. وَعَى الشَّيْءَ وَالْحَدِيثَ يَعِيهِ وَعَيْاً وَأَوْعَاهُ: حَفِظَهُ وَفَهِمَهُ وَقَبِلَهُ، فَهُوَ وَاعٍ، وَقَلَانٌ أَوْعَى مِنْ قَلَانٍ أَيْ أَحْفَظُ وَأَفْهَمُ<sup>(٤١)</sup>.

– التخطيط لغةً:

تخطيط: مصدر خَطَطَ/ خَطَّ ل تخطيط القلب: تسجيل حركاته ونبضاته بطريقة آليّة وبيانيّة. وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصاديّة والتعليميّة والإنتاجيّة وغيرها تتقدّ في أجل محدودٍ - تخطيط اقتصادي / تربوي / لغوي. فكرة مثبتة بالرسم أو الكتابة في حالة الخط، تدلّ دلالة تامّة على ما يقصد في الصورة أو الرسم أو اللوح المكتوب من المعنى والموضوع، ولا يشترط فيها إتقان. وضع التصميم لتقسيم

المكان على هيئة مخصوصة • تخطيط إقليمي: تدابير مُتَّخَذة لإحلال التوازن الاقتصادي في مختلف أقاليم البلد. علم التَّخْطِيط: (الاقتصاد) علم يحدّد للاقتصاد أهدافه، ويعيّن البرامج وطرق التمويل والتنفيذ<sup>(٤٢)</sup>.

### – الإستراتيجي لغةً.

إستراتيجي (مفرد): اسم منسوب إلى إستراتيجية " قناة السويس ممر إستراتيجي وحيوي - خبير إستراتيجي - للشرق الأوسط موقع إستراتيجي مهم، وإستراتيجية: فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية " إستراتيجية القوات المسلحة. خطة شاملة في أي مجال من المجالات " وضعت الحكومة إستراتيجية مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القومي"<sup>(٤٣)</sup>.

### – الوعي بالتخطيط الإستراتيجي اصطلاحًا:

لمحاولة التوصل لمفهوم الوعي بالتخطيط الإستراتيجي سيتم تناول مفهوم كل من الوعي، والتخطيط، والتخطيط الإستراتيجي حتى يتثنى للباحثة التوصل لمفهوم شامل للوعي بالتخطيط الإستراتيجي وفيما يلي تناول لتلك المصطلحات بشيء من التفصيل.

يعد مفهوم الوعي مفهومًا فلسفيًا يشوبه الكثير من الغموض بحكم تداخله وتشابكه مع الكثير من المفاهيم، وهو عملية ليست بسيطة تتداخل فيها جميع العمليات العقلية، ويمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك، وكلما كان الفرد أكثر وعيًا بذاته وبما يملكه من قدرات وإمكانات وأكثر فهمًا لمجتمعه كان أقدر على التفاعل والعطاء، وأصبح عنصرًا فاعلاً في العملية التنموية<sup>(٤٤)</sup>. أي أن الوعي الإنساني هو الصورة التي يدركها الفرد حول العالم الذي يحيط به ويمكن الاستدلال على درجة وعي الفرد من خلال سلوكه.

ويُعرف الوعي في معجم المصطلحات التربوية بأنه "شحنة وجدانية قوية تتحكم في العديد من مظاهر السلوك لدى الفرد، ويتكون الوعي من خلال مراحل التعليم، وكلما كان الوعي أكثر نضجًا وثباتًا كان ذلك أكثر قابلية لدعم السلوك الرشيد وتوجيهه في الاتجاه المرغوب فيه"<sup>(٤٥)</sup> ، والوعي هو "مجمّل الأفكار والمعارف والثقافة التي يمثلها الفرد وتجعله يسلك منهاجًا معينًا، وإدراك المرء لذاته ولما يحيط

به إدراكًا تامًا ومباشرًا وهو أساس كل معرفة، ويتضمن الاستجابات التي يقوم بها الشخص إزاء موقف معين<sup>(٤٦)</sup>. ويعرف الوعي أيضًا بأنه "الإدراك العقلي أو هذا الجزء من العقل الإنساني الذي يدرك البيئة المحيطة والمشاعر والأفكار"<sup>(٤٧)</sup>.

والوعي Awareness هو "عملية إدراك الفرد للبيئة وعناصرها ومشكلاتها، وهذا الإدراك يقوم على المعرفة وعلى الإحساس والشعور الداخلي"<sup>(٤٨)</sup>. والوعي جزء لا يتجزأ من العمليات الدماغية المعقدة وهو تجربة ذاتية أو تجربة ظاهرية؛ والمقصود: كيف تبدو الأشياء لي، في مقابل ما تبدو عليه على نحو موضوعي؟<sup>(٤٩)</sup>. ومفهوم الوعي يمكن أن يرتبط بتحريك نحو سلوك إيجابي، بعكس المعرفة التي ربما لا يصاحبها سلوك إيجابي؛ فقد يدرك الفرد ويعرف المشكلات في مجتمعه بينما قد لا ينم سلوكه عن هذه المعرفة والإدراك<sup>(٥٠)</sup>.

وهذا ما يحاول البحث الحالي إبرازه وتوضيحه عند تناوله لمفهوم الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي؛ فقد يكون مديري المدارس ومعلميها على معرفة ببعض جوانب عملية التخطيط الإستراتيجي وبعض المستجدات التكنولوجية التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية ولكن لا يمارسونها فعليًا ويحولها إلى سلوك إيجابي يدفع به نحو تحقيق التميز.

كما ينظر للوعي على أنه قدر من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل بالمشكلات والقضايا العلمية ومهارات التفكير العلمي، وهو نزعة فعالة ذات صبغة انفعالية وذات درجة ثبات يكتسبها الفرد، نتيجة لخبرته في الحياة أثناء تفاعله مع بيئته، مما تجعله يواجه ظواهر الحياة ومواقفها المختلفة، بما فيها من علاقات ومؤسسات ونظم ومشكلات، فيتصرف فيها تصرفًا يتميز بالتححرر من قيود السلطة المعطلة للتفكير، كما يتميز بالانطلاق الذي توجهه الشواهد والأدلة الواقعية<sup>(٥١)</sup>.

يتضح مما سبق أن الوعي عملية إيجابية ويعني الفهم وسلامة الإدراك كما تتدخل فيها جميع العمليات العقلية التي يستخدمها الإنسان للحصول على المعرفة؛ كالتفكير، والتذكر، والاستيعاب، والحفظ، والتعميم، لأن كل هذه العمليات تؤدي إلى الفهم والوعي، وهو إدراك الإنسان لما يحيط به وهو أساس كل معرفة من معرفة الذات إلى معرفة الآخرين.

أما **التخطيط** فهو خطوة فكرية وعلمية يمكن الأخذ بها كما أنه يتميز بأنه عمليات مترابطة تبدأ بتحديد الهدف وتنتهي باتخاذ وتحديد ما ينبغي فعله وكيف نفعله من خلال النظرة إلى المستقبل<sup>(٥٢)</sup>.

**والتخطيط في مجال التعليم** يعني " العملية المتصلة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغايتها أن يحصل الطلاب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة، وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً بما يمكن كل تلميذ من تنمية قدراته وأن يسهم إسهاماً فاعلاً في تقدم بلاده الاجتماعي والثقافي والاقتصادي"<sup>(٥٣)</sup>، وهو أيضاً "عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات الرشيدة بخصوص بدائل واضحة، وذلك وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن لاستثمار الموارد والإمكانات المتاحة والزمن والكلفة كي يصبح النظام التعليمي بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفعالية لاستجابة لاحتياجات المتعلمين"<sup>(٥٤)</sup>.

أما **الإستراتيجية** فهي " توجه المؤسسة في المدى البعيد لتحقيق ميزه تنافسية والبحث عن فرص جديدة للمؤسسة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة"<sup>(٥٥)</sup>، وتشكل إستراتيجية المؤسسة خطة رئيسة شاملة تنص على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتعمل على زيادة تحقيق الميزة التنافسية لها كما تقلل من العوائق التنافسية التي تواجهها<sup>(٥٦)</sup>.

فالاتجاهات الحديثة في المنافسة فرضت على المؤسسات كافة أن تعيد النظر، ليس في مضمون خططها فحسب، وإنما في عملية التخطيط برمتها لتتجه نحو التخطيط الإستراتيجي؛ **فالتخطيط الإستراتيجي** "عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والإستراتيجيات، مقرونا بالتفكير الإستراتيجي المبدع والخلاق، المتوطن في الموارد البشرية على المستويات الإدارية جميعاً، وتوليهاها معاً بطريقة تخدم التخطيط الإستراتيجي"<sup>(٥٧)</sup>.

قد أدت تلك الحاجة إلى ظهور التخطيط الإستراتيجي، الذي بدأ أول استخدام له مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في

السياق العسكري، ثم بدأ ينتشر في أوروبا، ودول العالم الأخرى في مجالات مختلفة مثل المجالات الاقتصادية والتربوية.

ويعد **التخطيط الإستراتيجي** أحد أنواع التخطيط، والذي يحدد مستقبل المؤسسة بشكل كلي وعلى فترة زمنية تراها أدبيات إدارة الأعمال لا تقل عن خمس سنوات، هذا في حين أن الأدبيات الحديثة في قطاع التعليم تراه يتراوح من (٣-٥) سنوات<sup>(٥٨)</sup>، والتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسات ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة ويجب على سؤال " إلى أين نحن ذاهبون" أخذًا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المؤسسة وبيئتها ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المؤسسة في المستقبل واختيار الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي تحافظ على مواردها<sup>(٥٩)</sup>. وهناك من ينظر للتخطيط الإستراتيجي على أنه "عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية الخاصة بها والأهداف العامة لها، وخلق واختيار الإستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها، وتوزيع المصادر لتحقيق أهدافها"<sup>(٦٠)</sup>.

أما **الخطة الإستراتيجية** فهي وثيقة حية تتضمن توجيه السياسات والتنفيذ الإستراتيجيات والإجراءات والمعايير للتنفيذ والرصد وترتبط تلقائيًا بالتقييم الذاتي للمدرسة، وكذلك النفقات؛ وتتضمن الإطار الذي يسمح بإجراء التعديلات في مجالات التطوير أثناء التنفيذ وتستتبع تحليل المدرسة للقضايا الإستراتيجية للتنمية، وتحديد الأولويات، والتخطيط لمعالجة مثل هذه القضايا<sup>(٦١)</sup>.

وعليه يتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الإستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من العملية التخطيطية ولكن رغم الاختلاف فإن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يشمل الآتي<sup>(٦٢)</sup>:

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمؤسسة في بيئة المستقبل.

- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المؤسسة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.

- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط. وبذلك يصبح التخطيط الإستراتيجي وسيلة لغاية يتم فيها حصر لجميع الموارد المادية والبشرية وتحديد طريقة استغلالها وتوجيهها وتوزيعها بشكل يساعد على تحقيق الغايات المرجوة في أقصر فترة ممكنة وبأقل جهد وتكلفة وبأدنى قدر من الفقد في هذه الموارد.

أما **التخطيط الإستراتيجي المدرسي** فيقصد به " العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية<sup>(٦٣)</sup>، وهو أيضًا " تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية، والخارجية في مدرسته، بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل، من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ ليميز بالرؤية الشاملة، و الكاملة، والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري، ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع بفكره"<sup>(٦٤)</sup>.

وتعرف الباحثة التخطيط الإستراتيجي إجرائيًا بأنه "عملية إدارية تتضمن رؤية مستقبلية للمدرسة تهدف إلى استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية؛ لإحداث الانسجام بين المتغيرات الداخلية والخارجية بصورة تكاملية والتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود يتسم بالتميز في الأداء المدرسي".

والوعي الإستراتيجي يقاس بمدى امتلاك " المفكر الإستراتيجي " للحس الانتمائي للمتغيرات المحيطة، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، ومعرفة درجة خطورتها، بحيث يكون المفكر قادرًا على التمييز بين المتغيرات

الزمانية والمكانية بسرعة فائقة فكريًا وممارسة، مستندًا إلى فهم المتغيرات وتفسيرها ، بناء على وجود موقف واضح ، ورؤية سليمة .

لذا يقدم البحث الحالي تعريفًا إجرائيًا للوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأنه " جملة المعارف والمفاهيم والأفكار الصحيحة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وممارسة العاملين بالمدرسة الثانوية للسلوكيات الايجابية اتجاه تنفيذ ودعم الخطة الإستراتيجية الموضوعية، وإدراكهم لما يدور حولهم من نقاط قوة ونقاط ضعف متعلقة بالبيئة الداخلية، وإدراكهم للفرص والتحديات بالبيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع المدرسي، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تخص مستقبل المدرسة، والقدرة وحسن التصرف بسلوك إيجابي اتجاه المستقبل، وتقدير الاحتياجات المستقبلية للمدرسة وصولًا لتحقيق التميز".

## ٢. أهمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية:

يلعب الوعي دورًا مهمًا في حياة الإنسان حيث يؤثر ويشكل الاتجاهات والسلوكيات، كما يعكس طريقة التفكير، ومدى إدراك لما يدور حولنا، وحينما يرتبط الوعي بالمستقبل ويسعى لتحقيق الأهداف التعليمية المستقبلية للمدرسة يصبح وعيًا تخطيطيًا، وحينما يرتبط الوعي التخطيطي باستراتيجية المدرسة وقضاياها المهمة وأهدافها الإستراتيجية يبرز هنا الوعي بالتخطيط الإستراتيجي.

فإذا ما كان التخطيط الإستراتيجي يهتم بوضع الأهداف والإستراتيجيات، وتحديد المهام والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الأهداف؛ فمن ثم تقتضي عملية إكساب المهارات التخطيطية القدرة الفعلية على تنفيذ هذه المتطلبات لعملية التخطيط الإستراتيجي، وواقعياً على المستوى المدرسي الإدارة والمعلمون بحاجة ماسة إلى معرفة هذه المهارات التخطيطية لكونها أمرًا أساسيًا لبناء وتطوير وتنمية المجتمع المدرسي لتحقيق التميز؛ فالوعي قيمة وأهمية كبرى في المؤسسات التعليمية نظرًا لما تمر به من مراحل تطور ونمو تستلزم التحلي بأقصى درجات الوعي والإدراك وخاصة الوعي التخطيطي باعتباره هو مفتاح كل شيء تسعى المدرسة إلى تحقيقه مستقبلاً وباعتباره قيمه تنموية كبيرة تحمل في طياتها معنى التطوير والتميز والرؤية المستقبلية.



إن قيمة الوعي لها أهميتها القصوى في حياتنا ذلك أننا نمر في مرحلة مهمة من مراحل التطور والنمو في مجتمعاتنا العربية مما يستلزم التحلي بأقصى درجات الوعي فعالم اليوم ليس فيه مكان للبسطاء أو المتواكلين أو الكسالى ولا للمرتجلين أو الانفراديين<sup>(٦٥)</sup>. وهذا يتطلب أن يكون مديرو المدارس الثانوية على درجة من عالية من الوعي التخطيطي الذي يساهم في تصويب القرار مهما كان صغيراً أو كبيراً وينعكس ذلك على تطوير أداء العاملين وتنمية الوعي لديهم.

فالتخطيط الإستراتيجي لن يكون مفيداً دون أن يُدعم بالوعي والتفكير الذي يؤدي إلى التميز والفاعلية للمؤسسة؛ والوعي والتفكير الإستراتيجي يعني: هل نعمل ما هو صواب؟ وهذا يتطلب استخدام ثلاثة أمور أساسية هي: أن يكون الهدف واضحاً للأذهان، وأن يكون هناك فهماً عميقاً للبيئة والقوى التي تؤثر أو تعرقل تحقيق هذا الهدف، والإبداع في الاستجابة الفاعلة لتلك القوى؛ فالوعي بالتخطيط الإستراتيجي يوفر الإطار لفهم إستراتيجية الإدارة التي تتطلب الانتباه والاستعداد لتكيف مع الظروف المتغيرة وهذا يتطلب مراعاة: صياغة مستقبل المؤسسة في ضوء التغيير، والعوامل الخارجية مثل المنافسة والتكنولوجيا، وكذلك وضع الإستراتيجيات التنافسية لتحقيق الأهداف، وإنشاء هيكل تنظيمي واضح<sup>(٦٦)</sup>.

ومن بديهيات المبادئ في التخطيط التربوي القول بالدور الكبير الذي يلعبه الوعي التخطيطي لدى الجميع من مربين ومعلمين وإدارة وسائر المعنيين بالتربية ونتائجها؛ بل أن من أكثر العوائق التي تقف في وجه نجاح الخطة الإستراتيجية في المدرسة ضعف الوعي التخطيطي وعدم إدراك أغراض الخطة ومراحلها والتدابير المختلفة التي تلجأ إليها<sup>(٦٧)</sup>. فالتخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري. فهو يدفع صناعات القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة. ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المؤسسة؛ إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بها؛ حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويُسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة<sup>(٦٨)</sup>.

وتتضح أهمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة التعليمية في وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المدرسة وكادرها، وتشجيع الإدارة المدرسية على ترجمة الأهداف وتحويلها إلى واقع، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، والتنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والترابط المنطقي للقرارات؛ حيث إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمدرسة، وتقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المؤسسة، وتحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات وتخفيض المخاطر المتوقعة والسيطرة على مشكلات التنفيذ، ذلك الوعي يزيد من فاعلية مدير المدرسة وفريق عمل التخطيط الإستراتيجي بحث تتضح الأهداف ويتحدد من يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة<sup>(٦٩)</sup>.

فالوعي بالتخطيط الإستراتيجي يعمل على توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات، يزيد من سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ويرشد تخصيصها في حدود القيود المفروضة، كما أنه يساعد على دراسة العوامل البيئية وتشخيص آثارها على المؤسسة وتحديد القيود التي تفرضها وتحديد الفرص المتاحة واستنباط أساليب التعامل معها، بالإضافة إلى أنه يحقق القدرة على التأثير والقيادة وألا تكون قرارات المؤسسة مجرد ردود أفعال للأحداث الجارية، إضافة إلى أنه يحقق التنسيق بين مختلف النشاطات والالتزام بأهداف المؤسسة الإستراتيجية<sup>(٧٠)</sup>. ويسهم التخطيط الإستراتيجي أيضاً في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة التعليمية بشكل عام، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية مع المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الإستراتيجية العامة لها، وتعد هذه الإستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة وكذلك لغرض الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة المؤسسة التعليمية<sup>(٧١)</sup>.

هذا ويعمل الوعي بالتخطيط الإستراتيجي على تمكين مؤسسة التعليم وإداراته على مختلف المستويات من ضمان النمو السليم في المستقبل، والتحسين النوعي والإصلاح الفني للعملية التعليمية وتناولها بالتجديد والتطوير. وحسن تقدير موارد التعليم وتعبئتها والاستخدام الأمثل لها وامتداد أفاق التخطيط إلى جميع الشؤون التعليمية من إدارة تعليمية ومدرسية والتوجيه وغيرها. ومحاولة تقليل الفجوة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع<sup>(٧٢)</sup>. والنظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل ورسم الخطط على المدى الطويل مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات المبنية على أسلوب علمي، وتشخيص الأوضاع التعليمية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته ومدى الارتباط بين أجزائه واحتياجات المجتمع، ورسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد<sup>(٧٣)</sup>.

يتضح مما سبق أنه نظرًا لما تواجهه المدارس المصرية من تحديات إستراتيجية عدة أضعفت من قدرتها التنافسية؛ واتضح ذلك بصورة واضحة في الآونة الأخيرة؛ ولذا فإن الوعي بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المدارس كفيلاً بأن يساعدها على مواجهة كثير من التحديات؛ لأن أخذ هذه المؤسسات التعليمية بالتخطيط الإستراتيجي سوف يمكّنها من تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق التميز. والوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب، والبيئة، والمجتمع، ووضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع المدرسة، وإمكاناتها، ومواردها المتاحة.

### ٣. أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي:

يتضمن الوعي بالتخطيط الإستراتيجي رؤية مستقبلية للمدرسة تهدف إلى استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية؛ لإحداث الانسجام بين المتغيرات الداخلية والخارجية بصورة تكاملية والتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود يتسم بالتميز في الأداء المدرسي، ومن خلال التعريف الإجرائي السابق يمكن تحديد أبعاد ومؤشرات للوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المدرسة الثانوية متمثلة في:

#### أ. البعد المعرفي للوعي بالتخطيط الإستراتيجي:

والمتمثل في اكتساب المعارف والمفاهيم والأفكار والمبادئ المتعلقة بعملية التخطيط الإستراتيجي والتي تعد الركيزة الأساسية للقيام به على المستوى المدرسي؛ فلا تستطيع المدرسة القيام بالتخطيط الإستراتيجي دون إمام العاملين بالجانب المعرفي من أبعاد التخطيط الإستراتيجي الذي يضمن: الاستيعاب الجيد، والتفكير المنطقي، واستخدام المنهج العلمي لوضع الخطة، ومن ثم ضمان التخطيط الجيد، ومن أمثلة البعد المعرفي للوعي بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي القدرة على صياغة ووضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة تعكس المتطلبات والاحتياجات المستقبلية لها وترجمتها في صورة أهداف مستقبلية كلية وتصيلية قابلة للتحقيق، وإدراك الأساليب والخطوات العلمية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، والحصول على برامج تدريبية لتنمية الوعي التخطيطي، وتبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية بالمدرسة، والاستفادة من الندوات المنتديات العلمية التي تدور حول التخطيط الإستراتيجي، والحرص على الاستعانة بالخبراء والاستشاريين للمساعدة في تحديد الأولويات، والاطلاع على كل ما هو جديد في العملية التخطيطية لضمان الاستفادة من التطور المستمر والفعال للمعارف والمعلومات لضمان زيادة الوعي المعرفي.

وبذلك يتضح أن ذلك البعد من أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي يهدف إلى اكتساب المفاهيم والمعارف والمبادئ المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي؛ وتعني قدرة القائد والمرؤوسين على الحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات، ثم اتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب، وحسن التفاوض والتأثير مع الآخرين، وأن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات، بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها، فهو الذي يمتلك الروح البحثية دائماً، ويسعى للتجديد والابتكار والإبداع.

ب. البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي:

ويشير هذا البعد إلى مدى ممارسة العاملين بالمدرسة للسلوكيات الإيجابية اتجاه تنفيذ ودعم الخطة الإستراتيجية الموضوعية، واستخدام مهارات التخطيط

لصياغة الأهداف الإستراتيجية، ووضع جدول زمني مخطط لتنفيذ ومتابعة الخطة، والقدرة على التحليل والاستنتاج والتفسير؛ لإدراك ما يدور حولهم من نقاط قوة ونقاط ضعف متعلقة بالبيئة الداخلية، وإدراكهم للفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع فلا يمكن الاعتماد على المعرفة فقط لكي تنجح عملية التخطيط الإستراتيجي في المدرسة، حيث يجب أن تنعكس المعرفة وتترجم في صورة سلوكيات إيجابية ومهارات فعالة تدل على وعي وفهم وإدراك للتخطيط الإستراتيجي المدرسي مثل: المشاركة الفعالة في وضع خطط التحسين المدرسي وتنفيذها، والاشتراك في ورش العمل للتدريب الفعال والعمل على كيفية تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والقدرة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة للمدرسة والتهديدات التي تواجهها، والمشاركة في وضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في المستقبل ومن ثم اتخاذ القرارات للشروع في تنفيذ الخطة الموضوعية على النحو المطلوب أداؤه من قبل جميع العاملين، وممارسة الأنشطة التخطيطية وإدراك مضمونها وأهدافها ومن ثم الاتقان والقناعة في التنفيذ.

وبذلك يتضح أن ذلك البعد من أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي يهدف إلى اكتساب المهارات التخطيطية وهي مهارات ضرورية في القدرة على التنبؤ والاستشراف، والتحديد الواضح لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ومن ثم تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات بما يحقق أهدافها وفقاً لرسالتها ورؤيتها مع التنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل.

#### ج. البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي:

ترى الباحثة أن البعد المعرفي والبعد المهاري غير كافيان لنجاح الخطة الإستراتيجية في المدرسة حيث لابد أن تسبق المعرفة والمهارة القناعة والشعور والإحساس بأهمية وقيمة التخطيط الإستراتيجي للمدرسة ككل؛ والذي يضمن بذل المزيد من الجهد نحو تحقيق الخطة الموضوعية؛ فإن لم يشعر كلاً من الإدارة والعاملين والمعلمين بل والطلاب بأهمية التخطيط الإستراتيجي لن يسعوا للمعرفة أو ممارسة السلوك الإيجابي؛ ولذا فإن تنمية الجانب الوجداني للوعي بالتخطيط الإستراتيجي من الأهمية التي لا يجب على إدارة المدرسة إغفالها والتي يتم تنميتها

من خلال تشجيع الحوار وتبادل الآراء والأفكار حول مستقبل العمل المدرسي، والحث على الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مراعاة رغبات وحاجات المستفيدين عند وضع الخطة، وتفعيل المقترحات الجيدة للمعلمين عند وضع الخطط المدرسية، والحث الدائم على التغيير والتطوير بما يتماشى مع السياسة التخطيطية التي تتبناها، وعدم الانسياق وراء الآراء المعارضة للتخطيط واعتباره مضيعة للوقت، والتفاعل مع العلوم العصرية وإدراك أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً . الوعي التكنولوجي في المؤسسات التعليمية:

اصطبغت مجالات الأنشطة الإنسانية بالعلم والتكنولوجيا، بل يمكن القول بأن مستقبل المجتمعات الإنسانية أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتطور العلم والتكنولوجيا؛ ولذلك فقد اتجهت العديد من الدول إلى تبني وإدخال التكنولوجيا بموضوعاتها المختلفة في العملية التعليمية حيث تعد قضية الوعي التكنولوجي في عالما المعاصر ضرورة ملحة، كما تعتبر من القضايا المطروحة الآن على الساحة التربوية الدولية باعتبارها من الصيغ المقترحة للتجديد التربوي في عالم اليوم.

١ . مفهوم الوعي التكنولوجي:

– التكنولوجيا لغةً:

تكنولوجيا أي تَفْنِيَّة؛ أسلوب الإنتاج أو حَصِيلَة المعرفة الفَنِيَّة أو العِلْمِيَّة المتعلِّقة بإنتاج البِئَع والخدمات، بما في ذلك إنتاج أدوات الإنتاج وتوليد الطاقة واستخراج الموادِّ الأوَّلِيَّة ووسائل المواصلات، وتُسَمَّى أحياناً العلم التطبيقيّ: – تكنولوجيا الأسلحة/ المعلومات. • تكنولوجيا حيويَّة: (الأحياء) استخدام كائنات دقيقة وموادِّ بيولوجيَّة لإنجاز عمليَّات صناعيَّة<sup>(٧٤)</sup>.

– الوعي التكنولوجي اصطلاحاً:

الوعي التكنولوجي هو "الإدراك الكامل لتطبيقات التكنولوجيا الحديثة لاستخدامها وتوظيفها بشكل فعال وإيجابي في حياتهم اليومية، والوقاية من الأخطار والأضرار المحتملة الناتجة من استخدامها"<sup>(٧٥)</sup>.

وهو أيضًا " إمام الفرد بالقدر المناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات التكنولوجية التي تمكنه من فهم التكنولوجيا واستخدامها وإدارتها واتخاذ القرارات الصحيحة تجاه القضايا والمشكلات التكنولوجية التي تواجهه في حياته حاضرًا ومستقبلًا؛ مما يجعله مواطنًا فعالًا في بيئته ومجتمعه"<sup>(٧٦)</sup>. والوعي التكنولوجي هو "المعرفة والفهم والشعور والتقدير بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة، مما قد يؤثر على توجيه السلوك نحو الاستخدام والتوظيف الأمثل لهذه التطبيقات في الحياة الحالية والمستقبلية"<sup>(٧٧)</sup>.

والوعي التكنولوجي هو "مرتبة أرقى من الشعور بموجبه يستطيع الفرد الإدراك والاستعداد للاستجابة نحو موضوع ما أي الإدراك الحقيقي لماهية الأشياء كما أنه عبارة عن مجموعة خبرات اكتسبها الفرد بشكل جيد في مجال ما وهو يشمل الإحساس والعمل كما يشمل الملاحظة والاستنتاج"<sup>(٧٨)</sup>. وهو "المقدرة على نقل المعرفة والمهارة واستخدامها في الأنشطة اليومية التي يقوم بها الفرد، والقدرة على التمييز بين ما يمكن استخدامه وما لا يمكن استخدامه؛ فيشمل الوعي المعرفة والفهم والإدراك والتقدير والشعور والتجريب والاستخدام لكل ما هو جديد ومستحدث، ونقل ما يمكن إفادة الآخرين منه بطرق تمكن الآخرين من الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة أو المتعلمة"<sup>(٧٩)</sup>.

أما الوعي التكنولوجي في العملية التعليمية فهو " المعرفة والفهم والإدراك والتقدير والشعور والتجريب لكل ما هو جديد ومستحدث من اكتشافات واختراعات تكنولوجية بما تتضمن من أجهزة إلكترونية وبرامج تكنولوجية والتي يمكن إدخالها في المؤسسات التعليمية بهدف زيادة قدرة المعلم والمتعلم على التعامل مع العملية التعليمية وحل مشكلاتها لرفع كفاءتها وزيادة فاعليتها بصورة تناسب التطورات العلمية والتكنولوجية المتنامية والمتسارعة، مما قد يؤثر على توجيه سلوك الفرد نحو الاهتمام بالمستحدثات التكنولوجية"<sup>(٨٠)</sup>. ويعرف الوعي التكنولوجي في مجال التعليم أيضًا بأنه "مستوى من المعرفة لدى المعلم بمختلف الوسائل والأجهزة والأدوات التكنولوجية التي من المتوقع أن يستخدمها في المواقف التعليمية بما يؤهله لقيادة العملية التعليمية وحل المشكلات والإبداع في مجاله"<sup>(٨١)</sup>.

- يتضح من التعريفات السابقة أن الوعي يتضمن مجموعة جوانب هي:
- اكتساب المعارف والمعلومات بالمستحدثات التكنولوجية وهذا يمثل الجانب المعرفي.
  - بعد ذلك اكتساب بعض السلوكيات نتيجة المعرفة التكنولوجية السابقة وهذا يتمثل في الجانب المهاري.
  - ثم أخيراً إدراك معنى المعرفة التكنولوجية واكتساب اتجاه إيجابي نحو تلك المعرفة وهذه تتمثل في الجانب الوجداني (العاطفة).
- وعليه يمكن تعريف الوعي التكنولوجي إجرائياً بأنه "المعرفة والفهم والإدراك والتقدير والشعور لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة، مما قد يؤثر على توجيه سلوكهم نحو الاستخدام والتوظيف الأمثل لهذه التطبيقات والعناية بها، والوقاية من الآثار المحتملة الناجمة عن استخدام تلك التكنولوجيا".
٢. أهمية الوعي التكنولوجي في المؤسسات التعليمية:

تسعى المجتمعات المتقدمة إلى أن يكون أفرادها ملمين بقدر كاف من المعارف والمهارات التي تمكنهم من التعامل مع معطيات الحياة، في حين أن المجتمعات النامية تعد أكثر احتياجاً لتنمية وعي أفرادها ليس من أجل نهوضها ولحاقها بركب التقدم والمنافسة والسبق فحسب، ولكن من أجل بقاء واستمرار تلك المجتمعات أيضاً؛ ومن ثم فإن المشكلة التي تستحوذ على اهتمام المسؤولين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ليست مشكلة الشخص الأمي الذي لم يتمكن من القراءة والكتابة وامتلاك المهارات الحسابية الأساسية، لكن المشكلة تتمثل في الأشخاص الذين يقرؤون ويكتبون لكنهم لا يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للتعلم المستمر والتعامل مع معطيات ومتطلبات العصر، ويطلق على هؤلاء الأشخاص أنهم ذوي أمية تكنولوجية، أي ليس لديهم معارف ومهارات واتجاهات تكنولوجية وبالتالي ليس لديهم وعي تكنولوجي<sup>(٨٢)</sup>.

وتعد التكنولوجيا ظاهرة شديدة التعقيد؛ حيث تحمل في ذاتها تناقضاً وازدواجية في التأثير إما إيجابية وإما سلبية فقد أثبتت التكنولوجيا بتطبيقاتها الكثيرة طفرة في كل مناحي الحياة ومجالاتها المختلفة مثل الصناعة، البحث العلمي، التعليم،



الإعلام، والاتصالات، والمعلومات، والفضاء... الخ. وبجانب هذه الإيجابيات علينا ألا نغفل الجانب السلبي للتكنولوجيا ومحاولة تقليص هذه الآثار السلبية للتكنولوجيا إلى حدها الأدنى. وتوخي الحذر الشديد في التعامل مع التكنولوجيا ومدى خطورة التعامل معها وما تجلبه من مشكلات مع إيجاد الحلول للحد من آثارها السلبية والاستفادة القصوى من إيجابياتها<sup>(٨٣)</sup>.

وتتبع أهمية الوعي التكنولوجي من كونه يضع الشخص على الطريق الصحيح فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا، وتجنب آثارها السلبية وإخضاع التكنولوجيا تحت سيطرته مع تطويعها لمصلحته ومصلحة مجتمعه؛ فالوعي هو الأداة الفاعلة لمواجهة العديد من التطورات والتغيرات التي طرأت على العالم، وقد زادت أهميته في ظل العولمة وما أفرزته من وسائل تكنولوجية، التي أصبحت تحديًا حقيقيًا للإنسان وقدراته؛ فالوعي التكنولوجي هو السبيل للخروج من مأزق هذه التغيرات، وليس هذا فقط بل لملاحظتها والتكيف معها بما يفيد الفرد والمجتمع، وتجنبًا لأخطار التكنولوجيا وآثارها السلبية<sup>(٨٤)</sup>.

فإذا كانت للتكنولوجيا أخطارًا وآثارًا سلبية، فلماذا هذا الاندفاع نحوها؟! فكل هذا ناتج عن قلة الوعي بالتكنولوجيا وأخطارها؛ حيث لا يعي هذه الأمور سوى قلة من الأفراد؛ فهناك قصور في التعامل مع التكنولوجيا لا يعالجه إلا الوعي بها؛ فالوعي التكنولوجي هو السبيل إلى تجنب الوقوع في أخطار التكنولوجيان والتعامل بحذر مع أقصى استفادة منها<sup>(٨٥)</sup>.

وقد اعتبر تقديم الوعي التكنولوجي في التعليم من العناصر المهمة بالمجال التربوي ومن المهام الأساسية للمعلم في ظل واقع التغيير التكنولوجي والمعلوماتي السريع وهذا يدعو كليات التربية ومؤسسات إعداد المعلم على ضرورة زيادة الاهتمام بصقل المعارف والمهارات المرتبطة بالوعي التكنولوجي لدى خريجها من المعلمين من خلال الإستراتيجيات التعليمية المناسبة لطبيعة المتعلمين وظروفهم التعليمية<sup>(٨٦)</sup> ويعد الوعي بشكل عام ضرورة ثقافية معاصرة؛ فهو يسهم في إدراك الفرد لذاته وللبيئة المحيطة به إدراكًا مستنيرًا، كما يرتجم هذا الإدراك في نمط سلوك فعلي، من هنا فإن إكساب الوعي التكنولوجي وتنميته ضرورة مهمة حتمية في العصر الحالي

الذي سيطرت فيه التطبيقات التكنولوجية على شتى مناحي الحياة وكافة الأنشطة الإنسانية، إضافة إلى ذلك فإن إكساب الوعي التكنولوجي له من الأهمية المتنوعة منها ما يلي<sup>(٨٧)</sup>:

- يسهم إكساب الوعي التكنولوجي في تنمية مهارات للتعامل مع التطبيقات التكنولوجية من أدوات وأجهزة سواء في الحياة المدرسية أو في الحياة اليومية.
- يعمل إكساب الوعي التكنولوجي على تكوين وتنمية اتجاهات إيجابية مرغوبة نحو استخدامات التطبيقات التكنولوجية، وخاصة إذا ما تم تقديم المعارف العلمية من خلال أنشطة تكنولوجية منظمة على درجة عالية من الإثارة والتشويق تعتمد على ممارسة الفرد بنفسه الأمر الذي يؤدي إلى الفهم والاتجاه الإيجابي نحو استخدامات التكنولوجيا بفاعلية وإتقان.
- يُسهم في اكتساب العديد من المفاهيم العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى تنمية القدرة على حل المشكلات التكنولوجية من خلال إثارة تفكيرهم، وامتلاك العديد من المهارات اليدوية والاجتماعية والعقلية وإكسابهم العديد من المفاهيم العلمية والتكنولوجية.

ونظرًا لما شهدته السنوات الأخيرة طفرة هائلة في المستحدثات التكنولوجية المرتبطة بمجال التعليم، ولقد تأثرت منظومة التعليم على اختلاف مستوياتها، فتغير دور المعلم بصورة واضحة وأصبحت كلمة معلم أو مدرس Teacher غير مناسبة للتعبير عن مهامه الجديدة، فظهرت في الأدبيات الحديثة كلمة مسهل Facilitator لوصف مهام المعلم على أنه يسهل عملية التعلم لطلابه؛ فهو يصمم بيئة التعلم Environment Learning ويشخص مستويات طلابه ويصف لهم ما يناسبهم من المواد التعليمية ويتابع تقدمهم ويرشدهم ويوجههم حتى تتحقق الأهداف المنشودة. ولما كان المعلم عصب العملية التعليمية لما له من قدره على التخطيط والتصميم والاستخدام الأمثل لكل المواصفات المتاحة لصالح العمليات التعليمية فكان من الضروري تنمية وعيه بالمستحدثات التكنولوجية وتوظيفها للتوظيف الأمثل بما يحقق التفاعل مع العملية التعليمية والمعلمين<sup>(٨٨)</sup>.

يتضح مما سبق أن الوعي التكنولوجي ليس درياً من دروب الرفاهية بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات والتحديات والثورات المعرفية والتكنولوجية فأضحى لزاماً على إدارة المدرسة أن تسعى نحو اكتساب الوعي التكنولوجي والتحول الرقمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن ثم نشر ذلك الوعي داخل المجتمع المدرسي وصولاً لتحقيق التميز التنظيمي.

٣. أبعاد الوعي التكنولوجي:

يتكون الوعي التكنولوجي من ثلاثة أبعاد رئيسة هي البعد المعرفي والبعد المهاري والبعد الوجداني وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد على النحو التالي<sup>(٨٩)</sup>:

أ. البعد المعرفي للوعي التكنولوجي:

يشمل المعلومات اللازمة لفهم طبيعة التكنولوجيا وخصائصها ومبادئها وعلاقتها بالعلم والمجتمع، والقضايا الناتجة عن تفاعلها مع العلم والمجتمع، وكيفية تطبيق التكنولوجيا وطرق التعامل معها. والمعلومات والمعارف التي ينبغي تزويد الفرد بها حول مجالات الوعي التكنولوجي حيث تضم حقائق ومفاهيم ومصطلحات ومبادئ (تعميمات) وقوانين ونظريات ويكون ذلك على مستويات عقلية مثل: التذكر أو المعرفة، والفهم أو الاستيعاب، والتطبيق، والتحليل، والتركيب، والتقييم.

ب. البعد الوجداني للوعي التكنولوجي:

ويشتمل هذا البعد جميع المخرجات ذات الصلة بالجانب الانفعالي العاطفي كالحس التكنولوجي، والميول التكنولوجية والاتجاهات التكنولوجية، والقيم التكنولوجية ويكون ذلك على كافة مستويات الجانب الوجداني ممثلة في: الاستقبال، والاستجابة، وتمثل القيم، والتنظيم، والتمييز.

ج. البعد المهاري للوعي التكنولوجي:

ويشمل هذا البعد جميع أنواع المهارات التي ينبغي إكسابها للفرد العادي في إطار وعيه التكنولوجي حيث يضم: المهارات العقلية كمهارات التفكير العلمي ومهارات التفكير الناقد ومهارات التفكير الابتكاري، ومهارات العلم (الملاحظة، التصنيف، القياس، الاستدلال، التنبؤ، التوال، التفسير) والمهارات العملية كمهارات التعامل مع الأجهزة والمعدات والمواد، ومهارات استخدامها وصيانتها، ومهارات

إجراء بعض العمليات (التشكيل، والقطع، والربط، والخلط، والقياس، والتصميم) والمهارات الاجتماعية كمهارات التعامل مع الآخرين والعمل في فريق من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية ويكون ذلك على كافة مستويات الجانب المهاري وهي: الإدراك (الملاحظة)، والتهيو، والاستجابة الموجهة، والاستجابة المركبة، والتكيف، والإبداع .

يتضح مما سبق أن الوعي يتضمن الإلمام بمفردات قضية بعينها، حيث يأتي الحفظ الذي يرتبط بالجانب المعرفي ارتباطاً وثيقاً أي اكتساب المعرفة (حقائق، مفاهيم، تعميمات، مبادئ، وقوانين ونظريات) نحو التكنولوجيا الحديثة التي يستخدمها الإنسان في شتى مجالات الحياة، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الجانب الوجداني والتي تشير إلى درجة اكتساب القيم والاتجاهات والميول والاهتمامات العلمية نحو التوظيف الأمثل لهذه التكنولوجيا في المجتمع والوقاية من الآثار المحتملة الناجمة عن تطبيق هذه التكنولوجيا والاتجاه نحو تلك المفردات سلماً وإيجاباً، ثم تليها مرحلة تعبر عن السلوك المتوقع من الفرد بعد وعيه بالمعرفة وتكوين اتجاه نحوها. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### **البعد المعرفي للوعي التكنولوجي ويشمل هذا البعد على:**

– المعلومات والمعارف الأساسية اللازمة لفهم طبيعة التقنية وخصائصها ومبادئها.

– علاقة التقنيات بالعلم والمجتمع والقضايا الناتجة عن تفاعلها مع العلم والمجتمع.

– المعلومات الأساسية حول تطبيقات التقنية وطرق التعامل معها.

#### **البعد المهاري للوعي التكنولوجي ويشتمل هذا البعد على:**

– المهارات العلمية والفنية للتعامل مع التقنية.

– المهارات العقلية والاجتماعية اللازمة للتعامل مع التقنية وتطبيقاتها.

#### **البعد الوجداني للوعي التكنولوجي ويشتمل هذا البعد على:**

– الحس التكنولوجي لدى المعلمين.

– الميول نحو التقنية وتوظيفها.

– الاتجاهات نحو التقنية ومدى تفضيلها والإقبال عليها.

ثالثاً- التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

تُعد غاية الإدارة في أي مؤسسة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز والتفرد في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل وعلى نفسها، حيث يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الإستراتيجي للمؤسسات المعاصرة باعتباره يُشكل نظاماً متكاملًا ونموذجًا مهمًا يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته<sup>(٩٠)</sup>.

١. مفهوم التميز التنظيمي:

– التميز لغةً:

تميز من يَتميز، تَمَيَّرًا، فهو مُتمَيِّز، والمفعول متميز منه، وتميز الشيء: امتاز اختلف عن سواه بعلامات فارقة، وتميز الرجل: انفرد عن غيره بصفة أو عمل عُرف به واشتهر، وانفصل عن غيره وانعزل<sup>(٩١)</sup>. وفي معجم الصحاح ميز: مزت الشيء أميزه ميذا: عزلته وفرزته، وكذلك ميزته تمييزًا فانماز، وامتاز، وتميز، واستماز، كله بمعنى. يقال: امتاز القوم: إذا تميز بعضهم من بعض<sup>(٩٢)</sup>. وورد التميز في قاموس اكسفورد " التميز هو الجودة كونها عالية الجودة، والمدرسة هي مركز التميز الأكاديمي، وجيد جدًا بجودة عالية: يتحدث اللغة الفرنسية بطلاقة<sup>(٩٣)</sup>.

– التنظيم لغةً واصطلاحًا:

أما التنظيم فيُعرف لغويًا بأنه: التنظيم جمع تنظيمات، مصدر نظم، وتنظيم العمل: ترتيبه وتدييره ليأخذ نسقاً معيناً، وتطوير التنظيم هو: تجديد شباب الإدارة<sup>(٩٤)</sup>. ويعرف التنظيم اصطلاحاً أنه عبارة عن هيكل العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة أو المركز، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة لذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة، وهو العملية الثانية المهمة في عمليات الإدارة بعد التخطيط؛ حيث يتم تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها وتجميع مكونات كل نشاط في قسم أو إدارة أو تخصص مناسب<sup>(٩٥)</sup>.

## - التميز التنظيمي اصطلاحًا:

يُعرف التميز التنظيمي بأنه "عملية تقييم المنظمة مقابل تبني نموذج تحسين مستمر من أجل تسليط الضوء على ما تم تحقيقه وما يحتاج إلى تحسين"<sup>(٩٦)</sup>. والتميز التنظيمي يعني " قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات"<sup>(٩٧)</sup>. وهو " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"<sup>(٩٨)</sup>. ويُعرف التميز التنظيمي بأنه "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"<sup>(٩٩)</sup>.

والتميز التنظيمي درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر؛ حيث أن التميز في جوهره هو القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة، ويتطلب هذا أن تتطبع المؤسسة بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس وتلبية توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بل وزيادة مستوى رضاهم عنها<sup>(١٠٠)</sup>. وهو تحقيق مستويات الأداء المتوازن طبقاً لمستويات أداء محددة مسبقاً، وهو يشمل جودة هيئة العاملين، وجودة الطلاب، وكفاءة الموارد، وتفاعل الشراكة مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وتوفير مناهج شاملة، ومن ثم يكون لدى مديري المستقبل كل المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية لتحقيق عمل ناجح و متميز<sup>(١٠١)</sup>. وهو أيضاً " قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها، مما يجعلها تتسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية"<sup>(١٠٢)</sup>.

أما التميز في المؤسسات التعليمية فيعني " تفوق المؤسسة التعليمية وتفردتها في الأداء، من خلال كفاءة تنظيمية عالية، وإنتاج مخرجات ذات جدارات قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً"<sup>(١٠٣)</sup>، وهو "مدخل يستطيع التعليم العام من خلاله تحقيق

تميز الأداء عن طريق استثمار إمكاناته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الإدارية بتمكين العاملين بمنحهم مزيد من السلطات والصلاحيات الإدارية بما يدعم تحقيق الأهداف التعليمية الإستراتيجية، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين<sup>(١٠٤)</sup>.

مما سبق يتضح أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد تعريف التميز التنظيمي فمنهم من ركز على الجودة وتطبيق مفاهيمها، ومنهم من ركز على انه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، بينما ركز آخرون قدرة المؤسسة على التفوق والابتكار والاختلاف عن الآخرين؛ إلا أن معظم هذه التعريفات تتفق في المضمون؛ وهو أن التميز التنظيمي يساهم في تحقيق النجاح والتفوق والتفرد في مستوى الأداء للمؤسسات عامة والمؤسسة التعليمية خاصة؛ حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل التغيرات المعاصرة والتنافس الشديد

وعلى ضوء التعريفات وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية "مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي تزيد من قدرة المدرسة الثانوية على تحقيق أفضل الممارسات في أداؤها وحل مشكلاتها استناداً على العديد من المتطلبات والتي من بينها الوعي التخطيطي والتكنولوجي للإدارة والعاملين وذلك للاستغلال الجيد لإمكانات المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، والتفوق في الأداء، وتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية".

٢. خصائص التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

تتعدد خصائص التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية ولعل من أهمها ما يلي (١٠٥):

- التحسين والتطوير المستمر؛ مما يضع المؤسسة التعليمية في وضع أفضل من منافسيها باستمرار
- بناء العلاقات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتنميتها، وتوظيفها؛ لتعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غايتها، وأهدافها المختلفة.
- الانطلاق من مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والسيطرة عليه؛ لذا يركز التميز التنظيمي على مبدأ القياس، وتحديد العناصر، والآليات، والعناصر الداخلة في تطوير الأداء.

- أهمية العميل؛ حيث يمثل نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ ومن ثم تنطلق الإدارة في تحديد نتائجها المستهدفة من: تحليل رغبات عملائها، واهتماماتهم، كما يُمثل العميل نقطة النهاية- أيضًا- حيث يُعد مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها؛ الفيصل في الحُكم على تميز الإدارة.
  - التقويم الذاتي؛ حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه ضعفها، وتأثيراتها على الأداء، والنتائج المتوقعة، وكذا مصادر قوتها، ومدى استثمارها، والإفادة منها في بناء قدرتها المحورية، وقوتها التنافسية، وتنميتها.
  - التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائدًا، والتي يُمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة، تقوم بها لحساب المؤسسة، وذلك بكفاءة أعلى، وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية؛ باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
  - الكشف عن القدرات الكامنة التي تُميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها، وتوظيفها؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.
٣. أهمية التميز التنظيمي:

لم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسة التعليمية بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، فأصبح التميز الشغل الشاغل للمؤسسات التعليمية الحديثة، حيث أن التنظيم الذي لا يميز نفسه عن منافسيه سوف يضمحل خاصة في ظل ظروف البيئة الحالية التي ميزها التغير السريع والذي أصبح جزءًا من حياة المؤسسات لا يمكن تجاهله بل يجب التعامل معه<sup>(١٠٦)</sup>.

فالتميز التنظيمي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود؛ فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة



واقترار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة<sup>(١٠٧)</sup>.

وقد أصبح التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها<sup>(١٠٨)</sup>.

ولا شك أن التميز التنظيمي له تأثيرًا إيجابيًا على مستوى أداء المؤسسات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات الإدارة؛ لذلك فإن تلك الممارسات لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي فقط بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية، والميزة التنافسية، والابتكار، والالتزام لدى الموظفين<sup>(١٠٩)</sup>؛ فالتميز في الأداء أصبح ضرورة لأسباب عديدة منها: التغير السريع في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة التي لا حدود لها بين دول العالم في عصر يموج بالتغيرات، حيث لا بد من الجودة للوصول لأعلى مستويات الجودة بما يحقق التميز أمام المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات، والمشاركة في المنافسة، ولضمان تحررها من التبعية للآخرين، والحفاظ على مكانتها<sup>(١١٠)</sup>.

وقد أصبح التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات النجاح للمؤسسات عامة، وذلك لأن دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي أتت من حاجة تلك المؤسسات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، ومن حاجتها إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، وحاجتها إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يجعلوا المؤسسة أكثر تميزًا في الأداء قياسًا على المؤسسات المنافسة، وكذلك حاجتها إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات<sup>(١١١)</sup>.

ويحقق التميز التنظيمي للمؤسسة التعليمية فوائد عديدة، فهو من ناحية يساعد على رفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين، ودعم ارتباطهم بالتنظيم، ومن ناحية أخرى يساعد المؤسسة التعليمية على العناية بما تملكه من كفاءات بشرية مؤهلة، وتوفير فرص التنمية المهنية اللازمة لهم، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال وتحسين عمليات الاتصال، والترابط بين قطاعات المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وبالتالي الاستمرار في تقديم أفضل الخدمات التعليمية<sup>(١١٢)</sup>.

بالإضافة لذلك، فإن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية قد أضى بمثابة توجه مهم للمؤسسات- على اختلاف مستوياتها- حيث يعمق التفكير الإستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، والوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء، ليضفي مزيداً من الوضوح، على الدعوات التي كانت دائماً تنادى بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات العمل المختلفة<sup>(١١٣)</sup>.

#### ٤. أبعاد التميز التنظيمي:

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي؛ ومن أبرزها ( تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية)؛ وفيما يلي سيتم عرض موجز لهذه الأبعاد:

أ. تميز القيادة:

تميز القيادة هي ممارسات متميزة، يتم اتباعها في المؤسسة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، وتساعدها على أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغيير الذي يطراً في بيئة العمل، فتصبح فعالية وكفاءة المؤسسة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام<sup>(١١٤)</sup>.

حيث يعتمد التميز على مدى توافر قيادة تربوية فعالة داخل المدرسة، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها، ويخضع هذا العنصر لبعض المعايير ومنها مدى

الاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المدرسة، ومنظومة القيم الأساسية بها، ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمرين<sup>(١١٥)</sup>.  
فالتميز التنظيمي يتطلب توافر المهارات والقدرات للقادة بمستوى مرتفع من الإبداع والابتكار؛ لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز، وفي الجامعات يجب على القيادة العليا توضيح الرؤية المستقبلية للعاملين للمشاركة بأفكارهم لتطوير المؤسسة<sup>(١١٦)</sup>.

حيث يرتبط التميز التنظيمي ارتباطاً كبيراً بنجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة فلا يمكن للمؤسسات الوصول إلى التميز إلا من خلال قيادة جيدة تقوم بتحفيز العاملين لإظهار الطاقة الكامنة لديهم وتقديم أفضل أداء من خلال؛ مجموعة من الإستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية؛ أي قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة.

وبذلك يتضح أن من أهم الركائز التي يقوم عليها التميز التنظيمي هي القيادة المتميزة التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر؛ وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فاعلية أكثر.

ب. تميز المرؤوسين:

وهو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهو اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهامها، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(١١٧)</sup>.

وتعد جودة وتميز المعلمين أكثر المدخلات التعليمية تأثيرًا على نتائج ومخرجات التعلم؛ فإدراك المعلمين للسعي لتحقيق التميز التنظيمي غالبًا ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابيًا ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضًا في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتُشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم؛ مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقيًا وشخصيًا نحو قيم وأهداف المدرسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة<sup>(١١٨)</sup>.

ويظهر تميز المرؤوسين فيما يمتلكه العاملون من معرفة، ومهارات، واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع، والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به هذا العامل، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى حاجته للإشراف والتوجيه، حيث أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة؛ نتيجة لتأثير عمليات التعليم والتحسين والتطوير.

#### ج. تميز الإستراتيجية:

تميز الإستراتيجية يعني سعي المؤسسة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة؛ لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الإستراتيجي في المؤسسة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاءها بحيث يكون لها رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة<sup>(١١٩)</sup>.

وهو عملية تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المأمول الذي يحقق متطلبات التميز؛ فتميز الإستراتيجية للمؤسسة يستند على التخطيط الإستراتيجي الذي يتم فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتعرف على

جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات، وجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للعاملين، وتحديد أسلوب المؤسسة في المنافسة من خلال تقليل الجهد والكلفة وصولاً إلى الإبداع والتميز<sup>(١٢٠)</sup>. فقد يحكم على إدارة التميز بالفشل إذا لم تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم<sup>(١٢١)</sup>.

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المتميزة من خلال تحليل وتوجيه مسارات الحلول وفق المقومات العلمية التخطيطية وما يترتب عليها لاحقاً من اتخاذ القرار ويجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع من قيادة وعاملين ومستهدفين مما يزيد من تحقيقها بطريقة علمية مدروسة بعيداً عن العشوائية ويقلل من نسبة الفاقد في العملية التربوية كما يساهم في تحديد مسؤولية العاملين وبالتالي يساعد في عملية الرقابة على الأداء<sup>(١٢٢)</sup>.

#### د. تميز الهيكل التنظيمي:

يعني تميز الهيكل التنظيمي الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. فعند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمن افضل اتصال بين القائمين عن تلك المهام والنشاطات والعمليات وبذلك يحقق من خلال الهيكلية المطلوبة<sup>(١٢٣)</sup>.

وتعتمد المدارس الفعالة التي تطبق التميز ومعاييرها على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقله المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال، على عكس الهيكل المتدرج السلطة الذي ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الانفاق، والجهد، والوقت، ولذا يتطلب التميز تقليل عدد المستويات الإدارية، ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط

الأفقية في الإدارة، بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات<sup>(١٢٤)</sup>.

هـ. تميز الثقافة التنظيمية:

وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في مؤسسة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيه، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المؤسسة، وتتعرض على جودة خدماتها، وكفاءة أداؤها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميز<sup>(١٢٥)</sup>.

وتعمل ثقافة المؤسسة على تحديد الطريقة التي تعمل بها؛ بحيث تعكس ثقافتها القيم والمعتقدات فيها، وتعمل على تحديد سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على مستوى الأداء، وتشمل الثقافة التنظيمية المتميزة الخصائص: الانفتاح، والتعاون، والثقة، والمصادقية، الاستباقية، الاستقلالية، التحدي، والمواجهة والتجريب<sup>(١٢٦)</sup>.

والثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، والمعتقدات، والأيدولوجيات، والسلوكيات المشتركة والفلسفة التي تتبناها المؤسسة، بين أعضائها؛ بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء، وتحدد بالنهاية هوية المؤسسة في التعامل والسلوك مع البيئة الخارجية والداخلية، وإذا أراد قادة المؤسسات إنشاء التغيير؛ فلا بد أن تتوافق أساليب قيادتهم استراتيجياً مع الثقافة التنظيمية<sup>(١٢٧)</sup>.

والثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لقيم التميز، التي يلتزمون بها، وترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمؤسسة، والثقافة التنظيمية المميزة تعتبر أداة محرك ذات قوة دافعة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛ حيث إنها تقوم بتوحيد هوية المنتمين للمؤسسة وانسجام مصالحهم، وتعد أيضاً قاعدة قوية وثابتة، تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً<sup>(١٢٨)</sup>.

حيث تعد الثقافة المدرسية عاملاً محددًا للتميز؛ ففي حالة شيوع ثقافة مدرسية إيجابية بالمدرسة فإن ذلك سيولد نوع من الدافعية وقابلية التغيير والتطوير لدى الأفراد العاملين، أما في حالة سيادة ثقافة سلبية فيتولد نوع من المقاومة للتغيير والتطوير وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل وتتسم الثقافة المدرسية في المدارس التي تسعى إلى التميز بـ (١٢٩):

- الالتزام: ويعنى التزام العاملين وتبنيهم لسلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح في تحقيق فعالية الوحدات الوظيفية.
- التكامل المعياري: ويعنى تبنى سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالاستمرارية والبقاء.
- التكيف: ويتضمن القدرة على إحداث التغييرات الداخلية استجابة للظروف الخارجية.
- الوعي برؤية المدرسة ورسالتها على المدى البعيد.

يتضح مما سبق أهمية تطوير مدرء المدارس وتنميتها بصورة مستمرة لقيادة المدرسة نحو التطوير والتميز وكذلك تنمية وتمكين المعلمين - محركي العملية التعليمية بالمدارس ومنحهم بعض الصلاحيات التي تؤهلهم لأداء عملهم على أكمل وجه والأخذ بأرائهم لتحقيق جودة التعليم ومن ثم تحقيق التميز في أداء المدرسة ككل. فأهم الأبعاد الرئيسية للتميز التنظيمي تكمن في ممارسات القيادة المتميزة، وهي تتضمن توجيه أعمال المؤسسة، ومتابعة وتقويم النتائج، والتركيز على احتياجات العملاء؛ وممارسات العاملين المميزة، وتتضمن ممارساتهم وسلوكهم نحو التحسين والإبداع في ضوء احتياجات العملاء، وأهداف المؤسسة والثقافة التنظيمية المميزة، وهي محصلة العلاقات بين ممارسات القيادة والعاملين، والتي تدعم مواصلة التميز .

رابعاً - العلاقة النظرية بين متغيرات البحث:

يتناول البحث في هذا الجزء العلاقة النظرية بين متغيرات البحث من خلال إبراز دور كل من الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي في تحقيق التميز التنظيمي وفيما يلي توضيح تلك العلاقة:

## ١. الوعي بالتخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي:

تهتم المؤسسات الساعية للتميز اهتمامًا كبيرًا بتحقيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدءًا من التزام الإدارة، وتوافر الموارد البشرية، والمرونة، وصولًا للوعي والإدراك والفهم لعملية التخطيط الإستراتيجي من قبل كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ والذي يعد أمرًا مهمًا في تحقيق التميز التنظيمي؛ فأهمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي تتجلى في تكوين صورة ذهنية مدركة وواعية حول مستقبل المؤسسة التعليمية وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعدها على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق التميز.

ولعل من أهم السبل التي قد تمكّن القيادات القائمين من النجاح وتحقيق التميز، تبني الفكر والتخطيط الإستراتيجي؛ إذ لم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة آنية في توجهاتها وخطتها، بل لا بد لها في الواقع من اعتماد رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، تُحدد من خلالها أهدافاً كبرى وأساليب مدروسة ناجحة، وطرائق تطبيق منهجية متنوعة، وبالتالي تطور قدراتها، وتعزز الممارسات الإستراتيجية فيها، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية المرتبكة، إلى إيجاد الأرضية والقاعدة المنهجية المنظمة لتطبيق الفكر الإستراتيجي على أرض الواقع<sup>(١٣٠)</sup>؛ حيث أصبح نجاح المؤسسات التعليمية العصرية وتميزها يتوقف على توافر خبراء ذوي معرفة متخصصة قادرين على إنتاج إستراتيجيات مبتكرة وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة.

كما يمكن التغلب على معوقات التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم من خلال توفر مجموعة من الآليات والمتطلبات التي تتعلق بمكونات وأبعاد التميز التنظيمي، حيث يشير "آدامز" إلى أن التخطيط الإستراتيجي، والتركيز على القيادة والعاملين، لها أثر إيجابي على التوالي في تحقيق التميز بمؤسسات التعليم، ويضيف أن الاهتمام بمعايير تميز الأداء في القيادة، لها دور في الإصلاح التعليمي الشامل في المدرسة، مما يوفر فرص لتحسين الأداء وتميز المدارس<sup>(١٣١)</sup>.

ويسعى التميز التنظيمي للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من مقومات " التميز التنظيمي" إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين،



وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق وتوفير منافع ومميزات لا يجارها المنافسون<sup>(١٣٢)</sup>. وبذلك يتيح التميز للمؤسسة التعليمية أن تكون في موقف أفضل من المنافسين وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات والأداء.

كما تتطلب عملية صياغة الخطط الإستراتيجية معرفة كبيرة بأوضاع المؤسسة، إضافة إلى ضرورة تمتع من يقومون بعملية الصياغة بمهارات فكرية وتحليلية، وقدرة على الربط والتحليل؛ لأن عملية الصياغة ليست سهلة وتعد المحك الأول أمام نجاح أو فشل المؤسسة، وكلما تمكنت المؤسسة من صياغة خطط إستراتيجية سليمة تحاكي إمكاناتها وقدراتها، كلما أسهم ذلك في تحقيق النجاح بتنفيذ تلك الخطط، وبالتالي تحقيق التميز المنشود<sup>(١٣٣)</sup>.

ويعد التخطيط الإستراتيجي مدخلاً مهماً من مداخل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي حيث يعزز نجاح المدرسة وتميزها، كما إنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء إستراتيجية تعتبر بمثابة خريطة طريق تمكن المدرسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددة، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>(١٣٤)</sup>.

وتجد المؤسسات اليوم بشكل متزايد أن تنفيذ طريقة معينة لا يكفي من أجل تحقيق نتائج متميزة، فمن الضروري معالجة المشكلات وتحقيق الجودة والتميز بطريقة منظمة وطويلة الأجل؛ وهذا يعني أنه من الضروري التركيز على التخطيط الشامل لكيفية تطوير الأعمال مع التركيز على الجودة؛ أي يجب وضع خطة إستراتيجية تحتوي على جميع الأنشطة المتعلقة بالجودة والتميز في الخطة ليتم دمج المفاهيم والمناهج والأساليب المختلفة بطريقة تؤدي إلى تنافس جيد ونتائج أعمال متميزة. وأن يكون الهدف هو تحقيق التميز التنظيمي المستدام<sup>(١٣٥)</sup>.

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المتميزة من خلال تحليل وتوجيه مسارات الحلول وفق المقومات العلمية التخطيطية وما يترتب عليها لاحقاً من اتخاذ القرار ويجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع من قيادة وعاملين ومستهدفين مما يزيد من تحقيقها بطريقة علمية مدروسة بعيداً عن العشوائية ويقلل

من نسبة الفاقد في العملية التربوية كما يساهم في تحديد مسؤولية العاملين وبالتالي يساعد في عملية الرقابة على الأداء<sup>(١٣٦)</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الوعي بالتخطيط الإستراتيجي يعد وسيلة للمؤسسات التعليمية التي تطمح لتحقيق التميز التنظيمي؛ ويتحقق ذلك من خلال تحديد وصياغة القضايا والاتجاهات الإستراتيجية للمدرسة لتكون الأساس والمنطق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية، والعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية.

فقد أصبح الوعي بالتخطيط الإستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق التميز؛ حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها. ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها، وفي التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف، ومن المفترض أن يكون لكل مدرسة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالباً مشتقة من إستراتيجية التعليم في الدولة والمنطقة التعليمية. ويهدف التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة إلى تأمين مستقبل أفضل للمتعلمين والعاملين في المدرسة، وإلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار.

## ٢. الوعي التكنولوجي وتحقيق التميز التنظيمي:

إن المنافسة الشرسة والمتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتزايدة تجعل المؤسسات اليوم في موقف حياة أو موت، ويصبح بلوغ مستوى عادي من الأداء غير كافي لوحده لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة الشرسة وتلبية متطلبات الزبائن؛ فلا يمكن لأية مؤسسة أن تركز إلى ذات الأساليب والإستراتيجيات التقليدية السابقة لعصر "الثورة التكنولوجية" حتى تضمن بقائها، بل عليها أن تتميز في كل شيء، بحيث صار البحث عن التميز ضالة كل مدير في المؤسسات الناجحة في العالم؛ فالتميز ليس شعاراً يرفع في حملة دعائية أو لافتة تعلق على جدران المنشأة،

بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء إلى درجات عالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي<sup>(١٣٧)</sup>؛ فالتميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل من خلال جهود مختلف العاملين وفي كل المستويات.

وتعد التكنولوجيا القاعدة الأساسية التي تُبنى على ضوئها المؤسسات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحته هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في نجاحها، ولقد تغير دور التكنولوجيا من كونها مصدرًا داعمًا إلى اعتبارها مطلب أساسي لتمكين المؤسسات من القيام بعملياتها المختلفة بكفاءة؛ وذلك لما توفره من قدرات تساعد على البقاء والاستمرار والنمو، لكن المشكلة الرئيسة تكمن في مدى تفهم الإدارة لأهمية هذه التكنولوجيا التي تتطلب من المؤسسة فهمًا وإدراكًا حقيقيًا لتوظيف هذه التكنولوجيا بالشكل الذي يساعد على زيادة أنشطتها؛ فالاستخدام الإستراتيجي للتكنولوجيا يُسهم في تحقيق أقصى كفاءة وفالية ممكنة كما أن امتلاك المؤسسات لهذه التكنولوجيات ليس ميزة في حد ذاتها إلا أن الاستخدام الكفء والفعال لها من قبل الإدارة والعاملين الناتج عن الوعي هو الذي يحقق لها أهدافها وفي مقدمتها اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق تميز تنظيمي<sup>(١٣٨)</sup>.

وتعتبر التكنولوجيا إحدى محددات نجاح إدارة التميز، حيث تسهل عمليات تطبيق التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري، والإدارة المدرسية، كما أن أساليب التقنية تساعد في بناء مستودعات المعرفة، ونظم دعم القرار، ويمكن تصنيف أدوات إدارة التميز إلى ثلاثة تصنيفات هي ابتكار المعرفة وتوليدها، وترميزها، ونقلها، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمؤسسات من خلال وسائط متعددة، ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة الجودة والتميز تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم<sup>(١٣٩)</sup>.

يتضح مما سبق أن الوعي التكنولوجي والتوظيف والاستخدام الصحيح للتكنولوجيا في العملية التعليمية يعد أحد أهم العوامل الأساسية في نجاح المدرسة وتطورها لأنها تعد أداة حقيقية في تنفيذ الأنشطة والبرامج فالإدارة الكفؤة هي التي تتميز في تقديم خدماتها بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة؛ فالتميز التنظيمي هدف تسعى إليه جميع المؤسسات على مختلف المستويات؛ وذلك من خلال استخدامها للتكنولوجيا المتطورة، وكما سبق الإشارة لا تتميز المؤسسة بامتلاكها للتكنولوجيا المتطورة في حد ذاتها ولكنها تتميز بامتلاك إدارتها ومرؤوسها المعرفة والمهارة والقيم التكنولوجية التي تمكنهم من الوصول إلى المستويات المتقدمة من التميز.

ولما كانت التكنولوجيا مرتبطة أيضاً بالوعي والتواصل المعرفي والسلوكي ففي ظل نطاقها يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد عليها حيث أن الوسائل التكنولوجية تلعب دوراً أساسياً في تكوين رأي عام واعي بأهداف التخطيط الإستراتيجي وأسلوبه وخطواته مستغلاً التكنولوجيا في سرعة تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية، ولما كان المعلمين والعاملين بالمجتمع المدرسي ينقصهم الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي؛ لذا كان لزاماً من تنمية الوعي بهما لضمان نجاح الخطة والتوظيف الأمثل للمستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية لتحقيق التميز التنظيمي بالمدرسة. ومن هنا تأتي قيمة ربط الوعي بالتخطيط الإستراتيجي بالوعي التكنولوجي وصولاً للتميز.

كما أن بلوغ مستوى معين من التميز لا يكفي، بل الأهم هو الاحتفاظ هذا المستوى وتنميته باستمرار؛ فالتميز الحقيقي ينتج عن وعي وتفهم واقتناع الإدارة المدرسية وتجاوب العاملين معها للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

القسم الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها وتفسيرها

### الجزء الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

ويتضمن أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أداتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، ثم المعالجة الإحصائية:  
أولاً. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي من خلال رصد آراء المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا. ثانيًا - إعداد أداة الدراسة الميدانية:

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع معين، وتعد الاستبانة من أكثرها شيوعًا واستخدامًا؛ وخاصة لدى الباحثين في مجال التربية للحصول على حقائق أكثر صلة بالواقع<sup>(٤٠)</sup>؛ لذا استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها أحد أهم أدوات البحث الوصفي.

وتم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات، والمعلومات، والآراء من عينة الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة؛ وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى المقابلات غير المقننة مع بعض معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، وبعض مديري تلك المدارس؛ لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

وتم إعداد الاستبانة وفقًا للخطوات الآتية:

#### ١. إعداد الصورة الأولية للاستبانة.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية في مجال الوعي والتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي والتميز التنظيمي تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتتكون من قسمين رئيسيين هما:

• **القسم الأول:** عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب تضمنت (اسم المدرسة - الجنس - الإدارة التعليمية - معتمدة أو غير معتمدة).

• **القسم الثاني:** عبارة عن محاور وأبعاد الاستبانة حيث تكونت الاستبانة من (٧٦) عبارة موزعة على ثلاثة محاور؛ تضمن المحور الأول ٢٣ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد لرصد واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين ويشمل الأبعاد الآتية: (البعد المعرفي، البعد السلوكي

"المهاري"، البعد الوجداني "الاتجاهات"، أما المحور الثاني فتضمن (١٩) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد لرصد واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي التكنولوجي لدى المعلمين ويشمل الأبعاد الآتية: (البعد المعرفي، البعد السلوكي "المهاري"، البعد الوجداني "الاتجاهات")، والمحور الثالث فتضمن (٣٤) عبارة موزعة على خمسة أبعاد لرصد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا. ويشمل الأبعاد الآتية (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الإستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية).

• بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهاية كل بعد؛ لإعطاء المحكمين حرية التعبير لذكر بعض العبارات الأخرى التي لم تتضمنها الاستبانة.

وتم صياغة مفردات الاستبانة بحيث تغطي جميع محاور وأبعاد الاستبانة قيد الدراسة، كما روعي في صياغة المفردات أن تكون واضحة ومفهومة لعينة الدراسة، وأن لا يكون لها أكثر من معنى.

## ٢. عرض الاستبانة على السادة المحكمين.

للتأكد من قدرة الاستبانة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، تم التحقق من الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم ثلاثة عشر محكمًا في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية، وذلك للاسترشاد بأرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لهدف الدراسة، ومدى انتماء العبارة للمحور الرئيس، وإبداء الرأي حول التعديل اللازم من حذف أو إضافة، والتأكد من دقة الصياغة والوضوح اللغوي، واقتراح ما يرويه مناسبًا من عبارات تتماشى مع هدف الدراسة وطبيعتها. وفي ضوء آراء السادة المحكمين، أجريت التعديلات المناسبة استنادًا إلى المقترحات والملاحظات المطروحة من تعديل لصياغة بعض العبارات، أو حذف بعضها لتكرار مضمونها في مواضع أخرى داخل الاستبانة.

## ٣. إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

وصل عدد مفردات الاستبانة في صورتها النهائية (٧٤) عبارة موزعة على ثلاثة محاور؛ تضمن المحور الأول (٢٣) عبارة موزعة على ٣ أبعاد، وتضمن

- المحور الثاني (١٧) عبارة موزعة على ٣ أبعاد، وتضمن المحور الثالث (٣٤) عبارة موزعة على ٥ أبعاد وهي كالتالي:
- المحور الأول: واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين ويشمل المراحل الآتية:
    - أ. واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.
    - ب. واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.
    - ج. واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.
  - المحور الثاني: واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي التكنولوجي لدى المعلمين ويشمل:
    - أ. واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.
    - ب. واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.
    - ج. واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.
  - المحور الثالث: التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا ويشمل:
    - أ. تميز القيادة.
    - ب. تميز المرؤوسين.
    - ج. تميز الإستراتيجية.
    - د. تميز الهيكل التنظيمي.
    - هـ. الثقافة التنظيمية.

#### ٤. حساب صدق وثبات الاستبانة.

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه<sup>(١٤١)</sup>، وقد اعتمد البحث الحالي في حساب صدق الاستبانة على طريقة صدق المحكمين للتحقق من صدقها، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

#### • ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بالثبات دقة الأداة المستخدمة في القياس والملاحظة، واتساقها واطرادها فيما تزود به من معلومات<sup>(١٤٢)</sup>، وهذا يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وقلة تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cornbrash's Alpha Coefficient (معامل ألفا)، على عينة استطلاعية قوامها ٤٩ فرداً، وكانت نتائج ثبات الأبعاد كما هي مبينة في جدول (١).

#### جدول (١)

#### يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	تنمية (الجانب المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي.	٧	٠.٨٧
٢	تنمية الجانب السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي.	٩	٠.٨٩
٣	تنمية الجانب الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي.	٧	٠.٨٣
٤	تنمية (الجانب المعرفي) للوعي التكنولوجي.	٥	٠.٨١
٥	تنمية الجانب السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي.	٥	٠.٧٨
٦	تنمية الجانب الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي.	٧	٠.٨٠
٧	تميز القيادة.	٨	٠.٨٤
٨	تميز المرؤوسين.	٦	٠.٧٦



٠.٩١	٧	تميز الإستراتيجية.	٩
٠.٨٣	٦	تميز الهيكل التنظيمي.	١٠
٠.٨٧	٧	الثقافة التنظيمية.	١١
٠.٩٧	٧٤	ثبات الاستبانة بجميع أبعادها	

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت بين (٠.٧٦ : ٠.٩١)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٧)؛ مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها، وفي قابليتها للتطبيق؛ وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة للإجابة على أسئلة البحث.

### ثالثاً . مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على عينة من معلمي المدارس الثانوية العامة المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة المنيا بتسع إدارات تعليمية تشكل جميع الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠١٩)، وطُلب منهم إبداء آرائهم حول واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وذلك على مقياس ليكرت الثلاثي وفق درجات تحقق (عالية - متوسطة - منخفضة) لجميع أبعاد الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٧٦٥) استبانة، تم استرجاع (٦٥٣) استبانة، في حين تم استبعاد (٣١) استبانة لنقص بعض البيانات وعدم استيفاء الاستجابة على جميع العبارات؛ وعليه بلغ عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (٦٢٢) استبانة، كما يتضح من جدول (٢).

يوضح الجدول التالي عدد أفراد مجتمع الدراسة، وعدد أفراد عينتها، والنسبة المئوية للعينة بالمقارنة بمجتمع الدراسة؛ حيث يتكون عدد أفراد عينة الدراسة من ٦٢٢ معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

## جدول (٢)

خصائص عينة الدراسة طبقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية.

النسبة %	العدد	الخصائص	المتغيرات الديمغرافية
٦٣ %	٣٩٣	• ذكر	النوع
٣٧ %	٢٢٩	• أنثى	
٢٤ %	١٤٧	• معتمدة	الاعتماد
٧٦ %	٤٧٥	• غير معتمدة	
١٩ %	١١٦	• مركز المنيا	الإدارة التعليمية
١٦ %	٩٨	• مركز بني مزار	
١٠ %	٦٤	• مركز مطاي	
١٢ %	٧٤	• مركز سمالوط	
١٤ %	٨٩	• مركز مغاغة	
٧ %	٤٥	• مركز أبو قرقاص	
١٣ %	٧٩	• مركز ملوي	
٤ %	٢٥	• مركز العدو	
٥ %	٣٣	• مركز دير مواس	
١٠٠ %	٦٢٢		

اشتمت عينة الدراسة وفقاً للنتائج المبينة في جدول (٢) بمجموعة من الخصائص، يمكن الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي:

- اتضح أن نسبة المعلمين في العينة أكبر بقليل من نسبة المعلمات؛ حيث شكلت نسبة الذكور حوالي ٦٣ % من إجمالي حجم العينة، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٧ %.
- أن معلمي المدارس الثانوية المعتمدة بلغت نسبتهم ٢٤ % من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة معلمي المدارس الثانوية غير المعتمدة ٧٦ % من إجمالي عينة الدراسة.

- بلغت أعلى نسبة لمعلمي المدارس الثانوية التابعة للإدارة التعليمية لمركز المنيا ١٩٪ بينما أقل نسبة لمعلمي المدارس الثانوية التابعة للإدارة التعليمية لمركز العودة ٤٪.

هذا بالإضافة إلى:

- أن إجمالي عدد المدارس الثانوية في محافظة المنيا ١٣٠ مدرسة، وعدد الطلاب ٧٦٢٧٤ طالباً، وعدد المعلمين ٥٠٠٩ معلماً<sup>(١٤٣)</sup>.
- تطبيق الاستبانة كان على المدارس الحكومية فقط وهي تمثل النسبة الكبرى للتعليم الثانوي لأن التعليم الخاص لا يمثل سوى نسبة بسيطة جداً من التعليم الثانوي في محافظة المنيا حيث لا يتعدى نسبة ٥٪.

#### رابعاً . تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد التأكد من أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ وتحديداً خلال الفترة (١٢ أكتوبر إلى ٢٣ نوفمبر).

#### خامساً . المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتمت المعالجة الإحصائية للنتائج كما يلي:

١. أعطيت الأوزان (٣ - ٢ - ١) لاستجابات أفراد العينة (عالية - متوسطة - منخفضة)، على الترتيب؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات عينة الدراسة لمفردات الاستبانة.

تقدير نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلي:

$$\text{نسبة متوسط شدة الاستجابة} = \frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة}}{\text{عدد احتمالات الاستجابة}}$$

$$٠,٦٧ = \frac{١ - ٣}{٣}$$

حساب الخطأ المعياري لمتوسط شدة الاستجابة طبقاً للقانون<sup>(١٤٤)</sup>:

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث (أ) نسبة متوسط شدة الاستجابة للعبارة = ٠,٦٧

(ب) باقي النسبة من الواحد الصحيح = ٠,٣٣

$$٠,٣٣ = ٠,٦٧ - ١ = أ - ١$$

(ن) = عدد أفراد العينة

تعيين حدي الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة من خلال المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} & \text{نسبة متوسط شدة الاستجابة} \pm ١.٩٦ \times \text{الخطأ المعياري}^{(١٤٥)} \\ & = \frac{٠,٦٧ \pm ١.٩٦ \times \frac{\sqrt{٠,٦٧ \times ٠,٣٣}}{ن}}{١} \\ & = \frac{٠,٦٧ \pm ١.٩٦ \times \frac{\sqrt{٠,٢١٤١}}{٦٢٢}}{١} \\ & = \frac{٠,٦٧ \pm ١.٩٦ \times ٠,٠١٩}{١} \end{aligned}$$

حدي الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = ٠,٦٧ ± ١,٩٦ × ٠,٠١٩

وذلك عند درجة ثقة (٠.٩٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

إذن الحد الأعلى للثقة = ٠,٦٧ + ١,٩٦ × ٠,٠٦٤ = ٠,٧١

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٧ - ١,٩٦ × ٠,٠٦٤ = ٠,٦٣

وبناءً على ذلك فإن:

أ- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة على العبارة أعلى من أو

تساوى (٠,٧١) فإن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

ب- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة على العبارة تتحصر

بين (٠,٧١)، (٠,٦٣) فإن أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على هذه العبارة.

ج- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة على العبارة أقل من (٠,٦٣)

فإن أفراد العينة لا يوافقون على هذه العبارة.

وباستخدام المعادلات السابقة، وُجد أن حدود الثقة العليا ٠,٧١ والحدود الدنيا

٠,٦٣ والتي يمكن التعبير عنها لفظياً كالتالي:

- $X \leq 0.71$  ← تتحقق بدرجة عالية.
- $0.63 < X < 0.71$  ← تتحقق بدرجة متوسطة.
- $X \geq 0.63$  ← تتحقق بدرجة منخفضة.

### الجزء الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

بعد العرض السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، يعرض الجزء الآتي نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، من خلال عرض نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لرصد آراء المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

أولاً . نتائج المحور الأول: واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين:

يتناول هذا المحور نتائج ثلاثة أبعاد هي واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ب (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين. وفيما يلي نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة:

1. نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعده واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.

## جدول (٣)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية  
(البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
١	عالية	٠.٧٢	٢.١٧	٠.٦٨	٩٩	٣١٥	٢٠٨	تنشـــــر إدارة المدرسة ثقافة الرؤية والرسالة داخل المدرسة والمجتمع بأساليب وطرق مبتكرة.	١
٢	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٧	٠.٥٤	١٠٠	٤٤٢	٨٠	تقـــــوم إدارة المدرسة بتحديد أهدافها المســـــتقبلية ونشرها بصورة دورية.	٢
٣	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٣	٠.٧٢	١٨٤	٢٩٥	١٤٣	تـــــوفر إدارة المدرسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي .	٣
٥	منخفضة	٠.٥٦	١.٦٨	٠.٦٩	٢٨٢	٢٥٧	٨٣	تتـــــاقش إدارة المدرسة أهم الأساليب	٤

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								والخطوات العلمية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي مع المعلمين.	
٤	منخفضة	٠.٥٧	١.٧١	٠.٦	٢٥٨	٢٨٥	٧٩	٥. تتعاون إدارة المدرسة مع الجهات المختصة لتدريب العاملين وتنمية الوعي التخطيطي لديهم.	
٧	منخفضة	٠.٤٢	١.٢٦	٠.٤٤	٤٣٨	١٦١	٢٣	٦. تعقد إدارة المدرسة حلقات نقاشية ومنتديات علمية عبر الإنترنت لنشر الوعي بكيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	
٦	منخفضة	٠.٤٦	١.٣٧	٠.٤٩	٣٥٠	٢٢٥	٤٧	٧. تنظم إدارة المدرسة ندوات لتدريب المعلمين على كيفية تحويل الخطة	

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								الإستراتيجية وأهدافها إلى برامج تفصيلية وتنفيذية.	
	منخفضة	٠.٥٨			إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الأول				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول الخاص بدور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين امتد مدى الاستجابة بين (٠.٤٢ - ٠.٧٢)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٥٨) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون أن دور الإدارة المدرسية في تنمية (الجانب المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لديهم يتحقق بدرجة منخفضة؛ وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الوعي بالجانب المعرفي للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة المدرسية ومن ثم انعكس ذلك في ضعف قدرتها على تنمية ذلك الجانب من الوعي لدى المعلمين بالمدرسة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن المفردة رقم (١) "تنشر الإدارة المدرسية ثقافة الرؤية والرسالة داخل المدرسة والمجتمع بأساليب وطرق مبتكرة" هي العبارة الوحيدة في هذا البعد التي جاءت بنسبة استجابة عالية (٠.٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٨)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن معايير الجودة بالمدرسة تلزم جميع المدارس بنشر الرؤية والرسالة من خلال إعلانات عن رؤية ورسالة المدرسة على جدران المدرسة لكي يتعرف كل فرد في المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها ولكي تعي الأطراف المعنية (أولياء الأمور - مجلس الأمناء - أعضاء من المجتمع المحلي.....) رؤية المدرسة أيضًا.



ويتضح أيضًا أن نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن المفردتين رقم (٢، ٣) "تقوم إدارة المدرسة بتحديد أهدافها المستقبلية ونشرها بصورة دورية"، "توفر إدارة المدرسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي" جاءت بنسبة استجابة متوسطة؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا وخاصة المدارس المعتمدة أو التي تسعى للتقدم للاعتماد تقوم إدارتها بتحديد أهدافها المستقبلية ضمن الخطة الإستراتيجية للمدرسة والتي تتقدم بها للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ومن ثم تحاول أيضًا توفير مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي من أجل إعداد الخطة في حين أن البعض الآخر يفقد الوعي بتلك الأهداف المستقبلية أو الحصول على معلومات لعملية التخطيط الإستراتيجي.

في حين أن باقي مفردات هذا البعد جاءت بنسبة استجابة منخفضة وجاءت العبارة رقم (٦) "تعقد إدارة المدرسة حلقات نقاشية ومنتديات علمية عبر الإنترنت لنشر الوعي بكيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٤٢) وانحراف معياري (٠.٤٤) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف الوعي لدى إدارة المدرسة بأهمية التخطيط الإستراتيجي ومن ثم لا تعقد حلقات نقاشية ومنتديات علمية سواء داخل المدرسة أو عبر الإنترنت لنشر الوعي بكيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وقلة تعاونها مع الجهات المختصة لتدريب العاملين وتنمية الوعي التخطيطي لديهم وأيضًا ضعف تنظيمها للندوات لتدريب المعلمين على كيفية تحويل الخطة الإستراتيجية وأهدافها إلى برامج تفصيلية وتنفيذية.

٢. نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعء واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.

#### جدول (٤)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لبعء واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٢	متوسطة	٠.٦٧	٢.٠٢	٠.٧٩	١٨٧	٢٣٤	٢٠١	تقوم إدارة المدرسة بتحديث ومراجعة رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة الأطراف المعنية (المعلمين، أولياء الأمور،....).	١
١	عالية	٠.٧٥	٢.٢٥	٠.٧٨	١٢٩	٢٠٨	٢٨٥	تشترك إدارة المدرسة المعلمين في وضع خطط التحسين المدرسي وتنفيذها.	٢
٣	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٩	٠.٧٧	١٨٣	٢٥٨	١٨١	تكلف إدارة المدرسة المعلمين بوضع خطط	٣

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								إستراتيجية تتناسب مع موارد المدرسة وإمكانياتها.	
٦	منخفضة	٠.٥٩	١.٧٧	٠.٧١	٢٤١	٢٨١	١٠٠	٤. تنظيم إدارة المدرسة ورش عمل لتدريب المعلمين على كيفية تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.	
٧	منخفضة	٠.٥٧	١.٧١	٠.٦٣	٢٣٦	٣٢٨	٥٨	٥. تنظيم إدارة المدرسة ورش عمل لتدريب المعلمين على كيفية تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات.	
٥	منخفضة	٠.٦٠	١.٨٠	٠.٧٤	٢٣٨	٢٦٦	١١٨	٦. توضع إدارة المدرسة جدولاً زمنياً محدداً لتحقيق الأهداف.	
٨	منخفضة	٠.٥٣	١.٥٩	٠.٦٠	٢٩٣	٢٩١	٣٨	٧. تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في	

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								وضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة مستقبلاً.	
٩	منخفضة	٠.٤٨	١.٤٥	٠.٥٠	٣٣٣	٢٦٨	٢١	تدعو إدارة المدرسة المعلمين إلى المشاركة في تقييم نتائج الخطة لمعرفة مدى تحقق الأهداف.	٨.
٤	متوسطة	٠.٦٥	١.٩٤	٠.٧٥	١٩٤	٢٦٩	١٥٩	تقوم إدارة المدرسة بالمتابعة والرقابة أثناء تنفيذ الخطة لمطابقة ما يجري تنفيذه من برامج مع أهداف الخطة.	٩.
	منخفضة	٠.٦١			إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثاني				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول الخاص بدور الإدارة المدرسية في تنمية الجانب السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين امتد مدى الاستجابة بين (٠.٤٨ - ٠.٧٥)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦١) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون أن دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لديهم يتحقق بدرجة منخفضة؛ وقد يعزى ذلك ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بعقد الندوات وورش العمل وتوفير البرامج التدريبية والرقابة والمتابعة لتنمية الوعي بعملية التخطيط الإستراتيجي والمركزية في اتخاذ القرارات.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن المفردة رقم (٢) " تُشرك إدارة المدرسة المعلمين في وضع خطط التحسين المدرسي وتنفيذها" هي العبارة الوحيدة في هذا البعد التي جاءت بنسبة استجابة عالية (٠.٧٥) وانحراف معياري (٠.٧٨)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تعتمد على مهارات بعض المعلمين فيما يتعلق بوضع خطط التحسين المدرسي وتنفيذها وذلك من خلال فريق الجودة بالمدرسة ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرار المتعلق بخطط التحسين للحصول على الاعتماد ويرجع ذلك إلى أن الجودة والاعتماد هي مسئولية جماعية أي تعتمد على العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في كل ما يخص المدرسة، كما أن مشاركة الأفراد في خطط التحسين تمكن الإدارة المدرسية من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات، وإقناع الأفراد العاملين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ناهد بهجت محمد، ٢٠١٤) <sup>(١٤٦)</sup> والتي تفيد بأن الإدارة المدرسية لا تشرك الأطراف المعنية في صناعة القرارات المدرسية. وتختلف أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة (حسام الدين محمد، محمد درويش، ٢٠١٣) <sup>(١٤٧)</sup> أن من المعوقات المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية استنثار واستحواذ وانفراد الإدارة المدرسية بالسلطة، وغلبة الطابع التقليدي على الأداء، وغياب الرؤية المشتركة، وغياب المشاركة بين المدير والمرؤوسين.

ويتضح أيضًا أن نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن المفردتين رقم (١، ٣) " تقوم الإدارة المدرسية بتحديث ومراجعة رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة الأطراف المعنية (المعلمين، أولياء الأمور،...)"، " تكلف إدارة المدرسة المعلمين بوضع خطط إستراتيجية تتناسب مع موارد المدرسة وإمكانياتها" جاءتا

بنسبة استجابة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا تقوم بتحديث ومراجعة رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة الأطراف المعنية وتكلف المعلمين بوضع خطط إستراتيجية تتناسب مع موارد المدرسة وإمكانياتها وخاصة المدارس التي تسعى للاعتماد في حين أن المدارس الأخرى تغفل ذلك ولا تهتم بوضع الخطط الإستراتيجية أو مشاركة الأطراف المعنية.

في حين أن باقي مفردات هذا البعد جاءت بنسبة استجابة منخفضة وجاءت العبارة رقم (٨) " تدعو إدارة المدرسة المعلمين إلى المشاركة في تقييم نتائج الخطة لمعرفة مدى تحقق الأهداف" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٤٨) وانحراف معياري (٠.٥٠) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف الشفافية والخوف من تقييم نتائج الخطة لمعرفة مدى تحقق الأهداف وبالتالي لا تشرك إدارة المدرسة المعلمين في تقييم نتائج الخطة.

ويتضح أن المفردة رقم (٧) "تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة مستقبلاً" جاءت بنسبة استجابة منخفضة أيضاً وقد يُعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بوضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة مستقبلاً على الرغم من حاجة المدرسة لتلك الخطط البديلة لتكون في حالة تأهب واستعداد لمواجهة أي أخطاء أو أزمات تحدث من خلال وضع خطط وقائية وخطط لتحسين المستمر.

٣. نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعدها واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.

## جدول (٥)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد واقع دور إدارة المدرسة في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٦	منخفضة	٠.٥٨	١.٧٥	٠.٦٦	٢٣٢	٣١١	٧٩	١. تنمّي إدارة المدرسة الشعور لدى العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي في العملية التعليمية.	١
٣	متوسطة	٠.٦٥	١.٩٧	٠.٧٤	١٨١	٢٧٩	١٦٢	٢. تشجّع إدارة المدرسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار حول مستقبل العمل المدرسي بين أعضائها.	٢
٥	منخفضة	٠.٦٠	١.٧٩	٠.٧٠	٢٣٠	٢٨٨	١٠٤	٣. تحث إدارة المدرسة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة كإحدى الوسائل المهمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.	٣
٧	منخفضة	٠.٥٧	١.٧١	٠.٦٧	٢٥٧	٢٩٠	٧٥	٤. تحث إدارة المدرسة على	٤

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.	
٢	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٨	٠.٧٢	١٦٦	٣٠٠	١٥٦	تقاعسي إدارة المدرسة رغبات وحاجات المستفيدين عند وضع الخطة.	٥
٤	متوسطة	٠.٦٣	١.٩١	٠.٦٩	١٧٢	٣٢٨	١٢٢	تمثل إدارة المدرسة على تفعيل المقترحات الجيدة للمعلمين عند وضع الخطط المدرسية.	٦
١	متوسطة	٠.٦٨	٢.٠٤	٠.٧١	١٤٥	٣٠٥	١٧٢	تحث إدارة المدرسة على التغيير والتطوير بما يتماشى مع السياسة التخطيطية التي تتبناها.	٧
	منخفضة	٠.٦٢			إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثالث				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول الخاص بدور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين امتد مدى



الاستجابة بين (٠.٥٧ - ٠.٦٨)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦٢) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث، تبين أن أربع عبارات من هذا البعد نالت درجة تحقق متوسطة في حين تحققت ثلاث عبارات بدرجة منخفضة وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون أن دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لديهم في إجمالي هذا البعد يتحقق بدرجة منخفضة؛ وقد يعزى ذلك ضعف اهتمام الإدارة المدرسية تنمية الشعور بأهمية التخطيط الإستراتيجي بل واعتقاد بعض مديري المدارس أن عملية التخطيط الإستراتيجي مضيعة للوقت وخاصة وأن نتائجها الإيجابية لا تكون ملموسة على المدى القريب ومن ثم عزوف الإدارة عن الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي أو تنميته لدى العاملين.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارات رقم (٧،٥،٢،٦) جاءت بنسبة استجابة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا تقوم بالحث على التغيير والتطوير بما يتماشى مع السياسة التخطيطية التي تتبناها، ومراعاة رغبات وحاجات المستفيدين عند وضع الخطة ولكن نظراً لضعف عملية التخطيط الإستراتيجي نتيجة ضعف وجود قنوات للاتصال داخل المدرسة من اجتماعات أو مقابلات لتبادل المعلومات والخبرات حول التخطيط الإستراتيجي وبالتالي قلة الحوار وتبادل الآراء والأفكار حول مستقبل العمل المدرسي بين أعضائها.

في حين أن باقي مفردات هذا البعد جاءت بنسبة استجابة منخفضة وجاءت العبارة رقم (٤) " تحث إدارة المدرسة على الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٥٧) وانحراف معياري (٠.٦٧) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام إدارة المدرسة بالالتزام بالتخطيط الإستراتيجي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وذلك لطول مدة التخطيط الإستراتيجي وبالتالي انخفاض الدافعية والحماس عن بداية تنفيذ

الخطة وخاصة أن نتائجه الإيجابية لا تكون ملموسة على المدى القريب ومن ثم عزوف الإدارة عن الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي أو تنميته لدى العاملين. وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج المتعلقة ببعده دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي يتضح أن تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي تُسهم بشكل كبير في إحداث تغيير وتطوير للمدرسة والعاملين بها حيث يحدث تطوير وتعديل في سلوكيات الأفراد وسعيهم نحو تحقيق التميز من خلال الوعي بأهمية وخطوات التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى، حيث إن ذلك سوف يؤدي إلى تطوير وتنمية مهارات المعلمين إلى جانب اكسابهم معلومات ومعارف جديدة نتيجة للتدريب والتقييم المستمر لأدائهم، أي أن تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة يؤدي إلى تغيير لدى الأفراد سواء في البعد المعرفي أو البعد المهاري أو البعد الوجداني، وحيث أن جوهر عملية التميز التنظيمي بالمدرسة الثانوية هو تطوير القادة والأفراد العاملين بها ومن ثم ينعكس ذلك على تميز الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة وتصبح الثقافة التنظيمية لها هي ثقافة التميز والتنافسية.

وتجدر الإشارة هنا أنه خلال اطلاع الباحثة على بعض خطط التطوير بتلك المدارس وجدت ثمة جوانب قوة في بعضها وثمة جوانب قصور عديدة كما أن تلك الخطط متشابهة إلى حد كبير في محتواها مما يعني أن المدارس تتناقلها فيما بينها، بالإضافة إلى ضعف جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة؛ ويعني ذلك أن التخطيط الإستراتيجي لا يحتل أي جزء من تفكير بعض المسؤولين بتلك المدارس؛ وقد يرجع ذلك إما لجهل بأهميته، أو لعدم القناعة بالتخطيط الإستراتيجي، أو لعدم الرغبة بالالتزام وتحبيذ الارتجالية في العمل، وأن التخطيط لا يعتبر موقفاً ذهنياً لدى بعض متخذي القرار بل يتم بصورة عشوائية وارتجالية دون وعي به وبقيمته.

### خلاصة نتائج المحور الأول:

يوضح الجدول التالي خلاصة نتائج المحور الأول، وترتيب أبعاده حسب درجة تحققها.

#### جدول (٦)

#### ترتيب أبعاد المحور الأول حسب درجة تحققها

م	الأبعاد	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	دور إدارة المدرسة في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.	٠.٦٢	منخفضة	١
٢	دور إدارة المدرسة في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.	٠.٦١	منخفضة	٢
٣	دور إدارة المدرسة في تنمية (البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين.	٠.٥٨	منخفضة	٣

يتضح من خلال الجدول السابق أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة حيث حصل البعد الثالث دور الإدارة المدرسية في تنمية الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين على الترتيب الأول ولكن بدرجة تحقق منخفضة، تلاه البعد الثاني دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين بدرجة تحقق منخفضة أيضاً، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الأول دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين بدرجة تحقق منخفضة .

ثانياً . نتائج المحور الثاني واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي التكنولوجي لدى المعلمين :

١ . نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعده واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعده المعرفي) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين .

### جدول (٧)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لبعده واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعده المعرفي للوعي التكنولوجي لدى المعلمين .

رقم	العبارة	التكرارات			الانحراف المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	تقوم إدارة المدرسة بنشر المعرفة التكنولوجية عبر قاعدة الموقع الإلكتروني للمدرسة.	٥٥	٢٦٩	٢٩٨	٠.٦٤	١.٦١	٣	منخفضة
٢	تقوم إدارة المدرسة بإبراز المخاطر والتحديات الناجمة عن الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا.	٢١	٢٨٢	٣١٩	٠.٥٠	١.٤٧	٤	منخفضة
٣	تقوم إدارة المدرسة بتوزيع النشرات الواردة إليها من الإدارة التعليمية بصورة دورية	٣٦	٣٥٠	٢٣٦	٠.٥٨	١.٦٨	٢	منخفضة

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								وسريعة باستخدام الوسائل التكنولوجية.	
١	منخفضة	٠.٥٩	١.٧٨	٠.٦٨	٢٢٥	٣٠٦	٩١	٤. تحصر إدارة المدرسة على عقد الدورات والندوات لتوعية المعلمين باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.	
٥	منخفضة	٠.٤٧	١.٤٢	٠.٥٢	٣٦٠	٢٤٥	١٧	٥. تناقش إدارة المدرسة نتائج المؤتمرات الخاصة بتطوير التعليم واستخدام التكنولوجيا مع المعلمين عبر شبكة الإنترنت.	
	منخفضة	٠.٥٣	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الأول						

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثاني الخاص بدور الإدارة المدرسية في تنمية البعد المعرفي للوعي التكنولوجي لدى المعلمين امتد مدى الاستجابة بين

(٠.٤٧ - ٠.٥٩) في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٥٣) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث، تبين أن جميع عبارات هذا البعد قد تحققت بدرجة منخفضة وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون أن دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد المعرفي للوعي التكنولوجي لديهم يتحقق بدرجة منخفضة؛ وقد يُعزى ضعف ذلك إلى أن الإدارة المدرسية لا تقوم بمناقشة نتائج المؤتمرات ولا إبراز المخاطر والتحديات الناجمة عن الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن جميع عبارات هذا البعد جاءت بنسبة استجابة منخفضة وقد يُعزى ذلك إلى ضعف المعرفة التكنولوجية لدى الإدارة المدرسية وبالتالي ضعف قدرتها على تنمية ذلك البعد من الوعي التكنولوجي لدى العاملين وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة (عادل محمد، ٢٠٠٨) <sup>(١٤٨)</sup> من أن الغموض المفاهيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية في مصر ومقاومة التغيير من أبرز المعوقات التي تواجه استخدام وتوظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية والإدارية.

وحصلت العبارة رقم (٤) " تحرص الإدارة المدرسية على عقد الدورات والندوات لتوعية المعلمين باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال وحدة التدريب بالمدرسة" على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٨) في هذا البعد ولكن بدرجة تحقق منخفضة مما يدل على عدم وجود دور واضح وفعال لوحدات التدريب والجودة في أغلب المدارس الثانوية، ووجود قصور في أداء وحدات التدريب والجودة بالمدرسة الثانوية في محافظة المنيا.

بينما حصلت العبارة رقم (٥) " تناقش إدارة المدرسة نتائج المؤتمرات الخاصة بتطوير التعليم واستخدام التكنولوجيا مع المعلمين عبر شبكة الإنترنت" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٤٧) وانحراف معياري (٠.٥٢) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام إدارة المدرسة بمتابعة نتائج المؤتمرات

الخاصة بتطوير التعليم واستخدام التكنولوجيا مع المعلمين عبر شبكة الإنترنت وبالتالي لا تناقشها مع المعلمين سواء داخل المدرسة أو عبر شبكة الإنترنت.

٢. نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعدها واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.

### جدول (٨)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لبعدها واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٢	منخفضة	٠.٥٨	١.٧٥	٠.٧٢	٢٥٦	٢٦٢	١٠٤	١. تنظيم إدارة المدرسة ورش عمل لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الإنترنت في العملية التعليمية.	١
٥	منخفضة	٠.٥٣	١.٥٨	٠.٦٣	٣٠٦	٢٦٩	٤٧	٢. تسعى إدارة المدرسة إلى إكساب المعلمين مهارات التعامل مع تطبيقات وبرامج أمن المعلومات مثل: برامج مكافحة الفيروسات، والتطبيقات الذكية	٢

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								مثل: نظم دعم القرار، والنكاه الاصطناعي).	
٣	منخفضة	٠.٥٧	١.٦٩	٠.٧١	٢٧٩	٢٥٢	٩١	٣. تـدعو إدارة المدرسة المعلمين إلى الاشتراك في البريد الإلكتروني المؤسسي للمدرسة.	
٤	منخفضة	٠.٥٦	١.٦٧	٠.٦٥	٢٦٤	٢٩٤	٦٤	٤. تعقد إدارة المدرسة ندوات ودورات لتدريب المعلمين على كيفية إعداد المقررات الإلكترونية.	
١	متوسطة	٠.٦٥	١.٩٤	٠.٧٥	١٩٥	٢٧٠	١٥٧	٥. تكلف إدارة المدرسة المعلمين بإنشاء موقع إلكتروني للتواصل الأكاديمي مع الطلاب.	
	منخفضة	٠.٥٨						إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثاني	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثاني الخاص بدور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين امتد مدى الاستجابة



بين (٠.٥٣ - ٠.٦٥)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٥٨) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون أن دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي لديهم يتحقق بدرجة منخفضة؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بتنمية الجانب المهاري للوعي التكنولوجي لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث، تبين أن جميع عبارات هذا البعد قد تحققت بدرجة منخفضة عدا عبارة واحدة وهي عبارة رقم (٥) " تكلف إدارة المدرسة المعلمين بإنشاء موقع إلكتروني للتواصل الأكاديمي مع الطلاب" والتي حصلت على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٥) في هذا البعد بدرجة تحقق متوسطة في حين جاءت بقية عبارة هذا البعد بدرجة تحقق منخفضة وقد يعزى ذلك الإدارة المدرسية لا تهتم بتطوير أداء المعلمين وتدريبهم بشكل مستمر على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وكيفية استثمارها في العملية التعليمية بشكل يبسر وينجز الأعمال بصورة أفضل داخل المدرسة، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه (مجدي عبد الرحمن، ٢٠١٦) (١٤٩) والتي تشير إلى ضعف استخدام التكنولوجيا في العملة التعليمية بالمدارس.

٣. نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعد واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.

## جدول (٩)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبرة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٢	متوسطة	٠.٦٨	٢.٠٥	٠.٧٧	١٦٩	٢٥١	٢٠٢	١. تحث إدارة المدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتحقيق التميز.	١
٦	منخفضة	٠.٥٨	١.٧٤	٠.٧١	٢٥٦	٢٦٦	١٠٠	٢. تفضل إدارة المدرسة التواصل مع العاملين إلكترونياً لتوفير الوقت والجهد بدلاً من التعاملات الورقية.	٢
٤	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٣	٠.٧٢	١٨٥	٢٩٥	١٤٢	٣. تحث إدارة المدرسة العاملين على تجنب بعض المواقع الخطرة عبر الإنترنت.	٣
١	عالية	٠.٧٤	٢.٢٢	٠.٧٠	٩٨	٢٨٧	٢٣٧	٤. تراعى إدارة المدرسة التوازن بين استخدام	٤

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								التكنولوجية الإدارية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	
٥	متوسطة	٠.٦٣	١.٩٠	٠.٧٢	١٨٤	٣٠١	١٣٧	تتجنب إدارة المدرسة مقاومة التغيير والتحول الإلكتروني.	
٧	منخفضة	٠.٥٦	١.٦٨	٠.٦٨	٢٧٥	٢٧١	٧٦	تحث إدارة المدرسة على إعداد التقارير والتحليلات التي تحدد مستوى جاهزية المدرسة للتحويل الإلكتروني.	
٣	متوسطة	٠.٦٥	١.٩٧	٠.٧٦	١٨٣	٢٦٧	١٧٢	تحرص إدارة المدرسة على صيانة الأجهزة الإلكترونية والوسائط التعليمية بصورة مستمرة.	
		٠.٦٤	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثالث						

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثاني الخاص بدور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين امتد مدى الاستجابة بين (٠.٥٦ - ٠.٧٤)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦٤) حيث يتحقق بدرجة متوسطة.

وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث، تبين أن عبارة واحدة حصلت على درجة تحقق عالية وأربع عبارات حصلت على درجة تحقق متوسطة وعبارتان تحققنا بدرجة منخفضة وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون أن دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لديهم يتحقق بدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى قناعة بعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا وخاصة المدارس المعتمدة بأهمية توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية ومن ثم تعمل على تنمية البعد الوجداني للوعي التكنولوجي ولكن البعض الآخر وهي المدارس غير المعتمدة لا تولي اهتماماً بتنمية ذلك البعد من أبعاد الوعي التكنولوجي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد عطية، ٢٠١٥، ١٥٠) في أن المعلمين ليس لديهم القدرة على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، كما أنهم ليس لديهم الثقة في استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، كما أن برامج إعداد المعلمين تنظر إلى التكنولوجيا كمكون إضافي وليس أساسياً كما أنها لا تقدم ما يحتاجه المعلمون بالفعل فهي لا تتناسب مع الحاجات التكنولوجية للمعلمين الجدد.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (٤) " تراعي إدارة المدرسة التوازن بين استخدام التكنولوجيا الإدارية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين" حصلت على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٧٤) وانحراف معياري (٠.٧٠) في هذا البعد بدرجة تحقق عالية وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة الثانوية تحاول التوازن بين استخدام التكنولوجيا الإدارية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

وحصلت العبارة رقم (٥) " تتجنب إدارة المدرسة مقاومة التغيير والتحول للإدارة الإلكترونية". ويعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يخشون التغيير خوفاً من فقد سلطاتهم وصلاحياتهم واعتقادهم أن الإدارة الإلكترونية ستلغي دورهم بالإضافة إلى ضعف توفر متطلبات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة مثل: توافر قاعدة بيانات والأجهزة المناسبة، والتدريب المستمر على استخدامها.

بينما حصلت العبارة رقم (٦) " تحت إدارة المدرسة على إعداد التقارير والتحليلات التي تحدد مستوى جاهزية المدرسة للتحول الإلكتروني" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٥٦) وانحراف معياري (٠.٦٨) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ وقد يعزى ذلك إلى نقص الوعي لدى إدارة المدرسة بكيفية إعداد التقارير والتحليلات التي تحدد مستوى جاهزية المدرسة للتحول الإلكتروني وبالتالي لا تحث المعلمين على إعداد تلك التقارير والتحليلات.

#### خلاصة نتائج المحور الثاني :

يوضح الجدول التالي خلاصة نتائج المحور الثاني، وترتيب أبعاده حسب درجة تحققها.

#### جدول (١٠)

##### ترتيب أبعاد المحور الثاني حسب درجة تحققها

م	الأبعاد	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	دور إدارة المدرسة في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين	٠.٦٤	متوسطة	١
٢	دور إدارة المدرسة في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين	٠.٥٨	منخفضة	٢
٣	دور إدارة المدرسة في تنمية (البعد المعرفي) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين	٠.٥٣	منخفضة	٣

يتضح من خلال الجدول السابق أن دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين ذو فاعلية متوسطة بينما جاء دور الإدارة المدرسية في تنمية البعدين (المهاري، والمعرفي) ذو فاعلية منخفضة؛ حيث حصل البعد الثالث دور الإدارة المدرسية في تنمية الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين على الترتيب الأول بدرجة تحقق متوسطة تلاه البعد الثاني دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين بدرجة تحقق منخفضة وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الأول دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى المعلمين بدرجة تحقق منخفضة أيضاً.

ثالثاً . نتائج المحور الثالث التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا:

١. نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز القيادة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

### جدول (١١)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز القيادة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٢	متوسطة	٠.٦٧	٢.٠١	٠.٧٤	١٦٤	٢٨٥	١٧٣	١. تفويض القيادات بعض الصلاحيات للمعلمين للمساهمة في رفع مستوى التميز بالمدرسة.	
١	متوسطة	٠.٦٨	٢.٠٥	٠.٧٥	١٥٩	٢٧٠	١٩٣	٢. تشجيع القيادة المدرسية	

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	
٣	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٩	٠.٧٦	١٨٥	٢٦٠	١٧٧	تعتمد القيادة المدرسية على الكوادر المتميزة من العاملين لتعزيز قدراتها التنافسية.	٣
٥	منخفضة	٠.٦٢	١.٨٦	٠.٧٣	٢١٥	٢٧٨	١٢٩	تتبع القيادة المدرسية أساليب تحفيزية متنوعة للعاملين المتميزين.	٤
٦	منخفضة	٠.٦٠	١.٨٠	٠.٧٢	٢٣٢	٢٧٦	١١٤	تقوم القيادة المدرسية بإدارة الصراعات داخل المدرسة والتخفيف من حدتها.	٥
٧	منخفضة	٠.٥٨	١.٧٥	٠.٦٩	٢٤٤	٢٨٦	٩٢	تحرص القيادة المدرسية على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمشاركة في	٦

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								صنع واتخاذ القرار.	
٤	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٢	٠.٧٢	١٨٨	٢٩٤	١٤٠	تهتم القيادة المدرسية بتشجيع الطلاب المتفوقين والموهوبين بالمكافآت المادية والمعنوية.	٧
٨	منخفضة	٠.٥٦	١.٦٧	٠.٧٠	٢٨٦	٢٥٤	٨٢	تعتمد القيادة المدرسية أنظمة حديثة للاتصال والتواصل الفعال مع المجتمع المدرسي مثل: ( what's app ) , (Messenger).	٨
	متوسطة	٠.٦٣	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد تميز القيادة						

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثالث الخاص بتميز القيادة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا امتد مدى الاستجابة بين (٠.٥٦-٠.٦٨)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦٣) حيث يتحقق بدرجة متوسطة.

وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن أبع عبارات هذا البعد نالت درجة تحقق متوسطة وحصلت الأربع عبارات



الأخرى على درجة تحقق منخفضة وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون تميز القيادة بمدارسهم يتحقق بدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى تمتع بعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا ببعض الصفات وقيامها ببعض مهامهم الإدارية التي تميزهم عن غيرهم من المديرين وخاصة في المدارس المعتمدة حيث تفويض السلطة والعمل بروح الفريق وتشجيع الطلاب المتفوقين وغيرها في حين أن البعض الآخر يفتقرون لتلك الصفات.

وجاء تحقق العبارة رقم (٥) "تقوم القيادة المدرسية بإدارة الصراعات داخل المدرسة والتخفيف من حدتها" بنسبة متوسط استجابة (٠.٦٠) وانحراف معياري (٠.٧٢) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ إلى أن الصراع في أي تنظيم ينشأ نتيجة عدة عوامل منها وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسئوليات المعطاة لكل وظيفة، أو عدم وضوح أهداف المدرسة، أو وجود علاقات إنسانية سيئة بين العاملين بالمدرسة ومن ثم على الإدارة المدرسية محاولة التقليل من وجود الصراعات السلبية بين العاملين بالمدرسة، وتحويلها إلى صراعات إيجابية تنافسية تصب في مصلحة المدرسة نتيجة وجود تنافس بين العاملين وسعيهم المستمر لأداء الأفضل وذلك باتباع أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نوع الصراع القائم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسام الدين محمد، محمد درويش، ٢٠١٣) <sup>(١٥١)</sup> من ضعف الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة لدى مديري المدارس الثانوية بمصر، وغلبة الطابع التقليدي على الأداء، وعدم توافر مهارات إدارة الصراع لدى مديري المدارس.

بينما حصلت العبارة رقم (٨) "تعتمد القيادة المدرسية أنظمة حديثة للاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء المجتمع المدرسي مثل: ( what's app, Messenger ) " على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٥٦) وانحراف معياري (٠.٧٠) في هذا البعد حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ ويعزى ذلك إلى ضعف استخدام الإدارة المدرسية لوسائل التواصل وتوظيفها في العملية الإدارية نتيجة لضعف تطبيقها لتطبيقات ووسائل الإدارة الإلكترونية الناتجة عن ضعف الوعي

التكنولوجي لديهم ومقاومتهم للتغيير واعتقادهم ان تلك الوسائل هي للترفيه والتواصل الاجتماعي فقط.

وجاء تحقق العبارة (٦) "تحرص القيادة المدرسية على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمشاركة في صنع واتخاذ القرار" بدرجة منخفضة ويرجع ذلك إلى ضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة الثانوية والمجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسام الدين محمد، محمد درويش، ٢٠١٣) (١٥٢) من ضعف وقصور في المشاركة المجتمعية للمدرسة الثانوية، وانفصال أجهزة التخطيط المحلية عن المدرسة، وقصور وعي أجهزة التخطيط بدور المدرسة في التنمية المحلية، ومحدودية المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم.

٢. نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز المرؤوسين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

### جدول (١٢)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز المرؤوسين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
١	عالية	٠.٧١	٢.١٣	٠.٧٢	١٢٢	٢٩٣	٢٠٧	يحرص المعلمون على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات داخل المدرسة.	١
٥	منخفضة	٠.٦٢	١.٨٧	٠.٦٧	١٨٣	٣٣٤	١٠٥	يملك المعلمون المهارات اللازمة لمواكبة التحولات التكنولوجية داخل	٢

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								المدرسة.	
٦	منخفضة	٠.٦١	١.٨٤	٠.٧٣	٢٢٢	٢٧٧	١٢٣	يقوم المعلمون بتنظيم الوقت وإدارته داخل المدرسة واستثماره بفاعلية لصالح العملية التعليمية.	٣
٣	متوسطة	٠.٦٩	٢.٠٦	٠.٧٠	١٣٢	٣١٣	١٧٧	يسعى المعلمون نحو اكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال التخصص من خلال التدريب والتنمية المهنية المستمرة.	٤
٢	متوسطة	٠.٧٠	٢.٠٩	٠.٧٠	١٢٥	٣١٢	١٨٥	يشارك المعلمون بفاعلية في الأنشطة المدرسية المتنوعة.	٥
٤	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٩	٠.٦٨	١٤٦	٣٣٢	١٤٤	يقوم المعلمون بإنجاز الأعمال المكلفين بها بكفاءة ودقة وفي	٦

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								أقل وقت ممكن.	
	متوسطة	٠.٦٧			إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد تميز المرؤوسين.				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثالث الخاص بتميز المرؤوسين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا امتد مدى الاستجابة بين (٠.٦١ - ٠.٧١)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦٧) حيث يتحقق بدرجة متوسطة. وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة يتضح أن المعلمين يرون تميز المرؤوسين بمدارسهم يتحقق بدرجة متوسطة. وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (١) " يحرص المعلمون على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات داخل المدرسة" حصلت على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٧١) وانحراف معياري (٠.٧٢) في هذا البعد بدرجة تحقق عالية وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمون يرون أنفسهم حريصون على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات داخل المدرسة وأن لديهم الاستعداد للمشاركة في حل المشكلات من أجل تحقيق التميز للمدرسة.

وجاء تحقق العبارات (٤، ٥، ٦) "يسعى المعلمون نحو اكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال التخصص من خلال التدريب والتنمية المهنية المستمرة"، " يشارك المعلمون بفاعلية في الأنشطة المدرسية المتنوعة"، "يقوم المعلمون بإنجاز الأعمال المكلفين بها بكفاءة ودقة وفي أقل وقت ممكن" بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المعلمون يسعون نحو اكتساب المعارف والمهارات ويشاركون في البرامج التدريبية وكذلك الأنشطة المدرسية، وإنجاز الأعمال المكلفين بها بكفاءة؛ في حين أن البعض الآخر لا يسعون لذلك ولا يشاركون في الأنشطة ويتكاسلون في إنجاز المهام المكلفون بها.

بينما حصلت العبارتان (٢،٣) "يمتلك المعلمون المهارات اللازمة لمواكبة التحولات التكنولوجية داخل المدرسة"، "يقوم المعلمون بتنظيم الوقت وإدارته داخل المدرسة واستثماره بفاعلية لصالح العملية التعليمية" على أدنى نسب متوسط استجابة في هذا البعد حيث تحققت بدرجة منخفضة ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء التدريسية للمعلمين مما يترتب عليه المزيد من الضغوط فلا يستطيعون تنظيم الوقت وإدارته داخل المدرسة واستثماره بفاعلية، وأنهم يعانون من ضعف مهارات التعامل مع التكنولوجيا وذلك يرجع إلى ضعف الوعي التكنولوجي لديهم وقصور برامج إعداد المعلم في الاهتمام بالجانب التكنولوجي هذا بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب المقدمة لتنمية الوعي التكنولوجي وقلتها وإغفالها لقياس أثر التدريب على العاملين، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (عماد عبداللطيف، رانيا كمال، ٢٠١٥) (١٥٣) في ظل الطفرة التكنولوجية المعاصرة التي تتطلب وجود معلم قادر على التعامل مع تلك المستجدات التكنولوجية وتوظيفها في العملية التعليمية في مجال اختصاصه بما يتلاءم مع متطلبات الحداثة في العملية التعليمية، وقلة اهتمام برامج إعداد المعلم بتدريب الطلاب المعلمين على التكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها في العملية التعليمية.

٣. نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

### جدول (١٣)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز الإستراتيجية بمدارس التعليم

#### الثانوي العام بمحافظة المنيا

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٣	منخفضة	٠.٥٧	١.٧١	٠.٧١	٢٧٤	٢٥٦	٩٢	١. تقويم إدارة المدرسة بصياغة خطتها	

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								الإستراتيجية على ضوء نتائج تحليلها البيئي.	
٧	منخفضة	٠.٥٢	١.٥٧	٠.٦٥	٣٢٢	٢٤٢	٥٨	تستعين المدرسة بالخبراء والاستشاريين في التخطيط الإستراتيجي لتقديم الدعم الفني.	٢
٥	منخفضة	٠.٥٥	١.٦٧	٠.٧٠	٢٨٤	٢٥٤	٨٤	تتخذ إدارة المدرسة قرارات إستراتيجية تحت على التغيير الايجابي نحو التميز.	٣
٦	منخفضة	٠.٥٤	١.٦٣	٠.٧٣	٣١٩	٢٠٩	٩٤	تضع المدرسة نظامًا للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية.	٤
٤	منخفضة	٠.٥٦	١.٦٩	٠.٧٣	٢٩١	٢٣١	١٠٠	تستخدم المدرسة معايير ومؤشرات واضحة لتقييم إستراتيجياتها في	٥

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								ضوء معايير التنافسية العالمية.	
١	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٣	٠.٧٥	١٩١	٢٧٧	١٥٤	تؤكد إستراتيجية المدرسة على ضرورة التحول الرقمي والتكنولوجي داخل المدرسة.	٦
٢	منخفضة	٠.٦٠	١.٨١	٠.٧١	٢٢٨	٢٨٤	١١٠	تتضمن إستراتيجية المدرسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لهم.	٧
	منخفضة	٠.٥٧	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد تميز الإستراتيجية						

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثالث الخاص بتميز الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا امتد مدى الاستجابة بين (٠.٥٢-٠.٦٤)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٥٧) حيث يتحقق بدرجة منخفضة. وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون تميز الإستراتيجية بمدارسهم يتحقق بدرجة منخفضة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (٦) " تؤكد إستراتيجية المدرسة على ضرورة التحول الرقمي والتكنولوجي داخل المدرسة" حصلت على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٦٤) وانحراف معياري (٠.٧٥) في هذا البعد بدرجة تحقق متوسطة وقد يعزى ذلك إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الثانوية على الرغم من اتجاه بعض المدارس وخاصة المعتمدة للاهتمام بالتحول الرقمي والتكنولوجي داخل المدرسة إلا أن هناك عدة معوقات تحول دون ذلك التحول منها البشرية والمتعلقة بضعف وجود كوادر بشرية مدربة للتحول التكنولوجي وضعف الوعي التكنولوجي لديهم ومعوقات مادية وفنية وتقنية وتنظيمية.

في حين أن باقي مفردات هذا البعد جاءت بنسبة استجابة منخفضة وجاءت العبارة رقم (٢) " تستعين المدرسة بالخبراء والاستشاريين في التخطيط الإستراتيجي لتقديم الدعم الفني" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٥٢) وانحراف معياري (٠.٦٥) حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف الدعم المادي المخصص مما يعوق الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى اعتقاد العديد من مديري المدارس بعدم جدوى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم لا يهتمون بإعداد الخطة الإستراتيجية على المستوى المطلوب ويكتفون بالاطلاع على خطط مدارس أخرى دون الاستعانة بالخبراء والاستشاريين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فاتن محمد، ٢٠١٦) (١٥٤) من نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي وقلة الاستعانة بالخبراء والأفراد المدربين.

وجاء تحقق العبارة (٧) "تتضمن إستراتيجية المدرسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لهم" بدرجة منخفضة أيضًا مما يدل على قلة حرص واهتمام الإدارة المدرسية على تنفيذ خطط التدريب وفقًا للاحتياجات التدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم.



٤. نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

جدول (١٤)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
١	متوسطة	٠.٦٧	٢.٠١	٠.٧٦	١٧٦	٢٦٥	١٨١	يستم تصميم الهيكل التنظيمي بما يحقق أهداف المدرسة.	١
٤	منخفضة	٠.٦٠	١.٨١	٠.٦٥	٢٠١	٣٣٨	٨٣	يراعي الهيكل التنظيمي للمدرسة التناسب بين الوحدات الإدارية ومستوى أدائها.	٢
٣	منخفضة	٠.٦١	١.٨٤	٠.٦٣	١٧٨	٣٦١	٨٣	يستوعب الهيكل التنظيمي للمدرسة إجراء تعديلات أو استحداث وحدات بما يلائم التغيرات واحتياجات المدرسة.	٣
٢	متوسطة	٠.٦٥	١.٩٦	٠.٧١	١٧١	٣١١	١٤٠	يتضمن الهيكل التنظيمي	٤

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								للمدرسة وحدات تنظيمية متخصصة مثل وحدة إدارة الموارد البشرية.	
٥	منخفضة	٠.٥٩	١.٧٨	٠.٧٢	٢٣٩	٢٧٦	١٠٧	يراعي الهيكل التنظيمي التنسيق بين جهود الوحدات والأقسام المختلفة داخل المدرسة.	
٦	منخفضة	٠.٥٥	١.٦٦	٠.٧٠	٢٨٨	٢٥٥	٧٩	يتضمن الهيكل التنظيمي وحدات مختصة برقابة ومتابعة أداء العاملين.	
	منخفضة	٠.٦١	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعده تميز الهيكل التنظيمي.						

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعده الأول في المحور الثالث الخاص بتميز الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا امتد مدى الاستجابة بين (٠.٥٥ - ٠.٦٧)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعده (٠.٦١) حيث يتحقق بدرجة منخفضة. وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون تميز الهيكل التنظيمي بمدارسهم يتحقق بدرجة منخفضة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (١) " يتم تصميم الهيكل التنظيمي بما يحقق أهداف المدرسة" حصلت على أعلى نسبة متوسط

استجابة (٠.٦٧) وانحراف معياري (٠.٧٦) في هذا البعد بدرجة تحقق متوسطة وقد يعزى ذلك إلى وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين أن الهيكل التنظيمي للمدرسة يحقق بعض أهداف المدرسة.

وجاء تحقق العبارة (٤) "يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وحدات تنظيمية متخصصة مثل وحدة إدارة الموارد البشرية" بدرجة متوسطة أيضًا؛ إلى أن تضمن الهيكل التنظيمي لوحدات متخصصة مثل وحدة إدارة الموارد البشرية تعني باستقطاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم سيرفع من كفاءتهم وفعاليتهم بالمدرسة مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (علي محمد، ٢٠١٦) <sup>(١٥٥)</sup>. والتي أشارت إلى أهمية التطوير المستمر للهيكل التنظيمي، ووضع هيكل ملائم لتنفيذ متطلبات التميز التنظيمي.

بينما تحققت العبارة (٥) "يراعي الهيكل التنظيمي التنسيق بين جهود الوحدات والأقسام المختلفة داخل المدرسة." بدرجة منخفضة؛ ويعزى ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للمدرسة لا يتضمن وجود أنظمة للاتصال الفعال والمستمر بهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقييم، وتدفق المعلومات والتي تعد القلب النابض للعملية الإدارية لأنها تساعدها في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي ضعف التواصل والتنسيق بين الوحدات داخل المدرسة وحدوث الازدواجية أو تكرار الأعمال داخل المدرسة.

٥. نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز الثقافة التنظيمية  
بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا

جدول (١٥)

نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لُبعد تميز الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم  
الثانوي العام بمحافظة المنيا

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
٦	متوسطة	٠.٦٣	١.٨٩	٠.٦٨	١٧٥	٣٣٨	١٠٩	١. تعزز ثقافة المدرسة قيم التميز والجودة والإبداع في الأداء.	
٥	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٣	٠.٧١	١٧٨	٣٠٧	١٣٧	٢. تتضمن ثقافة المدرسة مقومات التنافس مع المدارس المتميزة الأخرى.	
٧	منخفضة	٠.٦١	١.٨٤	٠.٧٢	٢١٣	٢٨٢	١٢٦	٣. تحرص ثقافة المدرسة على عملية التقييم المستمر لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	
٤	متوسطة	٠.٦٥	١.٩٥	٠.٧٦	١٩٩	٢٥٨	١٦٥	٤. تؤكد ثقافة المدرسة على تطبيق مبدأ	

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرارات			العبارة	رقم
					منخفضة	متوسطة	عالية		
								العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات داخل المدرسة.	
٢	عالية	٠.٧٢	٢.١٦	٠.٧٣	١٢٢	٢٧٨	٢٢٢	توازن ثقافة المدرسة بين العلاقات الإنسانية والشئون التنظيمية للعاملين.	٥
١	عالية	٠.٧٣	٢.٢٠	٠.٧٩	١٤٥	٢٠٤	٢٧٣	تعزز ثقافة المدرسة الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	٦
٣	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٨	٠.٧٨	١٩١	٢٤٨	١٨٣	تعتمد ثقافة المدرسة على التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها.	٧
	متوسطة	٠.٦٦			إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد تميز الثقافة التنظيمية.				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول في المحور الثالث الخاص بتميز الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا امتد مدى الاستجابة بين (٠.٦١-٠.٧٣)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦٦)

حيث يتحقق بدرجة متوسطة. وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلمين يرون تميز الثقافة التنظيمية بمدارسهم يتحقق بدرجة متوسطة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (٦) " تعزز ثقافة المدرسة الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين" حصلت على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٩) في هذا البعد بدرجة تحقق عالية وقد يعزى ذلك إلى وجود جو من الألفة والمودة والترابط بين مجتمع المدرسة من إدارة وعاملين حيث يجمعهم سمات وخصائص مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة بغرض تحقيق المصلحة العامة للمدرسة ولن يتم ذلك إلا بمراعاة العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم البعض وأن يسود الاحترام المتبادل بينهم.

وجاء تحقق العبارة (١) "تعزز ثقافة المدرسة قيم التميز والجودة والإبداع في الإداء" بدرجة تحقق متوسطة ويرجع ذلك إلى إدراك إدارة بعض المدرس وخاصة المعتمدة أو التي تسعى للاعتماد لأهمية الأبداع والابتكار وحرصها على نشر ثقافة الأبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة وجعلها سمة من سماتهم، كما أن المعلمين والإدارة في تلك المدارس يشجعون الطلاب على الأبداع والمشاركة في الأنشطة المدرسية، والحرص على تقديم المكافآت المادية والمعنوية للتلاميذ الموهوبين والمتفوقين، إلى جانب شعور الأفراد العاملين بأن لهم دور فعال في المدرسة، وأن الإدارة المدرسية تعطي لهم مساحة كبيرة من المشاركة في مختلف الأنشطة. في حين أن المدارس الأخرى غير المعتمدة لا تهتم بنشر ثقافة الأبداع بل يتسم عملها بأداء الروتين اليومي للأعمال المدرسية فقط. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مرفت صالح، نهلة عبدالقادر، ٢٠١٠) <sup>(١٥٦)</sup> من ضعف القدرة على الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية، وضعف قدرة الإدارة المدرسية على قبول التجديد والتغيير والمرونة وتمسكها بأساليب العمل النمطية، وضعف استغلال القدرات الابتكارية لدى العاملين والمعلمين بالمدرسة.

وجاء تحقق العبارة (٢) " تتضمن ثقافة المدرسة مقومات التنافس مع المدارس المتميزة الأخرى" بدرجة متوسطة؛ ويعزى ذلك إلى محاولة بعض المدارس التعرف على كل ما هو جديد ومختلف في المدارس المتميزة من حولها ومحاولة تطبيقه من

خلال عمل زيارات محاكاة مع هذه المدارس، كما أنها تسعى إلى جذب الكفاءات والمواهب داخل المدرسة لتجعل للمدرسة ميزة تنافسية عن المدارس الأخرى.

بينما حصلت العبارة رقم (٣) " تحرص ثقافة المدرسة على عملية التقييم المستمر لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف" على أدنى نسبة متوسط استجابة (٠.٦١) وانحراف معياري (٠.٧٢) في هذا البعد حيث تحققت بدرجة منخفضة؛ ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بالتقييم المستمر وبالتالي عدم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير أدائهم، تقويم الإدارة المدرسية لأدائهم للتعرف على نقاط القوة والمحافظة عليها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

#### خلاصة نتائج المحور الثالث:

يوضح الجدول التالي خلاصة نتائج المحور الثالث، وترتيب أبعاده حسب درجة تحققها.

#### جدول (١٦)

##### ترتيب أبعاد المحور الثالث حسب درجة تحققها

م	الأبعاد	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	تميز المرؤوسين.	٠.٦٧	متوسطة	١
٢	تميز الثقافة التنظيمية.	٠.٦٦	متوسطة	٢
٣	تميز القيادة.	٠.٦٣	متوسطة	٣
٤	تميز الهيكل التنظيمي.	٠.٦١	منخفضة	٤
٥	تميز الإستراتيجية.	٠.٥٧	منخفضة	٥

يتضح من الجدول السابق أن بعد تميز المرؤوسين من أبعاد التميز التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا احتل المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة تحقق متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز القيادة بدرجة تحقق متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة

بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة تحقق منخفضة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الإستراتيجية بدرجة تحقق منخفضة.

رابعًا . العلاقة بين متغيرات البحث:

للتعرف على وجود علاقة وارتباط بين الوعي بالتخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي، والعلاقة والارتباط بين الوعي التكنولوجي وتحقيق التميز التنظيمي تم حساب معاملات الارتباط بطريقة بيرسون من خلال برنامج SPSS، كما هو موضح في الجدولين التاليين:

• معاملات الارتباط بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي.

#### جدول (١٧)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي

أبعاد التميز التنظيمي	تميز ثقافة	تميز هيكل	تميز إستراتيجية	تميز مرؤوسين	تميز قيادة	أبعاد التميز التنظيمي الواعي بالتخطيط الإستراتيجي
أبعاد التميز التنظيمي	٠.٧٢	٠.٧٤	٠.٧٤	٠.٦٨	٠.٧٤	البعد المعرفي للوعي بالتخطيط الإستراتيجي
أبعاد التميز التنظيمي	٠.٧٢	٠.٧٤	٠.٧٤	٠.٦٨	٠.٧٤	البعد المهاري للوعي بالتخطيط الإستراتيجي
أبعاد التميز التنظيمي	٠.٧٢	٠.٦٦	٠.٧١	٠.٦٥	٠.٧٣	البعد الوجداني للوعي بالتخطيط الإستراتيجي
أبعاد التميز التنظيمي	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٥	٠.٦٨	٠.٧٤	أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بين متوسط



تقديرات أفراد العينة لأبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي وبين متوسط تقديراتهم لأبعاد التميز التنظيمي وفيما يلي توضيح لها:

١. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز القيادة وقد يعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة يعمل على تحقيق تميز القيادة في تكوين صورة ذهنية مدركة وواعية حول مستقبل المؤسسة التعليمية الأمر الذي يساعدها على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق التميز فلا يمكن للمدرسة الثانوية الوصول إلى التميز إلا من خلال قيادة جيدة تقوم بتحفيز العاملين لإظهار الطاقة الكامنة لديهم وتقديم أفضل أداء.

٢. أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي وبين بعد تميز المرؤوسين، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعدين (المعرفي، والوجداني) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي وبين بعد تميز المرؤوسين ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص المعلمون إلى المشاركة بفاعلية في عملية التخطيط الإستراتيجي إلا أن هناك بعض جوانب القصور في تنمية البعد المعرفي والوجداني للوعي بالتخطيط الإستراتيجي ومن ثم وجود ارتباط متوسط بينهم وبين ذلك البعدين وبين تميز المرؤوسين.

٣. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز الإستراتيجية وقد يعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة يعمل بالتأكيد على تميز ونجاح الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

٤. أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) بين البعدين (المعرفي، والمهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي وبين بعد تميز الهيكل التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) بين البعد (الوجداني) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي وبين بعد تميز الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي يعمل على أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة ويتضمن وحدات من شأنها تحقيق الجودة وتميز للهيكل التنظيمي للمدرسة.

٥. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز الثقافة التنظيمية؛ وقد يعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة يعد وسيلة للمؤسسات التعليمية التي تطمح لتحقيق التميز التنظيمي؛ ويتحقق ذلك من خلال تحديد وصياغة القضايا والاتجاهات الإستراتيجية للمدرسة وبالتالي تتميز ثقافتها التنظيمية.

• معاملات الارتباط بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التميز التنظيمي.

جدول (١٨)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التميز التنظيمي.

أبعاد التميز التنظيمي	تميز ثقافة	تميز هيكل	تميز إستراتيجية	تميز مرؤوسين	تميز قيادة	أبعاد التميز التنظيمي أبعاد الوعي التكنولوجي
٠.٧٧	٠.٧٨	٠.٧٩	٠.٧٧	٠.٧٠	٠.٨٣	البعد المعرفي للوعي التكنولوجي
٠.٨٠	٠.٨٠	٠.٧٠	٠.٧٧	٠.٦٩	٠.٧٧	البعد المهاري للوعي التكنولوجي
٠.٧٦	٠.٧٥	٠.٧٤	٠.٧٥	٠.٧٦	٠.٧٩	البعد الوجداني للوعي التكنولوجي
٠.٩٢	٠.٧٨	٠.٧٤	٠.٧٦	٠.٧٢	٠.٨٠	أبعاد الوعي التكنولوجي

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة جدًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التميز التنظيمي وفيما يلي توضيح لها:

١. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز القيادة؛ وهذه مردوده إلى أن استخدام القيادات للتكنولوجيا وتوظيفها وتنميتهم للوعي التكنولوجي لدى المعلمين كان داعمًا قويًا في عملية اتخاذ القرارات من خلال توفر المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب، كما أن هذه التكنولوجيا قد مكنت القادة من تحقيق أهداف العمل المخطط لها التوزيع العادل لأعباء العمل بين المرؤوسين والإشراف عليهم وتقييم الأداء، وأن قواعد البيانات وتوافر المعلومات يعمل على انسياب المعلومات وسهولة الاتصال بين الوحدات المختلفة مما يزيد من فاعلية القيادة في تحقيق أهداف العمل المدرسي والإشراف عليه.

٢. أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية بين البعدين (المعرفي، والوجداني) للوعي التكنولوجي وبين بعد تميز المرؤوسين ويمكن تفسير تلك العلاقة في أن الوعي التكنولوجي للمعلمين واستخدامهم وتوظيفهم للتكنولوجيا في العملية التعليمية يزيد من قدرتهم على التميز؛ حيث يستطيع المرؤوسون (المعلمون) تطوير وتنمية معارفهم في العمل والحصول على أكبر قدر من المعرفة وإيجاد الحول المناسبة للكثير من مشكلات العمل في الوقت المناسب. ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين البعد (المهاري) للوعي التكنولوجي وبين بعد تميز المرؤوسين ويرجع إلى وجود بعض جوانب الضعف في مهارات التعامل مع التكنولوجيا من قبل المعلمين.

٣. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز الإستراتيجية وقد يعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي التكنولوجي بأبعاده الثلاثة يعمل وهذا مردوده إلى أن استخدام التكنولوجيا يسهل من عملية التخطيط الإستراتيجي ويتيح فرصًا للاستفادة من مزايا التكنولوجيا في التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؛ وبالتالي تميز ونجاح الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

٤. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز الهيكل التنظيمي وقد يعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي التكنولوجي بأبعاده الثلاثة يعمل على تصميم هيكل تنظيمي إلكتروني شبكي مرن يستوعب إجراء تعديلات أو استحداث وحدات بما يلائم التغيرات واحتياجات المدرسة والاستغناء عن الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة.
٥. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين بعد تميز الثقافة التنظيمية وقد يعزى ذلك إلى أن تنمية الإدارة المدرسية للوعي التكنولوجي بأبعاده الثلاثة وهذا معناه أن الوعي التكنولوجي يعمل على تميز الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة المنيا من خلال دوره في تحسين مستوى العمليات والتأكيد على القيم والموازنة بين العلاقات الإنسانية والتعاملات التكنولوجية .

#### خامساً . نتائج البحث:

١. توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة.
٢. توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين ذو فاعلية متوسطة، بينما جاء واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعدين (المهاري، والمعرفي) بفاعلية منخفضة.
٣. توصلت نتائج الدراسة تحقق التميز التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا بدرجة متوسطة في ثلاثة أبعاد هي (تميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادة) في حين تحقق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بدرجة منخفضة في بعدين هما (تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية)، وجاء ترتيب أبعاد التميز التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا كالتالي: احتل بعد تميز المرؤوسين المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد تميز الثقافة

التنظيمية بدرجة تحقق متوسطة أيضًا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز القيادة بدرجة تحقق متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة تحقق منخفضة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الإستراتيجية بدرجة تحقق منخفضة.

٤. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي).
٥. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة جدًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

توصيات ومقترحات البحث:

يقترح البحث الحالي عددًا من المتطلبات حيث تم عرض توصيات البحث في صورة متطلبات لتنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي على النحو التالي:

أولاً - متطلبات تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي:

١. متطلبات تنمية البعد (المعرفي) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المدرسة:

- تعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوعية المعلمين والعاملين بهذا المفهوم وذلك من خلال تنفيذ وطرح برامج متخصصة مبنية على أسس علمية.
- الإلمام بالقضايا التربوية وأهدافها المستقبلية الخاصة بالمرحلة الثانوية.
- توعية المعلمين والعاملين بالمدرسة بأهم الأساليب والخطوات العلمية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمساعدة في تعلم قواعد التخطيط الصحيحة لتصبح جزءًا من سلوكهم المهني.
- بناء قاعدة بيانات ثقافية وعلمية حول التخطيط الإستراتيجي تتناول المضامين العلمية للتخطيط وأهميته وتبادلها عبر مواقع التواصل والشبكات الإلكترونية.

- توافر مجموعة من المبادئ لعملية التخطيط الإستراتيجي داخل المجتمع المدرسي لكي يصبح التخطيط فعالاً.
  - توافر قدرًا من المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي لدى كافة العاملين بالمدرسة.
  - استخدام التفكير العلمي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لربط النقاط ببعضها ومن ثم استنتاج الحلول.
  - عقد المزيد من الحلقات النقاشية عبر الإنترنت هدفها نشر الوعي بالتخطيط الإستراتيجي.
  - الاستعانة بالخبراء والاستشاريين للتواصل معهم أثناء وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
٢. متطلبات تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المدرسة:

- توافر قدرًا من الحرية للمعلمين للمشاركة في البحث والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية وتقديم اقتراحاتهم حول الحلول الممكنة.
- الانفتاح على آراء الآخرين دون تعصب واحترام وجهة النظر الأخرى.
- التفاعل وجذب الانتباه لأهمية التخطيط الإستراتيجي للمدرسة من أجل تحقيق التميز.
- أهمية وضوح الرؤية المستقبلية لدى جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- تفعيل وسائل الاتصال بين الوحدات داخل المدرسة وتنمية استخدام المستحدثات التكنولوجية لنشر الوعي وتبادل المعلومات والمعارف.
- تعزيز روح المشاركة وإبداء الرأي لتنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي داخل المدرسة.
- رفع القدرة التخطيطية والتنفيذية للعاملين بالمدرسة لنجاح التخطيط الإستراتيجي.
- أهمية التفاعل بين المدرسة والمجتمع ونشر فلسفة التخطيط الإستراتيجي.
- تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات التخطيط الإستراتيجي والقضايا المستقبلية.

- التأهيل والتدريب الجيد للمعلمين والعاملين بالمدرسة والاطلاع المستمر على المستجدات التكنولوجية والتي تلعب دوراً مهماً في إنجاح الخطة الإستراتيجية.
٣. متطلبات تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي بالتخطيط الإستراتيجي في المدرسة:
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي وإبراز أهميته ودوره في تحقيق التميز.
- الحث الدائم من قبل الإدارة المدرسية للالتزام بالتخطيط الإستراتيجي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- غرس القيم والمبادئ التخطيطية المتعلقة بالمجتمع المدرسي.
- حث الإدارة المدرسية المعلمين على التغيير والتطوير بما يتماشى مع السياسة التخطيطية التي تتبناها.
- إقامة مسابقات للتنافس بين فرق العمل من المعلمين والعاملين لتحديد أفضل خطة إستراتيجية.
- الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تقدم المدرسة وتنافسها مع غيرها.
- التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية في وضع خطط التحسين المدرسي.
- التأكيد على خصوصية المرحلة الثانوية وتقردها باعتبارها مرحلة فارقة بين التعليم العام والتعليم الجامعي ومن ثم تحديد أولويات الخطة الإستراتيجية لدعم تميزها.
- تفعيل مقترحات المعلمين والمجتمع للمساهمة في زيادة الوعي التخطيطي لديهم وإقناعهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي لتلبية احتياجاتهم ومقترحاتهم.
- العمل على مواجهة الصعوبات التي تواجه المعلمين أثناء تنفيذ الخطة أو الاستعانة بالخطط البديلة التي تم وضعها.
- قياس فاعلية تنفيذ الخطة ومدى نشر الوعي التخطيطي وقياس ما تم انجازه وما نتيجة الجهود التي بُذلت.
- ابتكار أساليب جديدة لجذب المعلمين والعاملين نحو الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للمدرسة.



ثانيًا - متطلبات تنمية الوعي التكنولوجي لتحقيق التميز التنظيمي:

### ١. متطلبات تنمية البعد (المعرفي) للوعي التكنولوجي في المدرسة:

- اكساب المعلمين والعاملين المعرفة والمبادئ والمفاهيم والنظريات العلمية التي قامت عليها التطبيقات التكنولوجية، ومعرفة المعلومات الأساسية الخاصة بتركيب هذه التطبيقات، وقواعد التعامل معها واستخدامها.
- فهم المعلمين لطبيعة المستحدثات التكنولوجية، وعلاقتها بالعمل المدرسي من ناحية وبالمجتمع من ناحية أخرى.
- متابعة الإدارة المدرسية والمعلمين للتطورات المتلاحقة والمستمرة في شتى مجالات وميادين التكنولوجيا.
- التعرف على الوجه الآخر للتكنولوجيا والأضرار التي تترتب على سوء استخدامها وإبراز المخاطر والتحديات الناجمة عن الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا.
- نشر المعرفة التكنولوجية عبر قاعدة الموقع الإلكتروني للمدرسة.
- عقد الدورات والندوات لتوعية المعلمين باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.
- فهم القضايا الناتجة عن تفاعل العلم والتكنولوجيا والمجتمع وتحليل أسبابها ونتائجها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

### ٢. متطلبات تنمية البعد السلوكي (المهاري) للوعي التكنولوجي في المدرسة:

- إتقان المعلمين والإدارة للمهارات العلمية والعقلية اللازمة للتعامل مع الأجهزة والموارد التكنولوجية.
- إتقان لغة التكنولوجيا وفهم الحد الأدنى من تلك اللغة والتعامل بها.
- استخدام المعلمين لتطبيقات التكنولوجيا بأسلوب صحيح يحقق الفائدة منها ويحافظ على تلك التطبيقات.
- اسباب المعلمين مهارات حل المشكلات بحيث يكونوا قادرين على حل المشكلات الناجمة عن الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا.

- تنظيم ورش عمل لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الإنترنت في العملية التعليمية.
- إكساب المعلمين مهارات التعامل مع تطبيقات وبرامج أمن المعلومات مثل: برامج مكافحة الفيروسات، والتطبيقات الذكية مثل: (نظم دعم القرار، والذكاء الاصطناعي).

### ٣. متطلبات تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي في المدرسة:

- الوعي بأهمية توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة وتقدير دورها في تميز المدرسة.
- تحديد الحدود الأخلاقية لاستخدام التكنولوجيا، وفهم الآثار الاجتماعية والشرعية والقانونية المترتبة على تخطي تلك الحدود.
- حث المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتحقيق التميز.
- التوازن بين استخدام التكنولوجيا الإدارية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المجتمع المدرسي.
- تجنب الإدارة المدرسية مقاومة التغيير والتحول للإدارة الإلكترونية. وتأسيساً على ما سبق فإن الشخص الواعي تكنولوجياً هو ذلك الشخص الذي يمتلك قدرات خاصة من حيث تعامله مع التكنولوجيا مع توخي الحذر في التعامل معها من حيث الآثار السلبية والأخطار الناجمة عنها مع الوضع في الاعتبار ما يحيط به من عوامل اجتماعية واقتصادية وأخلاقية وقانونية .
- وهنا يتأتى دور تنمية الوعي التكنولوجي للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية في مجال التعليم وأن تدرك الإدارة المدرسية والمعلمين بل والطلاب والآثار الإيجابية والسلبية لهذه التكنولوجيا وذلك لأن التكنولوجيا حينما وجدت إنما وجدت ليتعامل معها الجميع؛ ولذا فعملية الوعي التكنولوجي لم تعد درباً من دروب الرفاهية بل أصبحت ضرورة ملحة فرضتها المتغيرات والمستجدات الراهنة .
- ويتجلى أيضاً دور الإدارة المدرسية في ضرورة تنمية الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي لدى المعلمين والطلاب وإعدادهم كمواطنين يتصفون بالوعي اتجاه

المتغيرات التكنولوجية والقدرة على العامل مع مختلف المستحدثات التكنولوجية وبث الوعي التكنولوجي لديهم.

### تعقيب

وبذلك يتضح أهمية تنمية الإدارة المدرسية للوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بالمدرسة الثانوية من خلال نشر الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والوعي التكنولوجي داخل المدرسة وتنمية أبعادها المعرفية والمهارية والوجدانية، ونشر ثقافة التميز لدى العاملين وجميع أفراد المدرسة، وتحقيق التميز في جميع الأنشطة المدرسية، من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية لتوضيح الأداء المميز، وأن تكون الإدارة المدرسية قيادة داعمة للتميز؛ حيث يكون سلوك المدير هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المدرسة؛ حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي، وأن يتمتع المرؤوسين (المعلمين) بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمدرسة، واستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المأمول الذي يحقق متطلبات التميز من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال، مع الاعتماد على وجود هيكل تنظيمي شبكي مرن يتناسب مع التغيرات المحيطة، وأخيراً ثقافة تنظيمية متميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لقيم التميز، التي يلتزمون بها، وتترجم في سياسات وممارسات لتحقيق التميز التنظيمي.

## المراجع

١. محمد سيف الدين فهيمي (٢٠٠٨): التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط ٧، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ٢٦.
٢. عزة جلال مصطفى (٢٠١٠): التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل عملي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص ٥.
٣. محمد غازي بيومي (٢٠٠٩): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد ٦٣، إبريل، ص ٦.
٤. نبيلة الورداني عبد الحافظ (٢٠١٦): علاقة كل من الوعي الإداري والمتغيرات الاتصالية بالوعي البيئي، مجلة الإسكندرية للبحوث، العدد ٦١، الجزء ٤، ص ٤٧٣.
٥. محمد علي عليوة، عاهد محمود محمد (٢٠١٥): دور المدرسة الثانوية في تنمية وعي طلابها بمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد ٨٧، إبريل، ص ٣٤٩.
٦. محمد جابر خلف الله (٢٠١٦): أثر استخدام التعلم التعاوني بالمنتديات الإلكترونية والتعلم التعاوني التقليدي في تنمية الوعي التكنولوجي لدى طلاب كلية التربية جامعة الأزهر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة دمشق، المجلد ١٤، العدد ٣، ص ٢٧٥.
٧. وداد الجمل، محمد أمين حامد (٢٠١٧): تطوير أسس تربوية لتنمية الوعي التكنولوجي لدى طلبة الجامعات الأردنية الرسمية في مواجهة تحديات الثورة المعلوماتية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، المجلد ١٠، العدد ٢٨، ص ٦.
٨. Pinar, M & Girard, T (2008): Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An exploratory study of Turkish firms”, **The SAM Advanced Management Journal**, Vol. 73, No. 1, P.31.
٩. Borghini, E.C. (2005): A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and

organizational innovation, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 31, No.1, P.237.

10. Brown, J. & Roben, K. (2003): **An investigation of Factors Influencing The Use of Computer Technology by Middle School Principals.** Fayetteville State University, ProQuest Dissertations Publishing, P.106.

11. مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ١٦، العدد ٣، يوليو، ص ص ٩٠-٩١.

12. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٦): **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، دار الفجر للنشر، القاهرة، ص ٤.

13. حسام الدين محمد إبراهيم، محمد درويش محمد (٢٠١٣): **معوقات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية**، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد ٥، العدد ١٧، إبريل، ص ١٠٦-١١٢.

14. السيد أحمد عبد الغفار (٢٠١٣): **الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة**، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص ٢٣٦.

15. أمل لطفى أبو طاحون (٢٠١٠): **التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص ١٦٥.

16. عادل محمد رجب (٢٠٠٨): **تقييم مستوى وعي مديري الإدارة العليا بمفهوم الحكومة الإلكترونية والتوجه نحو متطلبات تطبيقها: دراسة ميدانية في محافظات الشمال بالمملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد ٥٦، ص ٨٥.

17. محمد عطية خميس (٢٠١٥): **الإعداد التكنولوجي للمعلم، المؤتمر العلمي الرابع والعشرون: برامج إعداد المعلمين في الجامعات من أجل التميز**، في الفترة من ٢٦-٢٧ أغسطس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، دار الضيافة - جامعة عين شمس. القاهرة، ص ١٢٥.

١٨. جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٣٤.
١٩. قاموس المعاني (٢٠١٩). **معنى لفظ الدور**،  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->  
 /ar/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1 تاريخ  
 الدخول ٢٠١٩/١٢/٨.
٢٠. Merriam–Webster Dictionary (2019): **Role Definition**, Accessed 8<sup>th</sup> December from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/role>.
٢١. محمد منير مرسى (١٩٩٦): **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة، ص ١٠٣.
٢٢. محمد جابر خلف الله (٢٠١٦): **أثر استخدام التعلم التعاوني بالمنتديات الإلكترونية والتعلم التعاوني التقليدي في تنمية الوعي التكنولوجي، مرجع سابق**، ص ٢٧٦.
٢٣. Pinar, M., Girard, T. (2008): **Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance, Op Cit., P.30.**
٢٤. حنان حسن سليمان (٢٠١٧): **التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري : سيناريوهات بديلة**، مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، الجزء ١، يوليو، ص ٣٥٤.
٢٥. عادل زايد (٢٠٠٣): **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ١١.
٢٦. Monicka, M. & Jayachithra, J. (2019): **Information and Communication Technology Awareness Among Potential Teachers, Pramana Research Journal, Vol. 9, No (6), Pp.786–792.**  
 file:///C:/Users/PC/Downloads/Pramanajournal%20(1).pdf

Alhefiti, S.& Ameen, A.& Bhaumik, A. (2019): Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence", Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, 06–Special Issue, Pp. 748– 759.

file:///C:/Users/PC/Downloads/Alhefiti2.pdf.

Yaakob, M. F. & Musa, M. R.& Habibi, A. & Othman, R.(2019): Strategic and strategic management School planning: is it worth it? teachers?, **Academy of Strategic Management Journal** ,Vol. 18, No (3),Pp. 1–6.

٢٩. أريج مصطفى الحايك (٢٠١٨): متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

٣٠. حنان حسن سليمان (٢٠١٧): التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مرجع سابق، ص ص ٣٤٥-٤١٠.

Philomina, M. & Amutha, S. (2016): Information and Communication Technology Awareness among Teacher Educators, **International Journal of Information and Education Technology**, Vol. 6, No. 8, August, Pp. 603–606. Available at: file:///C:/Users/PC/Downloads/759–IT325ITALYPUBLICATION%20(1).pdf

٣٢. علي محمد سعيد (٢٠١٦): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، المجلد ٥، العدد ٩، ص ص ٥٥٣-٥٩٣.

٣٣. محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٦): معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة

التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،  
مصر، س٢، ع٤، ص ص ٤٧٥-٥٧٤.

٣٤. Calvo, M. A. & Suárez, E. M. & Roldán, J. L. (2015): The Role of Strategic Planning in Excellence Management Systems, **European Journal of Operational Research**, Vol. 248, No. (2), Pp.532- 542.

٣٥. وليد نمر اسماعيل (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣٦. Wanjala, Ch. N. & Rarieya J. F. (2014): Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges, (ISEA) **International Studies in Educational Administration**, Vol. 42, No.1 St Paul University, KENYA, Pp. 17- 30.

٣٧. كمال مصطفى أحمد (٢٠١١): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣٨. فتحي محمد أبو ناصر (٢٠١٠): اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الإستراتيجي، **المجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، المجلد ١١، العدد ٤، ديسمبر، ص ص ٢٣٢-٢٥٥.

٣٩. مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، **مرجع سابق**، ص ص ١١-١٣٢.

٤٠. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨): **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب، القاهرة، ص ٢٤٦٩.

٤١. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور) (٢٠٠٣): **لسان العرب**، الجزء ١٥، دار صادر، بيروت لبنان متاح على الموقع الإلكتروني:



[http://library.islamweb.com/newlibrary/display\\_book.php?idfrom=9097&ido=9097&bk\\_no=122&ID=9110](http://library.islamweb.com/newlibrary/display_book.php?idfrom=9097&ido=9097&bk_no=122&ID=9110)

٤٢. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصر، مرجع سابق، ص ٦٦٣.
٤٣. المرجع السابق، ص ٩٠.
٤٤. محمد علي عليوة، عاهد محمود محمد (٢٠١٥) : دور المدرسة الثانوية في تنمية وعي طلابها بمتطلبات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ٣٤٨.
٤٥. أحمد حسين اللقاني، على الجمل (١٩٩٩): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، ص ٢٠٤.
٤٦. إبراهيم مذكور (١٩٧٥): معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص ٦٤٤.
٤٧. Robert, L. B. (1999): **The Social Work Dictionary**, 4<sup>th</sup>, N A S W, Press, p.99.
٤٨. Disinger, J. (1996) **Environment in the k-12 curriculum An overview**, The Ohio state university, Columbus, Ohio. P. 35.
٤٩. سوزان بلاكمور (٢٠١٦) : الوعي، ترجمة مصطفى محمد فؤاد، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، ص ١٢.
٥٠. مرفت حسن برعي (٢٠٠٦): برنامج مقترح لتنمية الوعي البيئي بتوظيف بعض الأنشطة الفنية، مؤتمر التعلم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، في الفترة من ١٢-١٣ إبريل، ص ٥٧٦.
٥١. شفيق أحمد شفيق (٢٠٠٨): الوعي التخطيطي وعلاقته بمواجهة الأزمات الاجتماعية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية بعنوان الخدمة الاجتماعية والرعاية الإنسانية في مجتمع متغير، المجلد ٨، في الفترة من ٩- ١٠ مارس، القاهرة كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، ص ٢٨٥٢.
٥٢. إلهام حلمي عبدالمجيد (٢٠١٠): الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية (انعكاسات الازمة المالية

- العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية)، ١٠ مارس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ص ٤٠١.
٥٣. UNESCO (1991): **Micro Level Educational Planning and Management Handbook**, Bangkok: Regional office for Asia and Pacific, P. 9.
٥٤. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات (٢٠١١): **التخطيط للتعليم (مفهومه - أساليبه - منهجياته)**، ط٢، مطابع دار الهلال، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ص ١٦.
٥٥. Johnson, G. et al. (2008): **Exploring Corporate Strategy**, 8<sup>th</sup> edition , prentice Hall International, New Jersey, USA, P.3.
٥٦. Wheelen , Th. L. & Hunger D. (2012) : **Strategic Management and Business Policy: toward global**, 3<sup>th</sup>, prentice Hall, New Jersey, P.19.
٥٧. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٦): **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، مرجع سابق، ص ١٩٩.
٥٨. محمد غازي بيومي (٢٠٠٩): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مرجع سابق، ص ١٤.
٥٩. هيثم عبد الله ذيب (٢٠١٦): **أصول التخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص ٨.
٦٠. John, W. & Hellriegel, D.(2008): **Competency-Based Management**, Thomson South-Western, P.215
٦١. Chukwumah, F. O. (2015): **Developing Quality Strategic Plan In Secondary Schools For Successful School Improvement**, **Journal of Education and Practice**, Vol.6, No.21, Pp. 136- 144. P.137.
٦٢. خالد محمد حمدان ، وائل محمد إدريس (٢٠١٠): **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص ٨.

٦٣. زينب علي الجبر (٢٠٠٩): التخطيط الإستراتيجي المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص ٤.
٦٤. خالد عبدالعزيز الداود (٢٠١٥): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ١، ص ٢٧٩.
٦٥. عبد الله عثمان الشائع (٢٠٠١): التفكير العلمي والوعي الإيجابي بين وسائل الإعلام ومناهج التعليم، مطبوعات نادي المدينة المنورة الأدبي، ص ١٤٧.
٦٦. رافدة الحريري (٢٠١٣): اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ص ١٩٦.
٦٧. محمد حسن سعيد (٢٠١٣) : التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص ١٢٩.
٦٨. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١): المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة.. لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٢١.
٦٩. رافدة الحريري (٢٠١٣): اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان الأردن، ص ١٩٢.
٧٠. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٩) :التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٧.
٧١. رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١): نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٢.
٧٢. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات (٢٠١١): التخطيط للتعليم (مفهومه - أساليبه - منهجياته)، مرجع سابق، ص ٢٣.
٧٣. مصطفى نمر دعمس (٢٠١٥): إعداد وتأهيل المعلم، دار عالم الثقافة للنشر، عمان-الأردن، ص ٦٧.
٧٤. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٩٦.
٧٥. محمد سعد الدين محمد (٢٠١٨): تطوير الألعاب التعليمية الإلكترونية باستخدام برنامج لزيادة التفاعل بين قيم الوعي التكنولوجي والبرمجة المرئية لمواجهة الألعاب القتالة لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٤، العدد ١٢، ديسمبر، ص ١٢.

٧٦. أشرف عويس محمد (٢٠١٦): فاعلية وحدة إلكترونية في تدريس تقنيات التعليم لتنمية بعض أبعاد التنور التكنولوجي لدى طالب الدبلوم العام، *المجلة العلمية لجامعة ٦ أكتوبر*، المجلد ٣، العدد ١، ص ١١٢.
٧٧. عزة عبد الحميد سيد (٢٠١٥): فاعلية برنامج مقترح في التنشئة العلمية لإكساب المفاهيم العلمية وتنمية الوعي التكنولوجي لتلاميذ الصف الأول من المرحلة الابتدائية، *المجلة المصرية للتربية العلمية*، الجمعية المصرية للتربية العلمية، المجلد ١٨، العدد ٦، ص ٦٤.
٧٨. فرج عبده فرج (٢٠٠٨): مستوى الوعي التكنولوجي لدى طلاب المرحلة الإعدادية وأولياء أمورهم في تعاملهم مع المستحدثات التكنولوجية وعلاقته باتجاهاتهم نحوها ، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، المجلد ٢، العدد ٣، يوليو، ص ٢٧٠.
٧٩. Wilson, V. & Harris, M. (2004): Creating Change? A Review of the Impact of Design and Technology in Schools in England, *Journal of Technology Education*, Vol. 15, No. 2, Spring , p 47.
٨٠. عماد شوقي ملقي (٢٠٠٩): الوعي بالمستحدثات التكنولوجية لدى المعلمين الملحقين بالدبلوم المهنية " شعبة تكنولوجيا التعليم " في ضوء بعض المتغيرات، *المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول - التعليم وتحديات المستقبل*، في الفترة من ٢٥-٢٦ إبريل، جامعة سوهاج ، ص ٦٠٧.
٨١. محمد جابر خلف الله (٢٠١٦): أثر استخدام التعلم التعاوني بالمنتديات الالكترونية والتعلم التعاوني التقليدي في تنمية الوعي التكنولوجي، *مرجع سابق*، ص ٢٧٦.
٨٢. أشرف عويس محمد (٢٠١٦): فاعلية وحدة إلكترونية في تدريس تقنيات التعليم لتنمية بعض أبعاد التنور التكنولوجي، *مرجع سابق*، ص ١١١.
٨٣. فرج عبده فرج (٢٠٠٨): مستوى الوعي التكنولوجي لدى طلاب المرحلة الإعدادية وأولياء أمورهم في تعاملهم مع المستحدثات التكنولوجية وعلاقته باتجاهاتهم نحوها ، *مرجع سابق*، ص ٢٦٥.

٨٤. فرج عبده فرج (٢٠١٦): مستوى الوعي التكنولوجي لدى طلاب المرحلة الثانوية وأولياء أمورهم عند تعاملهم مع مواقع الإنترنت وعلاقته بالوعي السياسي الإلكتروني، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد ١، ص ٩٣ .
٨٥. جاك إلول (٢٠٠٢): **خدعة التكنولوجيا**، ترجمة فاطمة نصر، سلسلة سطور، راضي للطباعة، القاهرة، ص ٨٦.
٨٦. محمد جابر خلف الله (٢٠١٦): أثر استخدام التعلم التعاوني بالمننديات الإلكترونية والتعلم التعاوني التقليدي في تنمية الوعي التكنولوجي، **مرجع سابق**، ص ٢٧٦.
٨٧. عزة عبد الحميد سيد (٢٠١٥): فاعلية برنامج مقترح في التنشئة العلمية لإكساب المفاهيم العلمية وتنمية الوعي التكنولوجي لتلاميذ الصف الأول من المرحلة الابتدائية، **مرجع سابق**، ص ٧٠.
٨٨. عماد شوقي ملقي (٢٠٠٩): الوعي بالمستحدثات التكنولوجية لدى المعلمين المتحقيين بالدبلوم المهنية "شعبة تكنولوجيا التعليم": في ضوء بعض المتغيرات، **مرجع سابق**، ص ٦٠٠.
٨٩. تم الرجوع إلى:
- محمد سعد الدين محمد (٢٠١٨): تطوير الألعاب التعليمية الإلكترونية باستخدام برنامج لزيادة التفاعل بين قيم الوعي التكنولوجي والبرمجة المرئية، **مرجع سابق**، ص ١٢.
- أشرف عويس محمد (٢٠١٦): فاعلية وحدة إلكترونية في تدريس تقنيات التعليم لتنمية بعض أبعاد التنور التكنولوجي، **مرجع سابق**، ص ١٦٦.
٩٠. ضيف سعيدة، علة مراد (٢٠١٨): تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ١١، العدد ٢، ص ٢.
٩١. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨): **معجم اللغة العربية المعاصرة**، مرجع سابق، ص ٢١٤٤.
٩٢. أبو نصر إسماعيل الجوهري (٢٠٠٩): **الصاحح تاج اللغة العربية وصاحح العربية**، دار الحديث، القاهرة، الصاحح، ص ١١٠٦.

(2004): **The Oxford ESL Dictionary**, Oxford University Press .٩٣  
United States Agency International Development, New  
York, P.233.

٩٤ . قاموس المعاني (٢٠١٩): معنى لفظ التنظيم،

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar->

تاريخ [//ar/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82](http://ar/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82)

الدخول ٢٠١٩/١٠/١١.

٩٥ . ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٩): إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا  
معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ٤٧.

٩٦ . Bhattacharyya, S. (2010) "Measuring organizational &Antony, J. P.  
performance and organizational excellence of SMEs –  
Part 1: a conceptual framework", **Measuring Business  
Excellence**, Vol. 14, No.2, p5

٩٧ . عطا الله بشير النويقة (٢٠١٤): أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في  
جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد  
١٠، العدد ٣، ص ٤٣٧.

٩٨ . Oakland, J. (2001): **Total organizational excellence**, Butterworth  
Heinemann , USA, p.3.

٩٩ . Pinar, M., Girard, T. (2008): Investigating the impact of  
organizational excellence and leadership on business  
performance, **Op Cit.**, P.30.

١٠٠ . شاكر محمد فتحي (٢٠١٧): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية  
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٤، يونيو، ص ١١.

١٠١ . محمود عطا محمد، محمد عيد عتريس، عبدالله محمد عزازي (٢٠١٨): تصور مقترح  
للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز  
المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، ص  
٥١٤.

١٠٢. هالة أمين مغاوري (٢٠١٦): التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر ، مصر، العدد ١٧١، الجزء ٢، ص ١٤٥.
١٠٣. محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٦): معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، *مرجع سابق*، ص ٤٨٩.
١٠٤. حنان حسن سليمان (٢٠١٧): التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري : سيناريوهات بديلة، *مرجع سابق*، ص ٣٥٤.
١٠٥. أفكار سعيد خميس (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٤، يونيو، ص ص ٤٢٢-٤٢٣.
١٠٦. عزة جلال مصطفى، عدنان محمد أحمد، منى سليمان ذبياني (٢٠١٤): *إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي*، دار النشر للجامعات، ص ٦٩.
١٠٧. Cristina, M.& Colurcio, M., (2006): The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No.(5), Pp. 467.
١٠٨. فوزي يعقوب القلاف (٢٠١٥): التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، *مجلة عالم التربية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد ٥٢، أكتوبر، ص ٥.
١٠٩. Pinar, M & Girard, T (2008): Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance, *Op Cit.*, P.34.
١١٠. مرفت صالح ناصف، نهلة عبد القادر هاشم (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق تميز المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، *مرجع سابق*، ص ١٥.
١١١. علي محمد سعيد (٢٠١٦): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، *مرجع سابق*، ص ٥٥٤.

١١٢. محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٦): معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٤٧٨.
١١٣. رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ص ٨.
١١٤. Sadiq, M. A.& Mahmood, R. B. (2014). A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria. **Journal of Management Policies and Practices**, Vol. 2, No.(2),P. 204.
١١٥. Slimak, I.& Zgodavora, K. (2003): TQM or Reengineering or Constraints Management Parha, Kosice Slovakia, P. 206.
١١٦. Al-Dhaafri, H. S, et al. (2013): The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence, A Proposed Research Framework, **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No.1, P.77.
١١٧. أثير عبد الأمير حسوني(٢٠١٠): ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، المجلد ١، العدد٢، ص ٢١٤.
١١٨. محمود عطا محمد، محمد عيد عتريس، عبد الله محمد عبد الله (٢٠١٨): تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مرجع سابق، ص ٥٢٦.



١١٩. أثير عبد الأمير حسوني (٢٠١٠): ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢١٣.
١٢٠. خالد عبدالرحمن معتق، أشرف عبده حسن (٢٠١٨): العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة ين شمس، العدد ١٩، الجزء ١١، نوفمبر، ص ١٢٠.
١٢١. Leen, Y., et al. (2009): **The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence**, Springer Science Business Media, No.(57), p.814.
١٢٢. علي محمد سعيد (٢٠١٦): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، مرجع سابق، ص ٥٦٤.
١٢٣. محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد ٥٣، ص ١٤٣.
١٢٤. فوزي يعقوب القلاف (٢٠١٥): التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، مرجع سابق، ص ١٤.
١٢٥. سعد علي العنزي (٢٠١٤): إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص ٩.
١٢٦. Qawasmeh, F. M. ; Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence : Gadara University as a case study, **International Journal of Economics and Management Science**, Vol. 2, No. (7), P. 7.
١٢٧. Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence, **Organization Development Journal**, Vol. 31, No. (3), P. 40.
١٢٨. هيفاء منصور الدخيل، سارة زيد عنزان (٢٠١٦): واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية

- السعودية. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، في الفترة من ٢٢ - ٢٤ نوفمبر، الرياض: المملكة العربية السعودية، ص ٤.
١٢٩. شبل بدران الغريب، سلامة عبد العظيم حسين، رضا إبراهيم المليجي (٢٠٠٥): **الثقافة المدرسية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٥٨.
١٣٠. عبدالعزيز ناصر عبدالعزيز (٢٠١٦): واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد ٦، ص ٢٣٧
١٣١. Adams, Denean. (2013): **Creating A New Learning Community: A Case Study Of School Leaders' Perceptions Of The Baldrige Criteria For Performance Excellence And Their Implementation In A Suburban School District. Unpublished Ph. D, Department of Education in Leadership and Psychology and Foundations of Education, Northern Illinois University DeKalb: Illinois, USA, P.34.**
١٣٢. علي السلمي (٢٠١٤): **الإدارة في عصر المعرفة والعولمة**، دار سما للنشر، القاهرة، ص ٢٥٤.
١٣٣. ليلي بو حديد (٢٠١٦): دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، العدد ٢٥، ص ١١.
١٣٤. Achampong, F. K. (2010): **Integrating Risk Management and Strategic Planning for Higher Education, Planning for Higher Education; Ann Arbor, Vol. 38, No. 2, (Jan-Mar), P. 23.**
١٣٥. Sandholm, L.(2005): **Strategic plan for sustainable excellence, Total Quality Management and Business Excellence Vol.16, No. (9), October, P.1062.**

١٣٦. علي محمد سعيد (٢٠١٦): متطلبات تحقيق التميّز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، مرجع سابق، ص ٥٦٤.
١٣٧. نهال محمد السادات (٢٠١٧): دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز البنكي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، العدد ٤، ص ٥٢٤.
١٣٨. مجدي عثمان، أشرف محمد (٢٠١٤): قياس اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على جامعة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد ٢، ص ٤٨٠.
١٣٩. فوزي يعقوب القلاف (٢٠١٥): التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، مرجع سابق، ص ١٨.
١٤٠. سامي محمد ملحم (٢٠٠٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٤، دار الميسرة، عمان، ص ٣٤٧.
١٤١. فؤاد أبو حطب وآخرون (٢٠٠٨): التقويم النفسي، ط٤، الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ١٣٣.
١٤٢. المرجع السابق، ص ١٠١.
١٤٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩): الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي، إصدارات الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار ٢٠١٨ / ٢٠١٩، ص ٢٠  
<http://emis.gov.eg/Site%20Content/matwaya/2019/matwaya2019.pdf>
١٤٤. فؤاد البهي السيد (٢٠٠٦م): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٤، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣١٥.
١٤٥. آمال صادق وفؤاد أبو حطب (١٩٩١): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص ٧٩٢.
١٤٦. ناهد بهجت محمد (٢٠١٥): تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية ببناها، المجلد ٢٦، العدد ١٠١، يناير، ص ٣٢٠.

١٤٧. حسام الدين محمد إبراهيم، محمد درويش محمد (٢٠١٣): معوقات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ١٠٩.
١٤٨. عادل محمد رجب (٢٠٠٨): تقييم مستوى وعي مديري الإدارة العليا بمفهوم الحكومة الإلكترونية والتوجه نحو متطلبات تطبيقها، مرجع سابق، ص ٨٥.
١٤٩. مجدي عبد الرحمن (٢٠١٦): تقويم مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد من وجهة نظر كوادرها الإدارية والتعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ٢٥٧.
١٥٠. محمد عطية خميس (٢٠١٥): الإعداد التكنولوجي للمعلم، مرجع سابق، ص ١٢٥.
١٥١. حسام الدين محمد إبراهيم، محمد درويش محمد (٢٠١٣): معوقات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ١١١.
١٥٢. المرجع السابق، ص ١١٢.
١٥٣. عماد عبداللطيف محمود، رانيا كمال أحمد (٢٠١٥): تصور مقترح لإعداد معلم التعليم التكنولوجي في مصر في ضوء التجربة التركية، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، الجزء ٤٠، إبريل، ص ٩٤.
١٥٤. فاتن محمد صالح (٢٠١٦): استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية، مرجع سابق، ص ٤٥٩.
١٥٥. علي محمد سعيد (٢٠١٦): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، مرجع سابق، ص ٥٨٠.
١٥٦. مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مرجع سابق، ص ٩١.