

درجة توفر التوجهات الإستراتيجية لدى مديري مدارس

التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار

*أ.د محمد إسماعيل، **سوسن الراشد كلية التربية - جامعة البعث

* أستاذ دكتور في المناهج وطرائق التدريس، **طالبة دكتوراه مناهج وطرائق تدريس

ملخص:

هدف البحث إلى تعرّف العلاقة بين درجة توفر التوجهات الإستراتيجية ودرجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ، والكشف عن دلالة الفروق في درجات أفراد العينة وفق متغيرات (سنوات الخبرة ، الدورات المتبعة)، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوب التحليل وتطبيق أدوات البحث المؤلفة من: (استبانة درجة توفر التوجهات الإستراتيجية ، واستبانة درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار) على العينة التي شملت جميع مديري مدارس التعليم الأساسي (الرسمية) في مدينة حمص والبالغ عددهم (144) وفق إحصائيات مديرية التربية في حمص للعام الدراسي 2020/2021، وأظهرت النتائج التي توصل إليها البحث:

1-توفر التوجهات الإستراتيجية بدرجة متوسطة ووزن نسبي (65%)، إضافةً لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة ووزن نسبي (65%).

2-وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجات أفراد العينة على استبانة توفر التوجهات الإستراتيجية ودرجاتهم على استبانة تحقق فاعلية اتخاذ القرار .

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين درجات أفراد العينة لاستبانة التوجه الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وبناءً على النتائج فإن أهم المقترحات: التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير دعم مادي وبشري لدعم التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتدريب المديرين على خطوات إعداد خطة استراتيجية للمدرسة تدعم خصوصية المدرسة وفق نتائج التحليل البيئي.

الكلمات المفتاحية: درجة التوفر، التوجهات الاستراتيجية، فاعلية اتخاذ القرار، مديري المدارس، التعليم الأساسي.

The Degree of Strategic Orientations Availability among Principals of Basic Schools and its Relationship to the Effectiveness of Decision-Making

Abstract:

The aim of the research is to identify the relationship between the degree of availability of strategic Orientations and the effectiveness of decision-making is achieved among the principals of basic education schools, and to reveal the significance of differences in the degrees of the sample members according to the variables (years of experience, courses followed), and to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was adopted, and the application of The research tool on the sample that included all (144) principals of basic schools according to the statistics of the Directorate of Education in Homs 2020/2021 The results of the research showed:

- 1- Availability of strategic Orientations with a medium degree of relative weight (65%), in addition to achieving effective decision-making with a medium degree and relative weight (65%).
- 2- There is a positive correlation between the scores of the sample members on a questionnaire that provides strategic Orientations and their scores on a questionnaire that achieves the effectiveness of decision-making.
- 3- There are statistically significant differences at (0.05) between the scores of the sample members to determine the strategic orientation due to the variable years of experience

Based on the results, the most important proposals are: cooperation with local community institutions to provide material and human support to support the future strategic Orientation, and training of principals on the steps of preparing a strategic plan for the school that supports the privacy of the school according to the results of the environmental analysis.

Keywords: The Degree of Availability, Strategic Orientations, Effective Decision-Making, Principals of Schools, Basic Schools.

مقدمة:

التقدم والتطور المتسارع في كافة مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتربوية، يتطلب ضرورة اتباع أساليب حديثة لمواكبة هذه التطورات من قبل الإدارات العليا، وتبني توجهات حديثة تتبع مناهج عمل مرنة ومتجددة تهتم بالكفاءة العالية.

هذا يتطلب من إدارة هذه المؤسسات التعليمية أن تمتلك توجهاً استراتيجياً يصحبه رؤية بعيدة المدى بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا أردنا تحقيق التميز. (الهاشمي، 2011، 34)

فالقيادة والتوجهات الاستراتيجية هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل أي مؤسسة، فهي عملية تعليمية تعاونية مشتركة، تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام. (خلف، 2010، 2)

وتظهر أهمية تبني التوجه الاستراتيجي في المدارس خاصة في ظل تحديات تعدد مهام المدرسة، وارتفاع مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، مما زاد الاهتمام من قبل مديري المدارس بالتوجه الاستراتيجي حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمدارسهم وتميزها في ظل ظروف بيئية متغيرة. (الموسي وآخرون، 2002، 27)

التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة مدركة تماماً ماهي غايتها ومجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من خدماتها، وتفيد في التعرف على هيكلها وبيئتها الداخلية، والأطر التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار وتحديد احتياجاته. (عماد الدين، 2003، 68)

لذلك نجد أن تبني التوجه الاستراتيجي يتطلب قدرة عالية على اتخاذ القرارات، فتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء يمتد ليشمل النتائج السلوكية من حيث قدرة إدارة المدرسة على التعامل مع المشكلات، وتفعيل عملية اتخاذ القرارات. (ماهر، 2009، 261)

بناء على ما سبق وانطلاقاً من أهمية تبني التوجهات الاستراتيجية في ظل التغييرات في التعليم، وأهمية أن تدعم هذه التوجهات بمجموعة قرارات إدارية فعّالة تحدد خطوات سير العمل، يهدف هذا البحث إلى تعرّف درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدرجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار لديهم، وذلك من خلال تعرّف وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص.

1- مشكلة البحث:

إن متطلبات التغيير في المؤسسات التربوية تحتاج أساليب مبتكرة في بهدف تطوير نفسها والتكيف مع الظروف المحيطة بها، لتتلاءم مخرجاتها مع متطلبات هذا العصر، وهذه الأساليب المبتكرة بحاجة لتبني توجهات استراتيجية حديثة في تطوير أساليب العمل الإداري والفني المتبع وإعادة تهيئة المعلمين وتهيئة البيئة المدرسية.

*وتظهر نتائج العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية أهمية تبني التوجه الاستراتيجي وأثره على تطور المدرسة وتكيفها مع هذه التغيرات مثل دراسة (الشحنة، 2021) ودراسة (الزعيبي وابن الغيصم، 2019) ودراسة (ريان، 2017) ودراسة (Miller,2013)، بأن الإدارة التي تحقق درجة كبيرة من الفعالية في الأداء هي الإدارة التي تعمل وفق توجهات استراتيجية واضحة تتضمن تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية والاستفادة من نتائج التحليل لصياغة رؤية خاصة بها ولتحقيق ميزة تنافسية لعملها ومنتجاتها، وأن اتباع أنماط قيادية حديثة تحقق نجاح لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

*إضافة لنتائج الدراسة الاستطلاعية التي كانت إجراء مقابلة مع عينة مؤلفة من (15) مدير ومديرة لمدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص (تم اختيار خمس مدارس بطريقة عشوائية ضمن ثلاث مناطق تعليمية في مدينة حمص)، تضمنت عدة أسئلة حول:

-المهام الإدارية الاستراتيجية والمرتبطة بالتوجه الاستراتيجي المتبع في المدرسة.
-الأساليب المتبعة من قبل المديرين عند اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل المدرسة.
ومن خلال أغلب الإجابات توضح أن نسبة (68%) من الإجابات أظهرت أن المديرين يمارسون مهامهم وفق الطرق التقليدية للإدارة، ورغم توفر قاعدة جيدة من المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، فهم يستثمرون فقط نقاط قوة المدرسة لتطويرها، كما أكدت نسبة كبيرة (80%) من الإجابات، أن القرارات الاستراتيجية تخضع لدراسة وتقييم من خلال عملية تحليل دقيقة لجميع المعلومات.

*بناءً على ما سبق يسعى هذا البحث في مشكلته لدراسة العلاقة بين درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدرجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار لديهم، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما العلاقة بين درجة توفر التوجهات الاستراتيجية وتحقق فاعلية اتخاذ لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؟

وتتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

1- ما درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؟

2- ما درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؟

-2

2- أهمية البحث:

1- يتوقع من خلال نتائج البحث تعرف تأثير توفر التوجه الاستراتيجية في المدرسة على تحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

2- تزويد المسؤولين عن تنفيذ سياسات تطوير العمل المدرسي بدراسة علمية عن واقع التوجهات الاستراتيجية في المدارس، والاحتياجات التدريبية والمادية لتطوير العمل فيها ضمن المدارس.

3- من المؤمل أن يفيد البحث بما يشمله من أدوات، وما تصل إليه من نتائج، الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإعداد بحوث ترتبط بتنمية مهارات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، والتدريب على الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار الإداري.

3- أهداف البحث:

1- تحديد درجة توفر التوجه الاستراتيجية المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي.

2- تحديد درجة تحقيق فاعلية اتخاذ القرار في المدرسة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي.

3- تعرف العلاقة بين درجة توفر التوجه الاستراتيجية وزيادة فاعلية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الأساسي.

4- فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات أفراد العينة على استبانة توفر التوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، عدد الدورات المتبعة)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات أفراد العينة على استبانة تحقق فاعلية اتخاذ القرار في المدارس تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، عدد الدورات المتبعة)

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توفر التوجه الاستراتيجي وزيادة فاعلية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الأساسي.

5- حدود البحث:

5-1 الحدود المكانية: شملت مدارس التعليم الأساسي الرسمية في مدينة حمص.

5-2 الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفترة الزمنية من 2021/11/13 وحتى 12/16/2021/.

5-3 الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين درجة توفر التوجه الاستراتيجي وزيادة فاعلية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، من خلال نتائج تطبيق أدوات البحث المؤلفة من: (استبانة درجة توفر التوجه الاستراتيجي المدرسي، واستبانة درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار)، على عينة البحث المؤلفة من مديري مدارس التعليم الأساسي الرسمية في مدينة حمص فقط.

6- المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

6-1 التوجه الاستراتيجي: "Strategic Orientation"

يعرف بأنه: "تعبير عن رسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية ذات العلاقة المباشرة الإيجابية الاتجاه مع تقييم العوامل الداخلية في المدرسة والبيئة وتحليل المنافسة وما يرافقها من جوانب قوة وضعف من جانب وفرص وتهديدات من جانب آخر على إحدى أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية". (ياسين، 2010، 11)

ويُعرف إجرائياً بأنه مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات التي تعبر عن الاستراتيجية التي تتبعها إدارة المدرسة بهدف تطوير مجال عملها وتحقيق مكانة مميزة في المستقبل، وذلك من خلال عملية تحليل دقيقة للبيئة المدرسية، وتوظيف هذه النتائج في صياغة

رؤية مستقبلية ترسم خطوط العمل التي تحقق أهدافها الاستراتيجية، والتي تقاس بالدرجة التي يُحصل عليها من تطبيق استبانة درجة توفر التوجه الاستراتيجي المدرسي على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص.

6-2 فاعلية اتخاذ القرار: "Making Decision Effectiveness"

يعرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويتم اختيار البدائل بناء على المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار من عدة مصادر مما يساعد في تحقيق أهدافه والوصول إلى أفضل النتائج". (ماهر، 2009، 13)

وتعرف فاعلية اتخاذ القرار بأنها: "قدرة القائد على الاختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد". (كنعان، 2007، 389)

تعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة من الإجراءات التي يتبناها مدير المدرسة وبمشاركة العاملين معه بهدف اختيار البديل الأنسب من عدة بدائل مرتبطة بموقف القرار، وذلك من خلال تحديد الأهداف من اتخاذ القرار وجمع المعلومات الدقيقة عنه، ودراسة وتحليل جميع البدائل وفق معايير مرتبطة بإمكانات المدرسة والأهداف المطلوب تحديدها، والتي تقاس بالدرجة التي يُحصل عليها من تطبيق استبانة فاعلية اتخاذ القرار على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص.

7-الدراسات السابقة:

7-1 دراسة الشحنة (2021) بعنوان: " دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار

لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بور سعيد: دراسة ميدانية" هدف البحث إلى تعرّف الأسس الفكرية للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بور سعيد، واستخدم لذلك المنهج الوصفي وطبق استبانتيْن على أفراد العينة المتضمنة الإداريين والمعلمين في المدارس وعددهم (640)، وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف المديرين في صياغة رؤية استراتيجية وعدم تطبيقهم للتحليل البيئي ينعكس على نجاح عملية اتخاذ القرار، وأوصت بضرورة تنفيذ إجراءات مقترحة لتطوير اتخاذ القرار في ضوء الذكاء الاستراتيجي والعمل على نشره بمدارس التعليم وتوظيفه في اتخاذ القرار.

7-2 ابن لغيصم والزعبي (2020) بعنوان: " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة -دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وتم اعتماد المنهج الوصفي لتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق استبيان كأداة دراسة على عينة تتضمن (466) من العاملين في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وكانت أبرز النتائج وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية وخاصة البعد الاستباقي والبعد المستقبلي، وأوصت بضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المنظمة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية.

7-3دراسة عاشور وعميرة (2019) بعنوان: " درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة أربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين"

تهدف الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وفي ضوء النتائج وأوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في اتخاذ القرار، وإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وبعض الأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة الاستراتيجية.

7-4 زمرد وآخرون(2019) بعنوان: " واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل-دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية"

هدف البحث لتعرف واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم وعلاقتها بدافعتهم للعمل، تم استخدام المنهج الوصفي وطبقت أدوات الدراسة المكونة من استبانة لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرار واستبانة لقياس دافعية مديري المدارس عينة الدراسة من (78) مديراً ومعاون مدير، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق اتخاذ القرار

لدى المديرين كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة، وأوصت على أهمية تدريب المديرين على الأدوار القيادية التي تتطلب مهارات نوعية في الإدارة الحديثة واتخاذ القرار الإداري.

7-5 دراسة سكيلدكامب وآخرون (Schildkamp & et al, 2019) بعنوان:

" كيف يمكن لقادة المدارس أن يبنوا فريق فعال: خمسة أساسيات بناء نحو توجه جديد في صناعة القرارات المبنية على المعلومات"

"How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making

هدفت الدراسة التعرف إلى سلوكيات قادة المدارس لدعم استخدام البيانات في صناعة القرارات، واتبع الباحثون منهج دراسة الحالة لتعرف هذه السلوكيات في المدارس الثانوية الهولندية، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المدارس التي يتبع قاداتها نمطاً تشاركياً متعدد المصادر في جمع المعلومات كان أكثر قدرة على صناعة قرارات فعالة ، وذلك كونها تطبق سلوكيات تحقق اللبنة الخمس الأساسية التي يتبعها قادة المدارس الراغبين في صناعة القرارات، وأهمها تبني توجهات استراتيجية تتضمن إنشاء رؤية ومعايير وأهداف وتقديم الدعم الفردي، وإنشاء مناخ آمن يركز على التحسين بدلاً من المساءلة ويعزز الشراكة بين مدير المدرسة وفريقه.

7-6 دراسة سيرجس وآخرون (Sergis & et al,2018) بعنوان: " دعم اتخاذ قرارات

القيادة المدرسية بتحليلات مدرسية شاملة: سد الفجوة النوعية والكمية باستخدام التحليل المقارن النوعي "

Supporting school leadership decision making with holistic school analytics: Bridging the qualitative-quantitative analysis"

هدفت هذه الدراسة لتحديد التكوينات المدرسية التي تصف كيف يمكن لقادة المدارس إنشاء بيئات تحقق سد الفجوة النوعية والكمية وتعرف عملية صنع القرار لديهم ، واتبعت الدراسة المنهج المقارن من خلال جمع ومقارنة بيانات مما يقرب من 3000 مدرسة في جميع أنحاء أوروبا ومعالجة البيانات التعليمية على مستوى المدرسة، حيث أظهرت

النتائج أن القادة يحتاجون إلى اتخاذ قرارات تستند إلى الجمع الشامل وتحليل البيانات التعليمية المتنوعة ، القادمة من مختلف الجهات الفاعلة في المدرسة لتنسيق التخطيط الاستراتيجي لمدرستهم من أجل تلبية متطلبات المساءلة الخارجية وخلق بيئات تعليمية معززة لجميع الطلاب. لتحقيق هذه الأهداف في النظام البيئي المدرسي المعقد.

7-7 دراسة ريان (2017) بعنوان: " التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم"

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للتوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تقديرهم لقيادة التغيير لديهم، اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (117) مديراً ومديرة طبقت عليهم استبانتيين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر التوجهات الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة، ويوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توفر التوجه الاستراتيجي لدى مديري المدارس ودرجة قيادة التغيير، وأوصت الدراسة بأهمية ممارسة التوجه الاستراتيجي خاصة في ظل ظروف بيئية متغيرة وذات تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية مستمرة.

7-8 دراسة الحلاق (2014) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق والبالغ عددهم (76) مديراً، ومن (500) مدرساً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس كانت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وممارسة اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين.

التعليق على الدراسات السابقة وأهميتها للدراسة الحالية:

- اتفقت الدراسة الحالية على أهمية ان تتبنى إدارات المدارس لتوجهات الاستراتيجية لمواكبة التطورات، كما واتفقت معها أيضاً على أهمية امتلاك المدير لمهارات اتخاذ القرار

كأساس لتنمية مهارات القيادة الإدارية الحديثة، واتفقت معها في المنهج المعتمد للدراسة وأداة الدراسة.

-أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها اختلفت في أهدافها عن أهداف الدراسات السابقة، حيث إن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف درجة توفر التوجه الاستراتيجي المدرسي المتبع في مدارس التعليم الأساسي وعلاقة توفر هذه التوجهات بفاعلية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس.

9-الإطار النظري:

9-1 مفهوم التوجه الاستراتيجي:

هو اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المدرسة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى الناجحة والمدارس المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي. (هاينز، 2007، 286)

ويعرفه (Morgan & Strong, 2003, 163) بأنه تحديد موقع المدرسة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها بحيث يتم تقديم صورة أفضل للمديرين للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيره على أداء المدرسة.

وعرف (القطامين، 2003) أن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن الطريقة التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (القطامين، 2003،

73)

وأشار (Hearths & Mahmood, 2013) إلى أن التوجه الاستراتيجي مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات، كما وصفه بأنه الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المنظمة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، وأنه موارد تنظيمية يمكنها أن تحسن من نجاح المشروعات. (Hearths & Mahmood, 2013,431)

فالتوجه الاستراتيجي مجموعة من القيم والمعتقدات التي يعبر عنها بمجموعة من السلوكيات التي تتبعها إدارة المدرسة بهدف تطوير مجال عملها وتحقيق مكانة مميزة في المستقبل.

9-1-2 أهمية التوجه الاستراتيجي:

قد أشار ضحاوي والمليجي (2001) إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال:

1- تهيئة المدرسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

2- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات.

3- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها.

4- تجميع البيانات عن نقاط الضعف والقوة والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً.

5- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملين من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات. (ضحاوي والمليجي، 2011، 271-272)

9-1-3 أنواع التوجه الاستراتيجي المدرسي:

هنالك أنواع محددة للتوجه الاستراتيجي يمكن للمدارس تبنيها وفقاً لما تترتأى الإدارة وهي:

- التوجه الاستراتيجي التحليلي: يعكس قدرة المدرسة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
- التوجه الاستراتيجي الدفاعي: هي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التنافسي للمدرسة.

- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: يتمثل في مستوى جاهزية واستعداد المدرسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

-التوجه الاستراتيجي الاستباقي: هو السلوك الفعال للمدرسة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد. (Morgan & Douglas et al., 2009,15)

9-2 عملية اتخاذ القرار:

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل اتخاذه للقرار، فالقرار الفعّال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه. (كنعان، 2007، 34) وتعرف فاعلية اتخاذ القرار بأنها: قدرة القائد على الاختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد" (كنعان، 2007، 389)

بين (ياغي، 2005، 22) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يأتي:

- 1-سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- 2-قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- 3-زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

9-2-1 أساليب اتخاذ القرار:

يرى فريدمان (Friedman) أن متخذ القرار يتصرف بحذر ونشاط ويستعمل عناصر ذات جودة عالية عند اتخاذ القرار، وبالتالي فإن عملية القرار تزودنا بمرحلتين أساسيتين من خلالهما يتمكن الفرد من اخاذ قرار ما وهما:

- 1-مرحلة التفتيش وجمع المعلومات وتحديد القيم والأهداف، وتوليد وتقييم البدائل.
 - 2-مرحلة اختيار وتنفيذ البديل الأنسب.
- وفي ضوء هاتين المرحلتين الهامتين فإن أساليب اتخاذ القرار بشكل عام يمكن تصنيفها وتقسيمها في ضوء بعدين هما:

البعد الأول: التفكير بعمق (التروي): هو تلك المصادر العقلية الموجهة إلى تحديد وتعريف المشكلة بشكل دقيق وتطوير حلول بديلة ويشتمل على ثلاثة مستويات:

- 1- المنخفض، ويتضمن القليل من التفكير والاهتمام بالمشكلة.
 - 2- المتوسط، ويشير إلى التفكير السطحي بالمشكلة والحلول البديلة والاعتماد السلبي على آراء الآخرين.
 - 3- المرتفع، ويشير إلى ذلك التفكير الجدي الذي يكرس لفهم المشكلة وتشكيل الخيارات المختلفة لحلها جميعاً من خلال تقييم كل بديل.
- البعد الثاني: الالتزام:** أي الوصول إلى خيار محدد وهاذف وثابت لأحد البدائل التي تم تطويرها مسبقاً مع اهتمام خاص بمجموعة من الخطط التي من الممكن العودة إليها، ويشتمل على ثلاثة مستويات:

- 1- المنخفض: يشير هذا المستوى إلى أنه لم يتم اختيار أي من بين البدائل المتاحة.
- 2- المتوسط: ويشير إلى أنه تمّ اختيار بديل ما، ولكن مع درجة منخفضة من الالتزام، وهو ما يشير إلى عدم المقدرة على تبني قرار ثابت.
- 3- المرتفع: يشير هذا المستوى إلى أنّ البديل تمّ اختياره مع درجة عالية من الالتزام، وهو ما يشير إلى تبني قرار ثابت ومستقر. (Friedman, 1996, 121-132)

9-3 العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرار:

إذا أردنا توضيح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرار ننطلق من تعريف الإدارة الاستراتيجية كما يراها (عباس، 2018) بأنها "القرارات الاستراتيجية والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة على المدى البعيد وتحقيقها، وفق التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية والتقييم المستمر لها"

ويرى (الحاج، 2010) أن أهم الشروط الواجب توفرها ليكون التخطيط الاستراتيجي ناجح هي أن يقوم على تصور مستقبلي مبني على تعيين وتحديد التوجهات الاستراتيجية.

فإن اعتماد التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة مدركة تماماً ماهي غايتها وماهي مجالات نشاطاتها الخارجية، وتقيد في التعرف على بنيتها وبيئتها الداخلية، وتحدد الأطر التي

تحكم أساليب اتخاذ القرار. (عماد الدين، 2003، 68)

من خلال ما سبق نجد أن تبني التوجه الاستراتيجي في العمل الإداري ضمن المدرسة يعد أساساً للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة بهدف وصولها إلى مرحلة

الإدارة الاستراتيجية، وهذا يرتبط بقيام الإدارة باتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية وفق منهج علمي مدروس يضمن فعالية تنفيذ هذه القرارات وفق الأهداف والخطط المحددة.

10- إجراءات البحث:

10-1 منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث ولتحقيق أهدافه، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تقديم وصف منظم وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة باستخدام المعلومات الكمية والكيفية اللازمة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها.

10-2 مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الأساسي الرسمية في مدينة حمص فقط والبالغ عددهم (144) للعام الدراسي 2021/2020، تم الحصول على هذه البيانات من قسم الإحصاء التابع لمديرية التربية في مدينة حمص وتم اعتماد كل أفراد المجتمع كعينة لتطبيق أدوات البحث، ووزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (100%) وتم استرداد (72) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (50%)، والجدول (1) يبين توزيع متغيرات الدراسة على مجتمع البحث وعينته:

جدول (1) يبين توزيع متغيرات الدراسة على مجتمع البحث وعينته

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	24	33.33%
	من 5-10 سنوات	31	43.05%
	11 سنة فأكثر	17	23.61%
الدورات المتبعة	أقل من 3 دورات	30	41.66%
	من 3-8 دورات	35	48.61%
	أكثر من 8 دورات	7	9.72%

10-3 أدوات البحث:

10-3-1-الأداة الأولى:

أ-الهدف من الاستبانة: تعرّف التوجهات الاستراتيجية المتبعة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين.

ب-إعداد الاستبانة: لصياغة فقرات الاستبانة قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات النظرية إضافةً لمراجعة المقاييس والأدوات في الدراسات السابقة لاسيما: دراسة (ابن لغيصم والزعبي، 2020)، دراسة (ريان، 2017)، دراسة (القاسم، 2013)، وتم صياغة بنود الاستبانة التي تعبر عن التوجهات الاستراتيجية وقد شملت (22) بنوداً، حيث تم إعطاء كل بند وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

ج-صدق الاستبانة:

صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين بالإدارة التربوية والمدرسية في جامعة البعث، وذلك لإبداء آرائهم في مناسبة عبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة: تم التعديل على 4 عبارات: العبارة رقم (9، 7، 18، 22)، لم يتم حذف أي عبارة، تم إضافة عبارتين: العبارة رقم (10، 19)

*في ضوء التعديلات استقرت الاستبانة في صورتها النهائية إلى (25) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة النهائية في ملحق (1) وتكونت من (25) بند على عينة مكونة من (12) مديراً ومديرة لا تدخل ضمن عينة البحث الأساسية، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بند من بنود الاستبانة، وتبين بالجدول الآتي:

جدول (2) معاملات الاتساق الداخلي لبنود استبانة التوجهات الاستراتيجية

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
1	**0.673	7	**0.813	13	**0.624	19	**0.762
2	**0.824	8	**0.893	14	**0.813	20	**0.601
3	**0.685	9	**0655	15	**0.923	21	**0.886
4	**0.632	10	**0.741	16	**0.698	22	**0.802
5	**0.720	11	**0.808	17	**0.886	23	**0.762
6	**0.571	12	**0.673	18	*0.553	24	**0.714
						25	**0.785

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط التي تم الحصول عليها جيدة وهي دالة عند مستوى دالة (0.01) و(0.05)، مما يدل على أن استبانة التوجهات الاستراتيجية تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

د-ثبات الاستبانة:

-الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته (0.89) وهي قيمة مرتفعة.

-الثبات بطريقة التجزئة النصفية: كما تم حساب معامل ثبات التجزئة النصفية للاستبانة، وفق معادلة سبيرمان-يراون، حيث بلغت قيمته (0,87) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

10-3-2-الأداة الثانية:

أ-الهدف من الاستبانة: تعرّف درجة فاعلية إدارة الأزمة من قبل الإدارة في المدرسة
ب-إعداد الاستبانة: لصياغة فقرات الاستبانة تم مراجعة الأدبيات النظرية والمقاييس والأدوات في الدراسات السابقة ولاسيما: دراسة (عاشور وعمامرة، 2019)، ودراسة (زمرد وآخرون، 2019)، ودراسة (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013)، وتم صياغة بنود الاستبانة التي تعبر عن درجة فاعلية اتخاذ القرار من قبل الإدارة في المدرسة، والواجب توفرها ضمن مدارس التعليم الأساسي، وقد شملت (18) بنداً، حيث تم إعطاء كل بند وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكارت الثلاثي.

ج-صدق الاستبانة:

-صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين بالإدارة التربوية والمدرسية في جامعة البعث، وذلك لإبداء آرائهم في: التأكد من مناسبة عبارات الاستبانة للأهداف المرجوة منها، وصحة صياغتها اللغوية، وإجراء التعديلات المطلوبة: تم التعديل على 4 عبارات: العبارة رقم (9، 11، 18)، لم يتم حذف أو إضافة أي عبارات.

*في ضوء تعديلات المحكمين استقرت الاستبانة في صورتها النهائية إلى (18) عبارة
-صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي، تم تطبيق الاستبانة النهائية في ملحق (2) وتكونت من (18) بند على عينة مكونة من (12) مديراً ومديرة لا تدخل

ضمن عينة البحث الأساسية، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بند من بنود الاستبانة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3) معاملات الاتساق الداخلي لبنود استبانة درجة فاعلية اتخاذ القرار من قبل الإدارة في المدرسة مع الدرجة الكلية للبند الذي تنتمي إليه

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
1	**0.788	6	**0.711	11	**0.835	16	**0.788
2	**0.867	7	**0.792	12	*0.533	17	**0.842
3	*0.533	8	**0.885	13	**0.681	18	**0.672
4	**0.808	9	**0.864	14	**0.789		
5	**0.867	10	**0.808	15	**0.687		

ويتضح من خلال الجدولين السابقين، أن جميع معاملات الارتباط التي تم الحصول عليها جيدة وهي دالة عند مستوى دالة (0.01) و(0.05)، مما يدل على أن استبانة فاعلية اتخاذ القرار تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

د-ثبات الاستبانة:

-الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألف كرونباخ، حيث بلغت قيمته (0.85) وهي قيمة مرتفعة.

-الثبات بطريقة التجزئة النصفية: كما تم حساب معامل ثبات التجزئة النصفية للاستبانة، وفق معادلة سبيرمان-براون، حيث بلغت قيمته حيث بلغت قيمته (0,83) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق.

10-3-3 تحديد معيار تقدير درجات الاستبانة:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدى والحصول على طول الخلية، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وإعطاء كل بند وزناً متدرجاً وفق المقياس وفق الجدول (4)

الجدول (4) معيار تقدير درجات الاستبانة

م	التقدير	تقدير درجة التوفر	النسبة المئوية
1	درجة منخفضة	من 1-1.6	من 33%-53%
2	درجة متوسطة	أكبر من 1.6-2.2	أكبر من 53%-73%
3	درجة كبيرة	أكبر من 2.2-3	أكبر من 73%-100%

10-4: نتائج البحث ومناقشتها:

10-4-1 الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري

مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مجال من على النحو الآتي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة توفر التوجهات الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوفر
المجال الأول: التوجه الاستراتيجي التحليلي					
1	تقوم إدارة المدرسة بإجراء مسح شامل لاحتياجاتها في كل المجالات	2.23	0.81	74%	كبيرة
2	تستخدم أساليب متنوعة لجمع المعلومات حول بيئة المدرسة	2.11	0.74	70%	متوسطة
3	تقوم بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف	2.19	0.72	73%	متوسطة

درجة توفر التوجهات الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار

متوسطة	65%	0.83	1.97	4	تحلل البيئة الخارجية لتحديد التهديدات الخارجية التي قد تعوق عملها
متوسطة	72%	0.81	2.18	5	تحلل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة أمامها وفق إمكانياتها الحالية
متوسطة	70%	0.74	2.11	6	توجه أنشطتها نحو توظيف نتائج التحليل البيئي كأهداف للتخطيط المدرسي
ضعيفة	53%	0.75	1.61	7	تعمل على تحسين مستوى مخرجاتها بما يتلائم مع نتائج التحليل
متوسطة	68%	0.77	2.05	الدرجة الكلية للمجال الأول	
المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي					
ضعيفة	53%	0.68	1.59	8	تدرس المدرسة البيئة الخارجية لتحديد المهارات الجديدة اللازمة للخريجين
ضعيفة	51%	0.74	1.55	9	تعمل المدرسة وفق خطة تهدف لتخريج متعلمين يمتلكون مهارات سوق العمل
متوسطة	67%	0.70	2.01	10	تطور المدرسة أنشطة تنمي المهارات الحديثة المطلوبة للمتعلمين
متوسطة	65%	0.83	1.97	11	تسعى لتطوير مهارات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم
ضعيفة	53%	0.75	1.61	12	توجه المدرسة أنشطتها نحو ابتكار خدمات تحقق لها ميزة عمل منافسة
متوسطة	62%	0.74	1.88	13	تخصص جزء كبير من عملها لدعم الابتكارات وتطوير تقنيات التعليم
متوسطة	59%	0.74	1.76	الدرجة الكلية للمجال الثاني	
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي الدفاعي					
كبيرة	75%	0.78	2.26	14	تطور المدرسة إجراءات العمل عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية
متوسطة	67%	0.70	2.01	15	تعديل في الأنشطة والهيكل التنظيمي عندما تواجه حالات سلبية كالأزمات
كبيرة	75%	0.78	2.26	16	توجه كل أنشطتها بشكل أساسي نحو المحافظة على كفاءة العمليات القائمة

كبيرة	78%	0.81	2.36	تركز على اتباع أساليب وإجراءات مثبت نجاحها وفق تجربة المدرسة	17
متوسطة	62%	0.74	1.88	تطبيق إدارة المدرسة مؤشرات أداء واضحة للحكم على سير العمل	18
متوسطة	56%	0.63	1.66	تستخدم المدرسة نظم رقابة فعالة لقياس أداء العاملين وفق المؤشرات	19
متوسطة	69%	0.74	2.07	الدرجة الكلية للمجال الثالث	
المجال الرابع: التوجه الاستراتيجي المستقبلي					
متوسطة	65%	0.70	1.86	تسعى المدرسة بشكل دائم لاستخدام تقنيات التعليم الحديثة حال ظهورها	20
ضعيفة	53%	0.68	1.59	تطور المدرسة إجراءات العمل باستمرار وفق تغيرات حاجات التعليم وسوق العمل	21
ضعيفة	51%	0.69	1.62	تدعم الانتقال المرن في العمل الإداري لمواجهة التغيرات في البيئة والتكيف معها	22
متوسطة	65%	0.75	1.97	توجه المدرسة أنشطتها لوضع خطط وأساليب تحسن جودة الأداء والتعلم باستمرار	23
ضعيفة	53%	0.71	1.61	تدرس بدقة حاجات المجتمع لتحديد نوع الخدمات التعليمية كميزة تنافسية مستقبلية	24
ضعيفة	51%	0.74	1.55	تتميز الرؤية الاستراتيجية للمدرسة بالمحافظة على النمو الدائم واستشراف المستقبل	25
متوسطة	56%	0.71	1.71	الدرجة الكلية للمجال الرابع	
متوسطة	65%	0.74	1.89	الدرجة الكلية لدرجة توفر التوجه الاستراتيجي	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى إدارة المدارس في مدينة حمص (ككل) وقراتها كانت أغلبها بدرجة (متوسطة) بوزن نسبي (65%) وهذا يدل على وجود توجه لدى كل المديرين نحو تطوير الأداء في المدرسة ليوكب تطورات المجتمع، وأن أغلبهم يميلون لاتباع أساليب حديثة في الإدارة ويسعون لتميز المدرسة من خلال التركيز على نقاط قوتها واستثمارها لرفع سوية أداء مدرستهم وجودة التعليم فيها، من خلال اهتمامهم بالأنشطة التي تدعم تطوير خبرات المتعلمين، وهذا ما عبرت عنه العديد من الدراسات في نتائجها مثل دراسة (ريان، 2017) ودراسة (ابن لغيصم والزعبي،

(2020) ودراسة (القاسم، 2013) حيث رأت أن التوجه الاستراتيجي التحليلي يتضمن التوجه الدفاعي والتوجه الاستباقي وتوفره بدرجة كبيرة لدى المديرين ينعكس على هذين المجالين.

من جهة أخرى جاءت أغلب عبارات مجال التوجه الاستراتيجي المستقبلي بدرجة ضعيفة وتراوحت الأوزان النسبية بين (51%-53%) وقد يعود ذلك لضعف خبرة المديرين بمهارات التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلب قدرة عالية على التنبؤ بالمستقبل من خلال توظيف الفرص الموجودة في بيئة المدرسة واستغلال نقاط قوتها لصياغة أهداف استراتيجية طموحة لما ترغب الإدارة في تحقيقه مستقبلاً، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الشحنة، 2021) التي أكدت أن توفر التوجه الاستراتيجي يؤثر في قدرة الإدارة على إعداد الخطة الاستراتيجية التطويرية.

10-4-2 الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي في كل مجال من على النحو الآتي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة توفر المتطلبات
المجال الأول: تحديد المشكلة (موقف القرار)					
1	دراسة كل ما يرتبط بموقف القرار (المشكلة) من آثار ومظاهر وأعراض	2.36	0.73	78%	كبيرة
2	توفير جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع القرار	2.22	0.79	74%	كبيرة
3	تحليل المعلومات بمشاركة العاملين للتمييز بين	1.88	0.74	62%	متوسطة

				(الأسباب والآثار)	
متوسطة	%68	0.72	2.04	تحديد الأهداف الخاصة بعملية اتخاذ القرار حول الموقف المدروس	4
متوسطة	%64	0.74	1.94	مراعاة وضوح جميع مجالات موضوع القرار للجميع	5
متوسطة	%72	0.71	2.16	العمل مع فريق لدراسة المعلومات المتاحة المرتبطة بالقرار	6
متوسطة	%70	0.74	2.01	الدرجة الكلية للمجال الأول	
المجال الثاني: تقييم البدائل واتخاذ القرار					
كبيرة	%74	0.75	2.23	صياغة البدائل التي تحقق الأهداف من عملية القرار	7
متوسطة	%67	0.74	2.01	تقييم البدائل وفق معايير متفق عليها بين الجميع	8
ضعيفة	%53	0.79	1.61	اختيار البديل الذي يحقق نسبة عالية من المعايير	9
متوسطة	%68	0.72	2.04	صياغة خطة وإجراءات تنفيذ القرار المعتمد	10
متوسطة	%67	0.83	2.02	مراعاة رغبات العاملين واستعدادهم لتنفيذ القرار	11
ضعيفة	%51	0.70	1.55	اختيار الوقت المناسب للجميع للبدء بتنفيذ القرار	12
متوسطة	%63	0.75	1.91	الدرجة الكلية للمجال الثاني	
المجال الثالث: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه					
كبيرة	%74	0.75	2.23	توزيع إجراءات القرار على المنفذين وتفويضهم لصياغة المهام	13
متوسطة	%67	0.74	2.01	-توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ القرار وفق إمكانات المدرسة	14
ضعيفة	%53	0.79	1.61	تكليف فريق متابعة لإجراءات تنفيذ القرار وفق الأهداف	15
متوسطة	%68	0.72	2.04	تقييم دوري لخطوات تنفيذ القرار لتعرف درجة تحقيق الأهداف	16
متوسطة	%67	0.83	2.02	الاستفادة من نتائج التقييم لتعديل الإجراءات المرتبطة بالتنفيذ	17
ضعيفة	%51	0.70	1.55	المرونة في الانتقال إلى تنفيذ بديل آخر في حال	18

				عدم فعالية القرار المنفذ
متوسطة	63%	0.76	1.91	الدرجة الكلية للمجال الثالث
متوسطة	65%	0.75	1.94	الدرجة الكلية لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار

يتضح من الجدول السابق أن درجة فعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مدينة حمص (ككل) وفقراتها كانت أغلبها بدرجة (متوسطة) بوزن نسبي (65%) وهذا يدل على قدرة المديرين على التحديد الدقيق لموقف القرار وصياغة بدائل متنوعة للحل، وهذا قد يعزى ذلك أن المدير يمارس عملية اتخاذ القرار في جميع المهام المرتبطة بعمله مما زاد من خبرته على تحديد أهداف عملية القرار بدقة وتوجيه جهود جمع المعلومات لصياغة البدائل وفق تلك الأهداف وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (عاشور وعمامرة، 2019) ونتائج دراسة (الحلاق، 2015)

في حين جاءت عبارة اختيار البديل الذي يحقق نسبة عالية من المعايير بدرجة ضعيفة (53%) وقد يعود ذلك إلى ضعف في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة التي توضح بدقة مناسبة المعايير للأهداف، وجاءت عبارة اختيار الوقت المناسب للجميع للبدء بتنفيذ القرار بدرجة ضعيفة (51%) وقد تعود لعدم وضوح أهمية القرار وضرورة تنفيذه للجميع مما يواجه رفض من قبلهم وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Schildkamp & et al, 2019) ، كما جاءت عبارة تكليف فريق متابعة لإجراءات تنفيذ القرار وفق الأهداف ، وعبارة المرونة في الانتقال إلى تنفيذ بديل آخر في حال عدم فعالية القرار المنفذ بدرجة ضعيفة (53%-51%) والتي قد تعزى بأن هذه المهام تتطلب مهارات إدارية نوعية ترتبط بالقدرة على التخطيط وسرعة إدارة المعلومات والقدرة على تحديد الأولويات وتفويض السلطات، وتتفق مع نتائج دراسة (زمرد وآخرون، 2019) التي تجد أن هذه المهارات تتطلب تدريب نوعي خاص لتمكين المديرين منها.

10-5- فرضيات البحث:

10-5-1: الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات أفراد العينة على استبانة توفر التوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، عدد الدورات المتبعة). تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات.

أ-متغير (الخبرة التدريسية): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه درجة توفر التوجهات الاستراتيجية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)

الجدول (7) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) للفروق بين إجابات عينة البحث على استبانة درجة توفر التوجهات الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3.022	2	1.511	5.505	0.006
	خلال المجموعات	10.00	70	0.274		
	المجموع	21.958	72			

يتضح من الجدول (7) أن قيمة (F) تساوي 5.505 ومستوى دلالاته 0.006 وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 أي أن هناك فروقاً دالة إحصائية في آراء المديرين في تقديراتهم لدرجة توفر التوجه الاستراتيجي المدرسي ولتحديد مصدر الاختلاف تم اجراء اختبار شيفيه (Scheffe) والنتائج يبينها الجدول الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لفحص مصدر الفروق بين متوسطات الاستجابات في مجالات التوجه الاستراتيجي المدرسي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)

الفروق	(أكثر من 10 سنوات)	(من 5-10 سنوات)	(أقل من 5 سنوات)
	Sig(p.value)	Sig(p.value)	Sig(p.value)
(أكثر من 10 سنوات)	-	0.185	0.002
(من 5-10 سنوات)	0.185	-	0.027
(أقل من 5 سنوات)	0.002	0.027	-

تظهر نتائج الجدول (8) نجد أن هناك اختلاف دال إحصائياً بين المديرين ذوي الخبرة من (أقل من 5 سنوات) وبين كل من المديرين ذوي خبرة (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) حيث كانت قيمة (p.value) في الحالتين تساوي (0.027) و(0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الاختلاف قد يكون سببه أن مديري المدارس الذين

يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات، أكثر قدرة على تحديد واقع المدرسة واحتياجاتها من خلال عملهم لمدة طويلة ضمن المدرسة ومواكبتهم للعديد من التغيرات في مهام الإدارة، لذلك أصبحوا أكثر قدرة على رسم خطط ووضع أهداف لتطوير عمل المدرسة ليتوافق مع الرؤية المستقبلية للوزارة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (ريان، 2017) ودراسة (القاسم، 2013)

ب-متغير (الدورات التدريبية): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه درجة توفر التوجهات الاستراتيجية في المدارس تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية)

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات عينة البحث على استبانة

درجة توفر التوجه الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد الدورات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	11.190	2	5.595	0.376	0.498
	خلال المجموعات	12.777	70	0.185		
	المجموع	23.967	72			

يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) تساوي 2.216 ومستوى دلالاته 0.498 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا يعني لا يوجد فروق دالة إحصائية في آراء المديرين تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، وقد يعزى ذلك لعدم حصول المديرين على دورات متخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي لديهم مستوى متقارب من المعارف المرتبطة بالتوجهات الحديثة وبناء ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بمستقبل المدرسة، وهذا ما أشارت له نتائج دراسة (الشحنة، 2021) ودراسة (ابن لغيصم والزعبي، 2020).

10-5-2: الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات أفراد العينة على استبانة تحقق فاعلية اتخاذ القرار في المدارس تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، عدد الدورات المتبعة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات

أ-متغير (الخبرة التدريسية): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار في المدارس تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)

الجدول (10) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) للفروق بين إجابات عينة البحث على استبانة درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	4.360	2	2.180	7.672	0.341
	خلال المجموعات	19.607	70	0.284		
	المجموع	23.967	72			

يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) تساوي 7.672 ومستوى دلالاته 0.341 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 أي أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في آراء المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على استبانة فاعلية اتخاذ القرار، وقد يعود ذلك إلى أن المدير بطبيعة مهامه مدرب على اتخاذ القرارات بشكل دائم، لذا نجد أن المدير رغم عدد سنوات الخبرة القليلة قادر على اتباع الأسلوب العلمي في جمع المعلومات وتحليلها لاختيار بديل مناسب لأي موقف قرار يواجهه وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عاشور وعميرة، 2019)

ب-متغير (الدورات التدريبية): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار في المدارس تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية)

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات عينة البحث على استبانة درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار في المدارس تبعاً لمتغير عدد الدورات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	11.190	2	5.595	6.342	0.462
	خلال المجموعات	12.777	70	0.185		
	المجموع	23.967	72			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) تساوي 6.342 ومستوى دلالاته 0.462 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا يعني أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في آراء المديرين تعزى لمتغير الدورات المتبعة، وقد يعود ذلك إلى أن الدورات التدريبية المتبعة لم تتناول موضوع اتخاذ القرار، وبالرغم من درجة الفعالية العالية في اتخاذ القرار إلا أن المديرين بحاجة لدورات نوعية ترتبط بمهارات صناعة القرارات وهذا ما أوصت به دراسة (زمرد وآخرون، 2019)

10-5-3 الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توفر التوجه الاستراتيجي وزيادة فاعلية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الأساسي.

ولتحديد العلاقة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات التوجهات الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرار كما يظهره الجدول الآتي:

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين درجات المديرين في استبانتى التوجهات الاستراتيجية المدرسي وفاعلية اتخاذ القرار

الدرجة الكلية	متابعة تنفيذ القرار وتقييمه	تحديد البدائل واتخاذ القرار	تحديد المشكلة (موقف القرار)	فاعلية اتخاذ القرار	التوجهات الاستراتيجية
**0917	**0.871	**0.805	**0.887	معامل الارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي التحليلي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.838	**0.823	0.940	**0.86	معامل الارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي

0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الدفاعي
**0.875	**0.875	**0.837	**0.838	معامل الارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي الاستباقي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.895	**0.806	**0.816	**0.818	معامل الارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي المستقبلي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.935	**0.883	**0.901	**0.903	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

يبين الجدول (12) أن معامل الارتباط يساوي 0.935^{**} وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر التوجهات الاستراتيجية في المدرسة وزيادة فاعلية اتخاذ القرار لدى إدارة مدارس التعليم الأساسي.

وتفسر قوة العلاقة إلى أن توفر هذه التوجهات يعد قاعدة أساسية تمهد لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، فهي تسهم بشكل كبير في استعداد المدرسة للانتقال إلى نمط المدارس الحديثة التي تراعي متطلبات سوق العمل من الخريجين، فهو يتيح للإدارة أن ترسم خطط وفق غايات استراتيجية ورؤى مستقبلية متوافقة مع بيئة المدرسة الداخلية والخارجية إضافة إلى تفرد المدرسة بخدمات تقدمها تتيح لها المنافسة والتّميّز، وهذا يرتبط بضرورة أن تكون القرارات المتخذة لتحقيق ذلك على درجة عالية من الفعالية والثبات والتوافق مع الغايات والرؤى، فالتوجه الاستراتيجي يرسم بدقة أهداف الإدارة بناء على التحليل الدقيق لواقعها، والذي يوفر كم من المعلومات تمكن المديرين من صياغة العديد من البدائل واتخاذ القرار بناءً على رؤية واقعية تحقق أهداف المدرسة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الشحنة، 2021) ودراسة (ريان، 2017) ودراسة (ابن لغيصم والزعبي، 2020).

11-مقترحات البحث:

- 1- عقد ورشات ودورات في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وخاصة في المجال المتعلق ببناء ميزة تنافسية للمدرسة
- 2- تدريب الإداريين على طرق جمع البيانات والتحليل البيئي، وبناء مؤشرات أداء للأهداف.
- 3- التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير دعم مادي وبشري لدعم التوجه الاستراتيجي المستقبلي.
- 4- ضرورة توجيه المدارس لإجراء أنشطة وبرامج تدعم تطوير مهارات المتعلمين في مجال مهارات سوق العمل.
- 5- تدريب المديرين على خطوات إعداد خطة استراتيجية للمدرسة تدعم خصوصية المدرسة وفق نتائج التحليل البيئي.

المراجع:

- 1- ابن لغيصم، سعود عبد الله والزعبي، خالد يوسف. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، 42(2)، 203-247.
- 2- الحلاق، ريماء. (2015). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 3- خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4- ريان، إيمان محمد موسى. (2017). التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

- 5- زمرد، أميرة وعلي، نايفة ومغرقونة، أريج. (2019). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل" دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية". مجلة جامعة تشرين، 41(4)، 302-321.
- 6- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن. (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50(1)، مايو 2021، 195-260.
- 7- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا. (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 8- عباس، أنس. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.
- 9- عماد الدين، منى. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن 21. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 10- عمايرة، رضا محمد سعيد؛ وعاشور، محمد علي. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.
- 11- القطامين، أحمد عطا الله. (2004). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- 12- كنعان، نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 13- ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط1. الإسكندرية: الدار الجامعة.
- 14- المرسي، جمال الدين محمد وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجماعية.
- 15- الهاشمي، أحمد. (2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- 16-هاينز، س. (2007). *التخطيط الإستراتيجي الناجح*. ترجمة (رفاعي حمد وسيد عبد المتعال)، القاهرة: دار الفاروق.
- 17-ياسين، سعد. (2010). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 18-ياغي، محمد عبد الفتاح. (2005). *اتخاذ القرارات التنظيمية*، الإصدار الثاني. عمان: مركز أحمد ياسين.
- 19-Al-Dala'een, Ali (2017). "The Impact Strategic Direction has on Improving the Strategic Performance in the Royal Jordanian Airlines- Field Study", *the International Journal f Heritage*, (1/2,(Issue (11).
- 20-Friedman, I. A. (1996). Deliberation and resolution in decision-making processes: A self-report scale for adolescents. *Educational and psychological measurement*, 56(5), 881-890.
- 21-Herath, H. A., & Mahmood, R. (2013). Strategic orientation based research model of SME performance for developing countries. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 430.
- 22-Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.
- 23- Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2019). How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making. *Journal of educational change*, 20(3), 283-325.
- 24- Sergis, S., Sampson, D. G., & Giannakos, M. N. (2018). Supporting school leadership decision making with holistic school analytics: Bridging the qualitative-quantitative divide using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Computers in Human Behavior*, 89, 355-366.