



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في
ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين
في فلسطين

إعداد

أفنان محمود عارف غانم

إشراف

الدكتور اشرف الصايغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في برنامج الادارة التربوية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

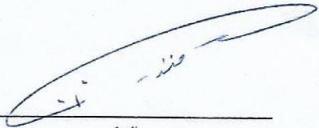
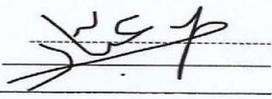
2022

"مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء
الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين"

إعداد

أفنان محمود عارف غانم

نوقشت هذه الرسالة/الاطروحة بتاريخ 2022/5/30م، واجيزت:

 التوقيع	د. أشرف الصايغ
 التوقيع	المشرف الرئيسي د. إيناس العيسى
 التوقيع	الممتحن الخارجي د. عبدالكريم أيوب
	الممتحن الداخلي

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى عيناى التي أرى بهما دريى في الحياة

والدي ووالدي

إلى أساتذتي الأجلء الذين تعلمت منهم الأمل والثبات

إلى كل فرد حريص على غرس العلم في كل بقاع العالم

أهديكم هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من عليّ بإنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

- ❖ الدكتور المشرف على الرسالة الدكتور " أشرف الصايغ" لما أبداه من جهود علمية وآراء سديدة أغنت الرسالة لتظهر بالصورة الحالية.
- ❖ أعضاء لجنة المناقشة الكرام (الدكتور عبد الكريم أيوب ، والدكتورة ايناس العيسى) ، لتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة ، وعلى ملاحظاتهم القيمة .
- ❖ أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

"مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة

الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حينما ورد،

وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية

مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: أحمد محمد مصطفى

التوقيع: أحمد مصطفى

التاريخ: ٢٠٢٢ / ٤ / ١٥

المحتويات

ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الإقرار
و	المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة الدراسة
3	الأدب النظري والدراسات السابقة
3	الأدب النظري الخاص بمستوى الاحتياجات التدريبية
27	الدراسات السابقة
27	الدراسات المتعلقة بمستوى الاحتياجات التدريبية
31	الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية
36	التعقيب على الدراسات السابقة
37	مصطلحات الدراسة
38	مشكلة الدراسة
39	فرضيات الدراسة
40	أسئلة المقابلة
41	أهداف الدراسة
41	أهمية الدراسة
42	حدود الدراسة
43	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
43	منهج الدراسة
43	مجتمع الدراسة
44	عينة الدراسة للبحث الكمي
45	عينة الدراسة للبحث النوعي
46	أداتا الدراسة (الاستبانة)
47	المقابلة
48	صدق الاستبانة
48	صدق المقابلة
48	ثبات الاستبانة
49	ثبات المقابلة
50	إجراءات الدراسة (الاستبانة)

50إجراءات المقابلة.....
51متغيرات الدراسة
51المعالجات الإحصائية.....
53 الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....
53 نتائج تساؤلات الدراسة (الاستبانة)
56 نتائج فرضيات الدراسة (الاستبانة).....
63 نتائج أسئلة المقابلة.....
66 مناقشة نتائج المقابلة.....
70 الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.....
70 مناقشة نتائج الاستبانة.....
77التوصيات.....
78المراجع العلمية.....
86الملاحق.....
bAbstract

قائمة الجداول

- 44 **جدول 1** توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.
- 45 **جدول 2** توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية.
- 46 **جدول 3** مجالات الاستبانة وعدد الفقرات.
- 49 **جدول 4** معاملات الثبات لمجالات الاستبانة.
- جدول 5** نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين.....
- 54 **جدول 6** نتائج اختبار t-Test لعينة واحدة لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين.....
- 55 **جدول 7** نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.....
- 57 **جدول 8** المتوسطات الحسابية بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.....
- 59 **جدول 9** نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى احتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.....
- 60 **جدول 10** نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
- 61 **جدول 11** المتوسطات الحسابية بين متوسطات مستوى احتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
- 96 **جدول 12** نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
- 97 **جدول 13** توزيع إجابات المشرفين والمدرسين حول مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، حيث كانت اجاباتهم متنوعة ومتكررة وتوزعت على (9) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي.....
- 98

- جدول 14** توزيع إجابات المشرفين والمشرفات عن التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وقد تعددت وتنوعت هذه التحديات، كما تقاطعت وتشابهت في عدد محدود منها، وتوزعت على (12) إجابة وفيما يلي عرض لتكراراتها.....
- 99
- جدول 15** توزيع إجابات المشرفين والمشرفات حول المشرفين بالكيفية التي يمكن بها التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية حيث تنوعت إجاباتهم وقل تقاطعها وتكرارها و توزعت على (11) إجابة وكان التوزيع على النحو التالي.....
- 100
- جدول 16** توزيع إجابات المشرفين والمشرفات حول الكيفية التي يمكن بها تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الادارة الإستراتيجية، حيث كانت محدودة وغير متنوعة و توزعت التكرارات على (5) إجابلت وكان التوزيع على النحو التالي.....
- 101

فهرس الملاحق

- ملحق (أ) الاستبانة في صورتها الأولى.....86
- ملحق (ب) كشف بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.....90
- ملحق (ج) الاستبانة في صورتها النهائية.....91
- ملحق (د) كشف بأسماء السادة المحكمين لأسئلة المقابلات.....95
- ملحق (هـ) الجداول.....96

"مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية
لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين"

إعداد

أفنان محمود عارف غانم

إشراف

الدكتور اشرف الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تبعاً لمتغير (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية)، قامت الباحثة باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات اللازمة، وقد تضمنت الاستبانة (50) فقرة موزعة على خمس مجالات (التدريب على التخطيط للإدارة، التدريب على الاتصال والتواصل، التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم، التدريب على أساليب الإدارة الحديثة، التدريب على التقويم)، وتكونت المقابلة من (4) أسئلة طبقت على مشرفي مديري المدارس في (نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم) ، وتكونت عينة الدراسة من (174) مديراً وأربع مشرفين على مديري المدارس، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين جاءت بدرجة كبيرة جداً ، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بتوصيات مختلفة كان أهمها تلبية الاحتياجات التدريبية للمديرين ليتمكنوا من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: مستوى الاحتياجات التدريبية، الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

القرن الحادي والعشرين هو قرن التطور المتسارع في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي نتج عنه حاجة المجتمعات لمواكبة هذا التطور بتهيئة أفرادها وتوعيتهم بطرق التعامل معه، وأصبحت هناك حاجة إلى إعادة التفكير في مفهوم ومحتوى وأسلوب النظم التعليمية، لبناء أسس جديدة مبنية على استراتيجيات علمية تراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

التغيير في أي مجتمع يرتكز بالأساس على مدى سلامة المؤسسة التربوية ، وقدرتها على التكيف مع المسؤوليات والمهام التي تتوافق وطبيعة المجتمع فعملية التغيير وتطوير المؤسسة التربوية ترتكز على إيجاد كوادر بشرية مؤهلة ، وإدارة فاعلة للموارد البشرية، من أجل تحقيق تنمية هائلة من خلال التدريب الإستراتيجي الذي يقوم على دمج النشاط التدريبي بالمسار الوظيفي في المؤسسة التربوية، والعمل على تبني توجهات وأفكار حديثة من أجل تحسين أداء الكوادر البشرية (حسنين ، 2020).

يعتبر التدريب مصدر هام من أجل إعداد كوادر بشرية مؤهلة لديها القدرة على تطوير إمكانياتها وإنجازاتها، من أجل تحقيق نمو مستمر ومتكامل لهذه العناصر البشرية، فالتدريب الفعال يبدأ من احتياج معين، فالحاجة للتدريب تنشأ نتيجة نقص في إحدى العناصر لتغيير موقف أو أداء دون المستوى المطلوب ليحقق المستوى المطلوب لمسايرة التغيرات المتسارعة ، ومع ظهور أهمية التدريب ظهرت الحاجة إلى تدريب مديريين تربويين فمدير المدرسة يتعامل مع جميع الناس سواء أكان داخل النظام التربوي أم خارجه، فيتعامل مع المعلمين بشخصياتهم المتنوعة ومع الطالب الذي يعد العنصر الأساسي في المؤسسة التربوية ويتعامل أيضاً مع الأفكار المتجددة، ومع التكنولوجيا الحديثة، ومع المجتمع المحلي بكافة شرائحه وتشريعاته (المصري، 2020).

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تحتاج إلى وضع إستراتيجيات دقيقة قابلة للتنفيذ والتطوير وتعزيز الأهداف المرسومة عند حصوله على البرنامج التدريبي المقرر تتضمن حدوث تغيير نوعي في سلوك المتدرب وأدائه وتطوير المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالمنظمة والبيئة المحيطة بها والعمل على تقييم هذه المعلومات في ضوء قيم ومعتقدات الأفراد والجماعات المؤثرة في المؤسسة (عامر ، 2019).

في توقع من مدير المدرسة القيام بمهام أساسية تتمثل في توفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق الأهداف كما يتطلب منه القيام بأنشطة متنوعة ومختلفة يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في مجالات إدارية ، وأخرى فنية تسمى "قدرات قيادية" ومن ثم العمل على تنسيق كافة الجهود وتوفير جميع التسهيلات من هنا حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين (عادل ، 2018).

فالإدارة الملتزمة بالأصول والقواعد والمسارات الواضحة التي تهدف إلى الوصول للغايات المقصودة تهتم بشكل مستمر في العمل على تحسين دورها ، وحرص على تقديم الأفضل للمجتمع ، تعتبر بمثابة المحرك الأساسي للجهد الإنساني فمدير المدرسة مطالب من خلال دوره بالعمل على تحريك المعلمين نحو أهداف المدرسة ومعرفة قدراتهم وطاقاتهم وقوتهم بحيث يوجهها ، ويوظفها التوظيف الأنسب ، فبدون قيادته لا يمكن إحراز أي تقدم للمدرسة، كما يجب أن يؤثر تأثيراً إيجابياً في المعلمين والطلبة ، فهذا يحتاج إلى إدارة واعية لتوجيه الأفراد، وتشجيعهم للعمل (العامري ، 2018).

حتى تواكب المؤسسات التربوية التغيرات البيئية المحيطة يجب عليها تبني فكر إستراتيجي واضح لتمكينها من التخطيط بعيد المدى ، فبدون هذا الفكر فإن الإدارة الإستراتيجية سوف تقتصر إلى النجاح، فالغاية الأساسية من بناء الإستراتيجيات هو العمل على تفعيل قدرة المنظمة على استخدام إمكاناتها المتاحة استخداماً مقصوداً وموجهاً يؤدي إلى تحقيق الغايات المحددة، وتقادي المخاطر التي تعيق أداء المنظمة إما بمواجهتها أو إزالتها وتفعيل دور المنظمة في السعي لإدارة المتغيرات التي يصعب السيطرة المباشرة

عليها، فلذلك فإن موضوع الإدارة الإستراتيجية جاء ليشير إلى نموذج إداري حديث يعد من أبرز سمات الإدارة الحديثة للعمل على تحقيق مستقبل أفضل (أبو النصر، 2020).

تسهم الإدارة الإستراتيجية ببلورة إطار فكري للمنظمة وصياغة الأهداف والخطط والإستراتيجيات، التي توجه العمل الإداري والبنقي للعمل على تكاملها وتحقق الشمولية للعمل (Parley, 2018).
بناءً على ما سبق فقد رأت الباحثة بضرورة السعي إلى معرفة مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من أجل الحد من التغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة، الذي توصلت إليه الباحثة بعد قراءة الأدب النظري والدراسات المتعلقة بمستوى الاحتياجات التدريبية والإدارة الإستراتيجية:

أولاً الأدب النظري وينقسم إلى قسمين هما:

1- الأدب النظري المتعلق بمستوى الاحتياجات التدريبية:

يعرف الاحتياج لغة: الافتقار والنقص، أما الاحتياجات التدريبية فتعرف بأنها التغيرات التي ستحصل للفرد وتتعلق بالمعارف، والمهارات، والسلوكيات، والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، لأداء مهامه بكفاءة وفاعلية (Zeidan, 2019).

ويقصد بتحديد مستوى الاحتياجات التدريبية تحديد المهارات، والمؤهلات، والأهداف، التي سيتم تحقيقها في نهاية البرامج التدريبية من أجل العمل على تغيير، وتنمية المعارف، والمهارات في مجال معين، فيتم التخطيط للبرنامج التدريبي بشكل منهجي ومدرّس لتحقيق الأهداف المحددة (أبو النصر، 2020).
وعرفها (حسنين، 2020) "جميع المتغيرات المطلوب إحداثها للفرد التي تشمل على معارف، ومعلومات، ومهارات، واتجاهات لأداء عمله بدرجة محددة من الجودة، والإتقان".

وتعرف أيضاً بأنها نشاط مخطط له يهدف إلى تهيئة الفرد لأداء مهامه بكفاءة وفاعلية، بهدف إعداد تغييرات ايجابية للمتدربين (معلوماتهم، وأدائهم، وسلوكياتهم، ومهاراتهم) (أبو النصر، 2017).

م يعتبر تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى التي يقوم عليه التدريب قبل البدء بتصميم البرنامج التدريبي، فيساعد في توجيه برامج التدريب، وتعرف بأنها الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه (عامر، 2019).

وهي عملية منهجية لتحديد نوع التدريب المطلوب، وتقديم التفاصيل المتعلقة بتنفيذ التدريب (Hartshorn,2016).

وعرفها العقيلي بأنها " فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء أكان في المهارات أو المعارف أو السلوكيات من جهة أخرى" (العقيلي ، 2009).

وتعرف الباحثة مستوى الاحتياجات التدريبية بأنها نشاط منهجي مخطط، ومدروس، لتنمية المعارف، والمهارات، والمؤهلات التي يمتلكها الفرد.

أساليب تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية:

– أولاً أسلوب تحليل النظم: دراسة المؤسسة بشكل كلي كأهدافها، ومواردها، وتوزيع العمل داخلها، حيث

يتم الحصول على المعلومات من خلال المسح التنظيمي، ويدرس هذا الأسلوب الهيكل التنظيمي

للمنظمة، ويحلل القوى البشرية.

– ثانياً أسلوب تحليل العمل والمهنة: يركز هذا الأسلوب على تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية من

خلال دراسة وتحليل محتوى العمل، ومتطلبات القيام به فيدرس طبيعته، وحجمه، وعلاقته بغيره من

أجل جمع حقائق حول العمل، ويزودنا بالبيانات الهامة عن القدرات، والسمات، والمهارات التي تتطلبها

النجاح في الأعمال المختلفة.

- ثالثاً أسلوب تحليل الفرد: يركز على الفرد، ولا يركز على العمل، لقياس وتحديد مستوى الأداء فيدرس

قدرات الفرد الذاتية، ويحدد الاحتياجات التدريبية من خلال:

- ملاحظة الموظف أثناء العمل.

- مراجعة ملفات الموظفين، والتعرف على خبراتهم، ومؤهلاتهم.

- قياس اتجاهات العاملين في المؤسسة (المصري ، 2019).

الأدوات المستخدمة في تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية:

أولاً الاختبارات: ملاحظة ووصف سلوكيات الفرد تجاه عمله، فقد يكون الاختبار شفهي أو رقمي، يعتبر

هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المباشرة المستخدمة في تقدير الاحتياجات التدريبية، وتتم عن طريق

توجيه أسئلة محددة تتعلق بموضوع الاختبار، وفحص وتقييم الإجابات.

ثانياً الاستبيان: مجموعة من الأسئلة الموجهة لمجموعة محددة من الأفراد، فيتم تجميع المعلومات من

الأشخاص موضع البحث، تعد هذه الأداة من أكثر الوسائل انتشاراً للحصول على البيانات.

ثالثاً المقابلة: من أقوى الوسائل حيث أنها تستخدم لعدة أغراض وبعده أشكال وبعده طرق، والهدف منها

جمع المعلومات وتتضمن هذه المعلومات (سلوكيات - اتجاهات - قيم) فقد تكون المقابلة الأداة الأساسية

لجمع البيانات وقد تشترك مع أداة أخرى.

-رابعاً الملاحظة الشخصية: أسلوب يستخدم في مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال في

تحديد، وتحليل المشكلات التنظيمية والإدارية (عامر ، 2019).

مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- أولاً التحليل على مستوى المنظمة (المؤسسي): تشمل على مجموعة المهارات المتاحة حالياً (مؤشرات

الكفاءة، والفاعلية، والمناخ المؤسسي المتاح فيها) لذا فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على

مستوى المنظمة تتطلب دراسة ومراجعة مستمرة للتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية، وما قد ينتج عن

ذلك تأثير في طبيعة ونشاط عمل المنظمة المستقبلي، وتحسن أداء الطلبة.

- ثانياً التحليل على مستوى العمل: تجميع البيانات عن عمل معين، أو مجموعة من الأعمال فيحدد(المعلومات، والمهارات، والاتجاهات) اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ثالثاً التحليل على مستوى الموظف: توضح كيف يمكن للموظف تحمل أعباء مهام مختلفة في المنظمة التي تعد ضرورية لأداء عمل ناجح، فيركز على تحليل مستويات الأداء الحالية مقابل المستويات المطلوبة من حيث (كمية، ونوعية العمل) (الساعاتي، 2020).

خطوات تحديد مستوى الاحتياجات للمنظمة:

- أولاً تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية للأفراد من خلال الحكم على: قصور المهارة والمعرفة.
- ثانياً تحديد الأهداف التدريبية: الحاجة التدريبية تكون في صورة مرغوبة، أو مطلوبة، أو معرفة، أو تغيير اتجاه بشكل موجه لتطوير القدرات الفردية، وتنميتها على نحو يساهم في تعزيز فاعلية القوى العاملة.
- ثالثاً تصميم البرنامج: العمل على صياغة الأهداف الفرعية بطريقة تتشابه مع تحديد الاهداف الرئيسية، أي أن تتسم بالمرونة والواقعية.
- رابعاً تحديد مدى كل برنامج: الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج، ومكان تنفيذ البرنامج هل سيتم تنفيذه البرنامج داخل المنظمة، أم خارجها، وتحديد الجدول الزمني للبرنامج يتم من خلال تحديد الإطار العام لبرنامج التدريب من حيث عرض المواضيع التي سيناقشها البرنامج، والفترات الزمنية، وأسماء المتدربين.
- خامساً تحديد معايير الترشيح: تحديد معايير واضحة لترشيح، واختيار متدربين ملتحقين بالبرنامج.
- سادساً التهيئة لتنفيذ البرامج التدريبية: إعلام المتدربين للمشاركة في البرنامج، بالإضافة إلى رؤسائهم المباشرين بالأهداف الرئيسية والفرعية (الشتاتحي ، 2019).

من مبادئ تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية:

- أولاً مبدأ التخطيط: عملية واقعية موجهة يهدف إلى عمل حالة توازن بين العناصر الثلاثة (الهدف، الزمن، الموارد)، بغية وصول إلى أقصى درجات تحقيق الهدف، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والتخطيط للتدريب لإعداد برامج، ودورات تدريبية يتم تنفيذها حسب فلسفة وهدف المنظمة.
 - ثانياً مبدأ الاستمرارية: هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، اتجاهات، سلوكيات) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية (بصور، وأشكال مختلفة) فتعطي هذه العناصر للمتدرب فرص متكررة للتفكير، والشعور بنفس النظام بطريقة تتسم بالاتساق.
 - ثالثاً مبدأ التدرج: التدرج في تقديم المادة التدريبية تحديد (المعلومات، والمهارات) ومن ثم تقديم المادة التدريبية، وتحديد (المعارف، والمعلومات الأساسية) ومشاكل التدريب التي يتم معالجتها.
 - رابعاً مبدأ التكامل : التوازن بين الجوانب النظرية، والتطبيقية في مجال التدريب، وتحقيق الترابط بين عناصر الرسالة التدريبية.
 - خامساً مبدأ الشمول: يشمل التدريب كافة الأنشطة الوظيفية من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة (الشتاتحي، 2019).
- المعطيات التي يركز عليها التدريب:**
- أولاً القيم: المعتقدات والاتجاهات التي يؤمن بها الفرد، ويعتقد بصحتها فتؤثر في سلوكياته، وتشكل المركز الأساسي لما يصدر منه من مشاعر، وأفكار، وعواطف، وأقوال .
 - ثانياً المعارف(المعلومات): التدريب على معلومات وأفكار جديدة، واستيعابها بشكل عميق بحيث يكون لديه القدرة على الاستفادة منها.
 - ثالثاً المهارة: تمكن المتدرب من أداء مهامه بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ.
 - رابعاً الخبرات: التفاعل الذي يحدث بين الإنسان والبيئة والخبرة، وهي التجربة الحية التي يعيشها الانسان في مواقف الحياة المتعددة.

- **خامساً التقنيات:** استخدام وتفعيل الأدوات التكنولوجية المتقدمة، وتطبيقها في مجال العمل.

- **سادساً الاتجاهات:** رغبات وميول الفرد تجاه عمله، وموضوع التدريب وتؤثر في تصرفات الفرد نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف (الحيالي ، 2015).

أهمية التدريب التربوي:

رفع مستوى القيادة التربوية، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير الأداء المالي والإداري للمؤسسة التربوية العمل على معالجة أوجه القصور للمعلمين المؤهلين وغير المؤهلين تربوياً لتنمية خبرات المعلمين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (Ribiere,2018).

معوقات تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية:

عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية، وتعجيل تنفيذها، وتطبيقها، والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، واستخدام كوادر غير مؤهلة عند تنفيذ البرنامج التدريبي والاعتماد على المعلومات القديمة، وعدم تحديث المعلومات في جمع البيانات، وتكرار نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط، وعدم اقتناع المعلمين بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافهم (جمال ، 2016).

نظريات تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية:

- **أولاً النظرية السلوكية:** اهتمت بمفهوم الأداء من خلال الحديث عن ارتباط الأداء بالرضا الوظيفي، وتُعْرَضُ هذه النظرية على المتدرب شكل المادة (مكتوبة، مسموعة، مرئية) يتعلمها المتدرب بشكل تدريجي، ويتم عمل تقييم للمتدرب في نهاية البرامج التدريبية للتأكد من مدى استفادته من البرنامج التدريبي.

- **ثانياً نظرية الدافعية:** تدرس دوافع السلوك الإنساني فالأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في (قدراتهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ودرجة الدافعية لديهم)، وأسباب عدم الرضى الوظيفي للعاملين، من خلال فهم سلوك العاملين، بحيث يتم تعزيز السلوك المرغوب، ومنع السلوك الغير مرغوب.

- ثالثاً نظرية الحافز: الحوافز هي (المثيرات الخارجية التي تؤثر في سلوك الفرد وأدائه)، فتركز هذه

النظرية على العوامل المؤثرة في سلوك الفرد لزيادة كفاءته (رضوان ، 2013)

- رابعاً نظرية ضغوط العمل: المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله، وتؤثر في أداء مهامه وقد

قسم جيسون عوامل ضغوط العمل إلى أربع مجموعات:

- ضغوط العمل المادية: الحرارة، الضوء، الضجيج ... وغيرها.

- عوامل ضغوط فردية: صراع الدور، غموض الدور، العبء الزائد في العمل.

- عوامل ضغوط تنظيمية: ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وجود فلسفة أو سياسة محددة.

- عوامل ضغوط جماعية: ضعف العلاقة بين المدير والعمالين.

صنف جيسون آثار العمل:

- آثار ذاتية: العدوان، القلق، الاكتئاب، الاحباط وغيرها.

- آثار سلوكية: التدخين، المخدرات، تناول المسكرات، فرط الطعام وغيرها.

- آثار معرفية (ذهنية): القدرة على اتخاذ القرار، تشتت الانتباه... وغيرها.

- آثار فيزيولوجية: آلام في المعدة، والصدر، صداع، زيادة ضغط الدم، السكري ... وغيرها.

- آثار تنظيمية: عدم الرضا الوظيفي، ضعف الأداء التنظيمي ... وغيرها.

- خامساً نظرية التكوين: التكوين يعني المعلومات التي يتم تقديمها للعمالين من أجل زيادة كفاءة الأداء

لديهم، فهو يرتبط بطريقة تقديم المعلومات للعمالين، وعمل تغذية راجعة، ورقابة داخلية على أدائهم للتأكد

من أدائهم للمهام بشكل صحيح (الغزاوي، 2014).

2- الأدب النظري المتعلق بالإدارة الإستراتيجية:

تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية وجهات نظر مختلفة تبين النماذج، والمهام الرئيسية التي تقوم عليها

الإدارة الإستراتيجية من إدارة، وخطابة، وقوة توجه الفرد نحو تحقيق أهدافها من خلال ترتيب المصادر

وتنسيقها ضمن بيئة متغيرة، تهدف إلى تلبية وإشباع حاجات المستفيدين (عبد اللطيف ، 2017).

تعتبر الإستراتيجية قوة سحرية تقود المنظمة من خلال مجموعة من الطرق، والإستراتيجيات المتفق عليها لتحقيق رؤى ثابتة ، والحد من المخاطر المتوقعة، من خلال الاعتماد على التفكير العلمي الموجه الذي يعمل على إتمام النواقص وإجراء الغموض لتصنيف الإستراتيجيات وتحليلها ، وتشكيلها، وتحديد أسباب استخدامها، والإدارة الإستراتيجية نشاط تنظيمي شامل يشترك فيه جميع المستويات الإدارية التي تركز على الشمولية، وإدارة المنظمة من خلال تحديد وظيفة الإدارة العليا بطريقة شاملة ، ومتكاملة لتحقيق التكيف ، وتكوين سلوكيات وممارسات ناجحة، وفعالة للمنظمة (الفواعير ، 2020).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من القرارات، والتصرفات الإدارية، التي تحدد أداء المنظمة على المدى البعيد، فتقوم بفحص شامل، وتحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية ، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، والرقابة عليها (منير ، 2020).

البعض يعتقد أن أي شخص يستطيع أن يكون مديراً لأي إدارة أو أي مستوى كان ولكن هذا غير صحيح، لأنه يحتاج إلى خبرات ، ومؤهلات، ومهارات، وتخصص علمي، ومعرفة متجددة لجميع مهام المؤسسة، فلإدارة الإستراتيجية عبارة عن سلسلة متواصلة من القرارات ، والتصرفات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تكوين استراتيجيات فاعلة ، لتحقيق أهداف المنشأة التي يطلق عليها بالقرارات الإستراتيجية فتقوم بتحديد سلوكيات، وتوجهات طويلة المدى تحقق أهداف المؤسسة من خلال الأهداف، الخطوات، والطرق المحددة مسبقاً (الشعراني، 2016).

وعرفها (العديلي ، 2018) بأنها أداة فاعلة للقيادات الإدارية لتطوير الفكر الاستراتيجي ، والتنبؤ للمستقبل، ومشاركة جميع المستويات (التخطيط، والتنفيذ) فهي منظومة متكاملة للأهداف ، والقرارات الإستراتيجية.

وهي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية، وتكوين إستراتيجيات فعالة تحقق أهداف المؤسسة (عبد الحميد ، 2020).

وَعُرِفَتْ بأنها عملية أو منهج تقوم على تحديد أهداف المنظمة، وتطوير السياسات، والبرامج والنماذج والخطط، ويمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية بأنها إدارة المكونات المدمجة للمراحل الثلاث التطوير و التنفيذ والتقييم (Mansa, 2022).

تعتبر الإدارة الإستراتيجية علم وفن، فهي علم لما لها من نظريات ومبادئ تدرس في المناهج العلمية والكتب، فيركز على تصميم ، وتنفيذ، وتقييم قرارات وظيفية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهي فن لحاجة المخطط الاستراتيجي ومتخذي القرارات، لمهارات متعددة لتحليل البيئة كماً ونوعاً، والتنبؤ، ووضع فرضيات، وبدائل، واختيار مهارات التقييم والمراجعة، واتخاذ القرارات، والإجراءات التصحيحية، وإقناع جميع الأفراد للتفاعل معها وتبنيها (الجزاوي، 2018)

وتعرفها الباحثة فرع جديد من فروع علم الإدارة ، تهدف إلى اتخاذ مجموعة من القرارات التي لها علاقة بالطبيعة الإستراتيجية ، لما لها من تأثير فعال على المدى البعيد ، وإعداد وتنفيذ الرقابة على السبل ، والإستراتيجيات المطبقة.

وأوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي تكمن في أن الإدارة الإستراتيجية تعد عنصراً براغميتياً، ويعد التخطيط وصنع الإستراتيجية من عناصرها المهمة.

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهيئة المنظمة من أجل العمل على تغييرات جوهرية في القواعد، وتحديد الأولويات، والأهمية النسبية، وتشخيص الوضع الحالي، والاطلاع على التجارب السابقة ، وتحديد نقاط القوة، والضعف بحيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، والتركيز على البيئة الخارجية والسوق لاستغلال الفرص الملائمة، للحد من التغيرات المتسارعة وزيادة الفاعلية في اتخاذ القرارات، وتنسيق الرقابة من أجل تصحيح الانحرافات (Wunder, 2019).

تحديات الإدارة الإستراتيجية:

- أولاً التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: ما يميز هذه الظاهرة هي نوعية التغيير المتسارع، وبروز ظاهرة عدم التأكد البيئي المباشر، وغير المباشر فجعل من أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو تقليل حالة عدم التأكد، وتوسيع حالة التأكد التام.
- ثانياً دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء: ينتج عن مجموعة من العمليات كالتخطيط الإستراتيجي، الذي يعتبر العنصر الهام نحو إضافة أهمية للمنظمة بأسلوب متكامل، لذا على المدراء العمل على تنمية هذا النوع من التفكير لديهم.
- ثالثاً تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: الموارد المتوافرة في المنظمات محدودة، لذا يجب الحرص على استخدامها بطريقة فاعلة، وهذا يتطلب من الإدارة الفاعلة الحرص على ذلك.
- رابعاً المشاركة الجماعية: الخاصية المثلى للإدارة الاستراتيجية بأنها تشرك جميع أصحاب المصالح المشتركة، والمستويات الإدارية من خلال ربط الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة.
- خامساً العناية بالمعرفة: من خلال العمل على إيجاد معرفة استراتيجية ثم تجميعها ، واكتسابها، ومشاركة العاملين في وضعها، ومن ثم العمل على تطبيقها مهما كان نوع المعرفة تطبيقية أم تفاعل اجتماعي ، وذلك من أجل تعزيز التحول الخارجي للعمل على استثمار الفرص ، ومعالجة التهديدات وعملية التحول الداخلي للمعرفة ، وذلك للحد من نقاط الضعف ، والمحافظة على نقاط القوة (الجبير، 2020).

مزايا الإدارة الإستراتيجية:

- 1- التنافسية: تتميز الإدارة الاستراتيجية بقدرتها على التعرف على متغيرات السوق، فتمنح الشركات والمؤسسات القدرة على المنافسة.
- 2- تحقيق الأهداف: تتميز الإدارة الاستراتيجية بقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة والواقعية، من خلال استخدام عملية واضحة وديناميكية لصياغة الأهداف وتطبيقها وتنفيذها وتقويمها.

3- النمو المستدام: تطبيق الإدارة الاستراتيجية يحقق أداءً تنظيميًّا فعالاً، ونموً مستمرًّا للشركات والمؤسسات التعليمية.

4- منظمة متماسكة: من خلال تحقيق التعاون في العمل بين المدير والموظفين، ومشاركة العاملين باتخاذ القرار.

5- زيادة الوعي الإداري: تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع رؤية مستقبلية للشركة، مما يجعل مديرو الشركات أكثر وعياً باتجاهات الصناعة وتحدياتها، وذلك من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ووضع رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات المستقبلية (Team,2021).

عناصر الإدارة الإستراتيجية:

- أولاً وضع الإستراتيجية: تتضمن رسالة المؤسسة، وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها.
- ثانياً تطبيق الإستراتيجية: وضع الإستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ كالبرامج، الميزانيات والإجراءات.
- ثالثاً التقييم والمتابعة: هي عملية مراقبة نشاطات المنشأة ومقارنتها بالأداء المخطط له (Juneja,2015).

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- أولاً الفحص البيئي: عملية ملاحظة، وتقييم، وتوصيل المعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسات التربوية، والهدف منها تحديد العوامل الإستراتيجية (العناصر الداخلية والخارجية) التي لها كبير في تطوير أداء المؤسسة التربوية، ومن أسهل طرق إجراء الفحص البيئي هو تحديد نقاط القوة والضعف، حيث يتضمن التحليل الخارجي الاهتمام بالمتغيرات التي تقع خارج المنظمة والتي لا تخضع لرقابة وسيطرة الإدارة على المدى القصير، أما التحليل الداخلي تتمثل في المتغيرات داخل المنظمة، وتمثل نقاط القوة والضعف.

- **ثانياً صياغة الإستراتيجية:** لتنمية الخطط طويلة المدى بشكل يضمن الإدارة الفاعلة للفرص، والتحديات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف الداخلية، التي تتضمنها المؤسسة التربوية، وتعرف هذه العملية برسالة المؤسسة، وتحديد أهدافها، وتطوير إستراتيجياتها **وتتضمن:**
- 1- **رسالة المؤسسات التربوية:** هي الغرض أو السبب الذي أدى إلى وجودها، وهي تخبرنا بما ستقدمه المؤسسة التربوية للطلبة، فينبغي أن تعبر عن الهدف الأساسي الذي يميز المؤسسة التربوية عن غيرها، وهناك ضرورة للتمييز بين الرؤية والرسالة، فالرؤية تصور لما ترغب أن تكون المؤسسة التربوية مستقبلاً، الرسالة تصف المؤسسة في الوقت الحاضر.
 - 2- **الأهداف:** هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة، فهي تحديد لما يجب فعله، ومتى يتم ذلك، وإنجاز المؤسسة التربوي ينبغي أن يكون انعكاساً لرسالتها.
 - 3- **الإستراتيجية:** خطة شاملة تحدد الطرق، والأساليب، والأدوات التي سوف تستخدمها المؤسسة التربوية في بلوغ رسالتها، وتحقيق أهدافها.
 - 4- **السياسات:** هي بمثابة إرشاد عام يساعد على اتخاذ قرارات ملائمة، حيث أنها تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتستخدم المؤسسات التربوية السياسات كي تضمن بأن جميع الطلبة سيصنعون القرارات، ويقرون السلوكيات التي تدعم أهداف، ورسالة، وإستراتيجيات المؤسسة.
 - 5- **تنفيذ الإستراتيجية:** العملية التي توضح من خلالها الإستراتيجيات، والسياسات موضع التطبيق من خلال البرامج، والإستراتيجيات، والإجراءات.
 - 6- **تقييم ومراجعة الإستراتيجية:** عملية مهمة لكافة المؤسسات التربوية بغض النظر عن حجمها، ويجب أن تثير التساؤل حول التوقعات، والافتراضات، وأن تشجع على مراجعة الأهداف والقيم، وتنطوي على قدر من الإبداع والابتكار في المعايير المستخدمة في التقييم (العديلي، 2018).
- خطوات تقييم الإستراتيجية:** مراجعة الأسس التي قامت عليها الإستراتيجية يتم ذلك بمراجعة وفحص الأسس الرئيسية التي قامت عليها إستراتيجية، للتأكد من صحتها من خلال مراجعة مصفوفة تقييم العوامل

الخارجية، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية على التغيرات في جوانب القوة، والضعف التي حصلت في إدارة المؤسسات التربوية ، وقياس الأداء التنظيمي من خلال مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية، وفحص الانحرافات عن الخطط وتقييم أداء المعلمين، وتقييم نتائج الطلبة، ومستوى تقدمهم ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة التي قد تتطلب إجراء بعض التغييرات الملائمة كتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية (العززي، 2019).

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

التخطيط المالي الأساسي يتم من خلاله التخطيط للميزانية المالية من خلال العمل على إعداد وتنفيذ الموازنة السياسية من خلال طلب المديرين بتقديم معظم المعلومات المقترحة، ثم التخطيط طويل المدى يوضع لفترة تتراوح من 3-5 سنوات بشكل يسمح للمديرين جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وإجراء التحليل اللازم للمنظمة داخلياً وخارجياً، فينبغي مراعاة الدقة عند صياغة الخطة طويلة المدى، والتخطيط الاستراتيجي للمديرين بوضع خطط استراتيجية للمنظمة وتوفير استشاريين للتقنيات المتطورة لقياس الأداء وجمع البيانات، والتنبيه بالاتجاهات المستقبلية، وظهور الإدارة الاستراتيجية تخطيط العمل أعلى مستوى ممكن يتم بواسطة رئيس أو رؤساء المؤسسة فيعمل على تحديد الأهداف، وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة، وأهدافها والسياسات التي يجب تحقيقها (النعيمي، 2021).

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية:

- أولاً التفكير الاستراتيجي: تطوير فرص المنظمة وتعزيز أهدافها، يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المستقبلية.

- ثانياً التخطيط الاستراتيجي: وسيلة لتقييم الوضع الراهن، وتحديد مسار المستقبل وهو عملية ذهنية وتصرف ذهني لأداء العمل بطريقة منظمة، والاعتماد على التفكير المنطقي، والاعتماد على الحقائق.

- ثالثاً التطبيق الاستراتيجي: تهيئة البيئة الملائمة للمنظمة، وإعداد الهيكل التنظيمي الملائم مع الالتزام بالبعدين المالي والزمني، ويتم ذلك عبر مراحل أهمها الالتزام بالبرامج الزمنية، والموازنات، وتحديد مسؤولية عملية التنفيذ، وترجمة الخطة الإستراتيجية، وتقويم الأداء (السيد، 2019).

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

- أولاً توافر التفكير الاستراتيجي: توافر المهام والقدرات اللازمة لممارسة الفرد لمهام الإدارة الإستراتيجية الذي يمد صاحبه بالقدرة على تحليل عناصر البيئة الداخلية، والقدرة على التحكم بالمتغيرات الخارجية والعمل على صياغة الإستراتيجية والأهداف.

- ثانياً توفر نظم المعلومات الإستراتيجية : التي لها دور كبير في التعرف على المتغيرات البيئية الداخلية الخارجية، ووضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات.

- ثالثاً توافر نظام الحوافز: يجب أن يرتبط بصورة مناسبة مع استراتيجية المنظمة، ويطبق على جميع الموظفين، فلا بد من وجود نظام محكم يحقق توزيع عادل للمكافآت والحوافز.

- رابعاً توافر نظام مالي: يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية توافر موارد مالية، وكوادر بشري مؤهلة فينبغي التأكد من توافر الموارد المالية بشكل كافي، وتوافر كوادر بشرية مؤهلة.

- خامساً توافر التنظيم الإداري السليم: لابد من توافر تنظيم استراتيجي مرن يستوعب المعلومات والأهداف الإستراتيجية (محمد، 2014).

مظاهر الأداء الاستراتيجي:

1- الالتزام: تعتمد المنظمات على أفرادها لتحقيق أهدافها مما يؤدي إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال، لاختيار الأفراد للعمل في المنظمة، وتوفير فرص التدريب، والحوافز المالية، لذا تسعى المنظمات إلى الحصول على التزام الأفراد تجاهها، من خلال تقديم الأداء المتميز للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

2- التمكين: الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة ، والانتماء المادي للذان لهما دور كبير في شعور العاملين بالثقة بالنفس، والشعور بالأهمية في المؤسسة، والانتماء، والتقدير.

3- الثقافة: سمة غير ظاهرة تتضمن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية اتخاذ القرار بناءً على قيم المؤسسة وتشمل (القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق) المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة.

4- المرونة: لتحقيق المرونة في المؤسسات ينبغي على المديرين فهم الأهمية العملية للمرونة لتحقيقها، وتطبيقها بنجاح، وتعزيز فرص المنافسة لاستقرار واستدامة المنظمات، والتغلب على العوامل المتغيرة في البيئة الخارجية.

5- القيادة: تفاعل يهدف للتأثير الإيجابي في الآخرين، لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال توجيه طاقاتهم وتنمية دافعيتهم ورغبتهم للعمل (الحيالي، 2016).

الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد الاستراتيجية:

الشمولية أي أن تشمل جميع عناصر النظام الإداري، ومخرجاته، وبيئته، والعوامل المؤثرة فيه، وتوفير قدر من المرونة عند بناء الاستراتيجية، مما يمكن الإدارة من إجراء التغيير الملائم لمواجهة ظروف التنفيذ، والواقعية أن تكون الأهداف قابلة للتطبيق، وتوفير (الموارد، والاحتياجات، وتحديد الأولويات) بما يلاءم الواقع، واستخدام الخبرات المتخصصة أي استخدام التفكير الابتكاري الذي يمكننا من التعامل مع المتغيرات المختلفة، والعمل على مواجهتها، والتناسق أن تكون الاستراتيجية متناسقة مع الأهداف والإجراءات، كذلك الأفق الزمني المناسب الزمن الذي تمتد عليه كل استراتيجية (المنظمة العالمية الفكرية، 2020).

المستويات المهمة في الإستراتيجية:

1- الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة: المستوى العام للمجموعة، المرتبط بالمنظمة والمتعلق بأعمالها الخاصة، وهو تحقيق (النمو، الربحية، العائد على الاستثمار، القيمة الرأسمالية).

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : ويشترط في هذه الوحدة إنتاج، وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها، وخدمة مجموعة من العملاء، والتعامل مع مجموعة محددة من المنافسين.

3- الإستراتيجية على مستوى الوظيفي: تستخدم للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال (البحث، التطوير، الإنتاج، الموارد البشرية) فينبغي تحديد الإمكانيات في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين (الأسطة، 2016).

خطوات الإدارة الإستراتيجية:

- 1- المرحلة الأولى مرحلة التخطيط الاستراتيجي: يتم وضع رسالة المنظمة، وتقييم البيئتين (الداخلية والخارجية) للمؤسسة، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الإستراتيجية الملائمة.
- 2- المرحلة الثانية تحليل البيئة: يعتبر التحليل الاستراتيجي مكوناً أساسياً للإستراتيجية التي تعتبر أداة مهمة لضبط متغيرات البيئة الخارجية للوصول للموائمة، والتوفيق بين الفرص الخارجية، وعناصر القوة الداخلية للمنظمة.

3- المرحلة الثالثة تنفيذ الاستراتيجية: مجموع الأنشطة والاختيارات اللازمة لتطوير الاستراتيجية المختارة، فنتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تطبيق عملي من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات (العديلي، 2018).

الأسس الأساسية لإعداد الإستراتيجية:

- 1- وجود مناخ يشجع على التخطيط الاستراتيجي كوجود مديرين لديهم خبرة في مجال التخطيط، وأنظمة معلومات، ونظام اتصال، وتوفير معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة الشركة كوجود حماس لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2- وجود فريق متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي كوادر مؤهلة من ذوي الخبرة والمعرفة بعملية التخطيط.

3- مشاركة جميع الأطراف المستفيدة من عملية التخطيط من أمتلتهم الحكومات والوزارات المختصة والموردين والمعلمين ومديري المدارس وغيرها.

4- فد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة للتعاقد مع خبراء ومستشارين في عملية التخطيط (السيد، 2019).

خصائص ومهارات المديرين الاستراتيجيين: أعمالهم روتينية، وغير متكررة حيث أنهم ينجزون مهامهم المتكررة من فترة لأخرى، ويمتلكون بقدرات عالية، فتتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير، والتشخيص، والتحليل وتقييم البدائل، إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ بالمستقبل ، ويتمتعون بالالتزام والانضباط في العمل، واتجاهاته وقيمه (عبد الحميد ، 2020).

أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

- 1- المدى الزمني: الزمن الذي يستغرقه تطبيق الإستراتيجية.
- 2- المسؤولية: لكل استراتيجية جهة مسؤولة عنها فأى نوع من الاستراتيجيات لها جهة متخصصة تقوم بوضع الإستراتيجية.
- 3- الطرق والوسائل: الإستراتيجية مجموعة من الأساليب، والوسائل التي تعمل على توسيع الفرص، وتقليل القيود، وإلغاؤها بأساليب كمية أو نوعية.
- 4- الفلسفة الفكرية: تتبع من فلسفة محددة تكون شاملة، وتتضمن مجموعة من التقارير التي تشكل بطريقة ما إطاراً فكرياً قابل للتفيذ.
- 5- المحتوى: الاستراتيجيات المجتمعية أو الوظيفية أو الأم، ولكنها تجتمع على حتمية نشاط واحد.
- 6- التنفيذ: إن تنفيذ الإستراتيجية تتبع الاضطراب الداخلي، والخارجي من خلال اكتساب الفرص وتذليلها.

7- المجال: الترابط الثلاثي بين الأهداف والقوى والنشاط ، لإيجاد توازن بين هذه الأبعاد (العنزي، 2019).

مكونات التوجهات الإستراتيجية:

الرسالة وهي بيان رسمي وصريح يبين سبب وجود المنظمة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه فهي القلب المكون للتوجه الاستراتيجي فمنها تشتق الرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، لتحفظ بقاء المؤسسة. ويترتب على تحديدها عدة مشكلات أهمها صعوبة خلق قيم لدى الموظفين ، وإمكانية التشويش على عملاء المنظمة، واختيار فرص يكون النجاح فيها محدود، ثم الرؤية إنها القصد الاستراتيجي للمنظمة المحددة في مكانها ووقتها ومواردها وقدراتها ، وهي تطوير فهم محدد لوضع المنظمة خلال فترة زمنية محددة، والغايات والأهداف الإستراتيجية المهمات العظمى بعيدة المدى، واضحة المعالم والتفاصيل التي يتم السعي لبلوغها بتحقيق أجزاء منها بمرور الزمن، وهي الطرق التي تتبناها المنظمة وتشجع أفرادها لتحقيق أهدافها(مصطفى،2015).

مداخل صياغة الإستراتيجية:

- أولاً النموذج الخطي: قيام الإدارة العليا بصياغة الأهداف، والعمل على اتخاذ قرارات، ووضع خطط لتحقيق هذه الأهداف، وتتضمن الإستراتيجية النموذج الآتي:
 - تحديد الأهداف طويلة المدى للمشروع.
 - تبني الإدارة بعض الإجراءات والوسائل.
- ثانياً النموذج التكيفي: جاء نتيجة النموذج الخطي لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها، ويفترض وجود حالات أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبين موارد وإمكانيات المنظمة، وبين التهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة، فعملية متابعة البيئة تتم بصورة مستمرة من خلال تطوير الاستراتيجيات لمتابعة المتغيرات المتسارعة، والحرص على التوافق مع المتغيرات الخارجية بشكل مستمر.

- ثالثاً النموذج التفسيري: هذا النموذج أكثر عمقاً من النماذج السابقة من خلال اعتماده على مفاهيم ومضامين المنظمة أو في ميدان الإدارة الرمزية من خلال استخدام العبارات المجازية أو الرمز أو الإطار الفكري المرجعي (المحمدي ، 2019).

أساليب الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الفوضوية يتم فيها إدارة المنظمة من قبل المدير فقط ، لذلك لا يشارك الموظفون في عملية صنع القرار ثم الإدارة التنفيذية ممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير أو بمساعد بعض مساعديه، فيكون دور مجلس الإدارة الموافقة على كل ما يصدر من المدير، ثم الإدارة التشريعية يسيطر مجلس الإدارة سيطرة كاملة على المؤسسة وعلى مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية ، والإدارة بالمشاركة يعمل المدير ومجلس الإدارة كفريق واحد في إدارة المنظمة من ناحية صياغة السياسات، والخطط، ووضع الأهداف (مرسي ، 2018).

الإدارة الإستراتيجية في المجال التعليمي:

علم إدارة المدرسة هو علم اجتماعي ك العلوم الاجتماعية الأخرى، فهو غير دقيق ومنضبط. الإدارة الإستراتيجية التعليمية هي عملية التطوير والمواعاة الإستراتيجية بين المدارس وفرص السوق المتغيرة. يعتمد على مدى ملاءمة نتائج التقييم البيئي الخارجي ونتائج تقييم الموارد البيئية الداخلية حول البيئة المدرسية، وممارسة نقاط القوة ، والحد من نقاط الضعف والسيطرة عليها (الجعفري ، 2020).

مظاهر الإدارة الإستراتيجية في المجال التعليمي:

اتخاذ قرارات إستراتيجية للحفاظ على (المنظمة ومديريها وموظفيها) حالة من النشاط المستمر المرتبطة بوظيفة التعليم، وتهدف إلى تحقيق مزيد من التطوير والتقدم ، مع التركيز على الحفاظ على توافق المنظمة مع البيئة الخارجية ، فتعتبر إدارة تنافسية فالمؤسسة التعليمية (المدرسة) تتأثر بظروف السوق الخارجية ،

و لا تركز اهتمامها على وضع الأهداف، والخطط الموثقة، والتنبؤ والتحليل، فتركيزها يكون على عملية صنع القرارات (الآغا ، 2015).

صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

هناك صعوبات للإدارة الاستراتيجية يتم كشفها عند تطبيقها، فينغي التعرف عليها بغية تفادي الوقوع كمنهجية وتنظيم صياغة الاستراتيجية لا يمكن حساب متغيرات المؤسسة بصورة كمية، الأمر الذي يخلق شعور بعدم توافر معلومات كافية ، وكثرة الأخطاء في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لاسيما إذا تم اختيار اتجاه غير واقعي للتطوير أو قليل الفاعلية، وصعوبة التوفيق بين الاستراتيجية والتكتيك (السياسي) (الجنابي ، 2017).

النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية المدرسية:

-أولاً نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: تركز على دور المدير الذي لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر فيتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً، واجتماعياً، ونفسياً من خلال طبيعة الشخصية التي تلعب هذا الدور ويمكن توضيح النماذج الآتية لهذه النظرية:

1- نموذج جيتزلز: ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء، والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي فتتكون من جانبين:

- الجانب الأول: تتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار فيطلق عليها المهام المترابطة.

-الجانب الثاني: يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم.

2- نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية: يمارس المدير قوة ديناميكية يخولها مركزان:

1- المركز الذي يشغله ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكان، والشخصية التي يتمتع بها.

2-القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية، وما يصحبه من قدرة على التأثير.

3- نموذج تالكوت بارسونز: يرى بارسونز بأن تحقق المنظمات الاجتماعية أن أربعة أهداف أساسية:

1- التأقلم أو التكيف: تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الخارجية.

2- تحقيق الهدف: تحديد الأهداف، ووضع الوسائل لتحقيقها.

3- التكامل: تنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم من أجل العمل على التنسيق بينهم، وتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

4- الكمون: أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه، ودوافعه (الجنابي ، 2017).

- ثانياً نظرية العلاقات الانسانية: جاءت كردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على تحقيق معدلات

عالية من الانتاجية دون الاهتمام بالعامل الإنساني للفرد، فهي نتيجة منطلقات المدرسة العلمية البيروقراطي والإدارة العلمية، التي تهتم بالجانب الهيكلي، بينما تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري باعتباره محورا للعملية الإدارية، والانتاجية، وتهتم بالروح المعنوية للعاملين، وأثر جماعات العمل، والجو الاجتماعي في الروح المعنوية للعاملين.

- ثالثاً نظرية اتخاذ القرار: تركز وظيفة الإدارة على تطوير عملية اتخاذ القرار بدرجة كفاءة عالية، فعملية اتخاذ القرار مركز أساسي لإدارة أي مؤسسة تعليمية، وذلك لأن نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية تتأثر بسلوك مدير المدرسة وشخصيته.

- رابعاً نظرية المنظمات: تركز على مساعدة مدير المدرسة ليحلل مشاكل المدرسة، وترشده في خطته لجعله أكثر إدراكا لقراراته الإدارية.

- خامساً نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: يعتبر (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) من الوظائف الرئيسية للإداري التي حددها سيرز، فيتم من خلالها التخطيط لدراسة الأهداف والكوادر المتاحة، والعقبات التي تحد من تطبيق الأهداف.

- سادساً نظرية القيادة: انبثقت منها نظريات متعددة ركزت على ثلاثة مداخل الأول المدخل الشخصي يركز على صفات وسمات الشخصية للقيادي ومنه جاءت نظرية السمات، المدخل الثاني هو مدخل الخصائص التي تصف طبيعة المركز أو الموقف والظروف التي تواجه القيادة، يعتمد النهج الثالث

مدخل العلاقات التبادلية للتفاعل بين القادة والمرؤوسين ، مما أدى إلى نظرية التفاعل ، والتي تعتبر تقاطع النهجين الأولين .

(أ) **نظرية السمات:** ترى بأن بعض الأشخاص يمتلكون بعض من الخصائص والمميزات التي لا يملكها غيرهم، وبأن هذه السمات هي التي تؤهلهم لأن يكون قادة ناجحين لديهم القدرة في التأثير على الآخرين .

(ب) **نظرية الموقف:** ترى بأن الظروف هي التي تخلق قادة أكفاء، فتختلف نوعية القادة باختلاف المواقف والظروف التي يواجهونها، ولا ترتبط بصفات أو سمات شخصية، فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر ويتأثر فيه .

- **سابعاً نظرية الدور:** يصف ويفهم السلوك البشري المعقد في المؤسسات التعليمية من خلال التركيز على المؤهلات، والخبرات لكل مدرس، وتعزيز الإجراءات، ووسائل الاتصال بينهم .

- **ثامناً نظرية النظم:** تتكون النظم من تركيبات منطقية تحلل الظواهر المعقدة في المنظمات، ويعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء التي يعتمد فيها كل جزء على الآخر، ويعتبر مكمل للجزء الذي يليه لتحقيق أهداف النظام الكلي .

- **تاسعاً نظرية البعدين في القيادة:** عند تحليل سلوك القائد هناك أنواع من السلوك: السلوك الموجه نحو المهمة، والسلوك الموجه نحو الناس، فهناك من القادة من يطغى في سلوكهم النمط الأول، وهناك من القادة من يطغى في سلوكهم النمط الآخر، ومعظم القادة ما يكون سلوكهم متزن .

- **عاشراً نظرية تصنيف الحاجات لـماسلو:** ترى بأن الحاجات هي القوة التي تدفع الفرد للانضمام للمنظمات والمؤسسات واستمراريتهم فيها، وعملهم اتجاه أهدافها وتقسّم إلى: الحاجات الفسيولوجية (الجسمية): كالطعام والشراب والماء والهواء .. وغيرها، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية: الحب - الانتماء - التقبل الآخرين - الأمان - الضمان الفسيولوجي والمالي وغيرها، والحاجة إلى التقدير (سعدى ، 2019).

- تحديات القرن الحادي والعشرين:

- أولاً ثورة تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت: شهدت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت بشكل كبير، التي كان لها تأثيراً كبيراً على كافة مجالات الحياة مجالات كثرة المعلومات والانفجار المعرفي، و ثورة وسائل الاتصال التي تتمثل في تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ثورة الحسابات الالكترونية.

- ثانياً التحديات الثقافية التي تواجه الثقافة العربية: كحضارة العصر والآفاق التي اقتحمته المشكلات التي تواجه الأمة العربية، والتخلف الذي أدى إلى ضعف المجتمع، واعتماده على المجتمعات الأخرى، وتحدي المستقبل، وحاجاته، وآفاقه ومتطلباته.

- ثالثاً التحديات الاقتصادية وتنقسم إلى قسمين:

1- تحديات اقتصادية داخلية: كمحدودية الموارد العربية وسوء استغلالها، وتصاعد معدلات البطالة، والفساد وتدني مستوى الحوكمة.

2- التحديات الخارجية وتتمثل في عدة أمور أهمها: كتنسارع وتيرة العولمة الاقتصادية، و الاندماج بالاقتصاد العالمي وضعف التجارة العالمية البيئية.

- رابعاً التربية المستدامة: وهي التربية التي تمتد مدى الحياة في أوقات وأماكن متعددة، ويصبح المعلم مطالباً بمراعاة ثلاث جوانب فيها لتحقيق هذه التربية:

1- التعلم للمعرفة: كيفية الوصول للمعلومة، والبحث عنها للاستفادة منها.

2- التعلم للعمل: اكتساب المتعلم للمؤهلات، والخبرات التي تمكنهم من مواجهة مواقف الحياة المختلفة.

3- التعلم للتعايش مع الآخرين: اكتساب المعلم لمهارات حياتية كفهم ذاته والآخرين.

4- تمهين التعليم: اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تجعل التعليم أساسية لدى الجميع، والاهتمام بالمعلم والعمل على تقديره وتعزيزه.

5- قيادة التغيير: تركز داخل على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وترتكز على إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي من خلال إعادة النسق الثقافي في المؤسسات التعليمية، الذي يتضمن إحداث تغييرات في (الأنظمة، والدوافع، والمهارات، والقيم، والعلاقات التنظيمية) وقد أدى ذلك إلى تعزيز استراتيجيات العمل الجماعي الجديدة التي لها تأثير ملموس على عملية التدريس والتعلم. يتطلب تغيير القيادة من المعلمين اتباع فلسفات وأساليب التدريس العقلانية القائمة على إدخال تغييرات مدروسة ومنهجية.

- خامساً العولمة: وهي إنتاج ثقافي يتميز بالأمية، وبضخالة التفكير، ويقوم على افتراضات غير منطقية، ومحاولة تشكيل المثقفين والمجتمع بروح القيم المادية، وسوء استخدام الأموال العربية لصرف المثقفين عن رسالتهم الثقافية الاجتماعية الحقيقية (مكاوي ونجادات، 2012).

العلاقة بين مستوى الاحتياجات التدريبية والإدارة الإستراتيجية:

يتطلب تحديد احتياجات مديري المدارس تطوير استراتيجيات فريدة وقابلة للتنفيذ، وتوفير الموارد اللازمة، ووضع الخطط وتحديد الأهداف المرجوة، وتدقيق المعلومات حول الفترة السابقة والفترة الحالية والمستقبل عن المنظمة وبيئتها، ثم تقييم المعلومات مقابل تقييم أولويات الأفراد والجماعات التي تؤثر عليهم (حسنين، 2020).

وترى الباحثة بأن هناك علاقة وثيقة بين مستوى الاحتياجات التدريبية والإدارة الإستراتيجية فالإدارة الإستراتيجية عملية إدارية متكاملة، من خلالها يرى مديرو المدارس خططهم الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية من منظور شمولي، لذا فهم يطورون استراتيجيات تعتمد على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الحكومية، وينفذون الاستراتيجيات من خلال تكريس الموارد المتاحة والعمل على تطوير التقييمات والمتابعة، فتحدد بدقة الاحتياجات التدريبية للمنظمة، والمؤهلات والمهارات التي يحتاجها العاملون، ويضع خطة مستقبلية شاملة للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات المتعلقة بمستوى الاحتياجات التدريبية:

1-الدراسات العربية المتعلقة بمستوى الاحتياجات التدريبية:

-الحيدري وصالح وخليل (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات

مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة ابين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم

استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (156) مدير تم اختيار (52) مديراً

كعينة للدراسة موزعة على أربع مديريات من محافظة ابين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات

التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة ابين جاءت بدرجة "متوسطة " بمتوسط حسابي بلغ

(3.43) ووزن مؤوي (86.6) %، وأوصت الدراسة بتلبية احتياجات مديري المدارس ووكلاء المدارس

الثانوية وإشباع حاجاتهم الوظيفية ليتمكنوا من تأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية بتنوع البرامج التدريبية مما

يساعد على تلبية احتياجات جديدة يفترضها عملية التغيير ليتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

- غزالة (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة النظر المثالية لمديري المدارس اتجاه أدوارهم ومعرفة

واقع الإدارة المدرسية من خلال الممارسة الفعلية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة

الدراسة من (256) مديراً من تعليم طرابلس و(58) مديراً من تعليم الزاوية، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه

الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى حاجة مدرء المدارس للدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بضرورة تنوع

الدورات التدريبية لجميع مديري المدارس.

- المقرن (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة

التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة اليهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

وتكونت عينة الدراسة (158) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى

أن محور الاحتياجات التدريبية المتعلق بمهام مديري مكاتب التعليم الإدارية والإشراقية هو أكثر

الاحتياجات الحاحاً في الميدان التربوي، وأوصت الدراسة باعتماد تحديد الاحتياجات التدريبية عند تصميم البرامج التدريبية لمديري مكاتب التعليم وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات مكاتب التعليم (ذكور).

- شرف (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم وتحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (121) مديراً في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة وعدد الدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة كما تتباين الأسباب التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس ، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعقد البرامج التدريبية لمديري المدارس على مجالات العمل المدرسي جميعها .

- دودين (2018): هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية جنوب الخليل وتقديم مقترحات وتوصيات لتطوير العملية التدريبية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم رضا المبحوثين بشكل تام عن البرامج التدريبية، وأوصت الدراسة بوضع الاحتياجات الفعلية للمدرسين بحيث يكون ذلك بناءً على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المركز الأساسي في منظومة العملية التدريبية.

- آل درع (2018): هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمحافظة الأفلاج ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (104) مديراً ومديرة في محافظة الأفلاج، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو تحديد

درجة الاحتياجات التدريبية في جميع الأبعاد (المعارف، المهارات، الاتجاهات) باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، والجنس) ، وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأفلاج في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في البحث وفقاً للأبعاد الثلاثة وحسب حاجتهم إليها.

- **الحوالي (2016):** هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة، المؤهل العلمي، مرحلة المدرسة) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (391 مديراً مديرة) و (7 رؤساء أقسام الادارات المدرسية)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية للمديرات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا في مجال العلاقات الإنسانية، وأوصت الدراسة بتوظيف التكنولوجيا للارتقاء بأداء مديري المدارس في ضوء مجالات التنمية البشرية.

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بمستوى الاحتياجات التدريبية:

- دراسة أبيلها ومارتينز ولوبس وراهبات ومارشودو (Martins,Lopes,Nun,2017) هدفت الدراسة إلى معرفة على الاحتياجات التدريبية للمديرين في أنجولا، واستخدام المنهج المختلط (الكمي، النوعي)، وتكونت عينة الدراسة من (25) مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة كمية والملاحظة الغير تشاركية والتحليل الوثائقي كأداة نوعية لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدرس لديهم خبرة واسعة في العمل فقد مارسها (15) منهم من 19 إلى 30 عاماً و(5) منهم أكثر من 30 عاماً، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المعرفة فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية المحددة للمدرسة لمديري المدارس في أنغولا.

- دراسة اجوسيو (Igsiobo, 2017): هدفت الدراسة إلى تحليل احتياجات (قدرات) مديري الثانوية العامة في ولاية اينوجو واجون في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (99) مديراً فتم اختيار (45) مديراً من ولاية اينوجو و (54) مديراً من ولاية اجون،

واستخدم المقياس كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق المديرين على أن كل مسؤولية إدارية هي مسؤولية مهمة لبناء قدراتهم، وأوصت الدراسة بضرورة النظر في بناء القدرات على الإدارة الفعالة للوقت من قبل وزارة التربية والتعليم بالولاية من خلال تنظيم ورش عمل وندوات ومؤتمرات حول استراتيجيات إدارة الوقت من أجل إدارة مدرسية ناجحة من بين أمور أخرى.

-**يوسف وآخرون** نموذج كيرك (Yusoff and Others, 2016):هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج باتريك المتخصص في تقييم البرنامج التدريبي من حيث رد الفعل على التدريب أثناء العمل، بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطويرهم من حيث: "المعرفة والمهارات والاتجاهات"، وبحثت الدراسة في أول مرحلتين: رد الفعل والتعلم، واستخدم الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمدوا أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في منطقة (سيالنجور) في ماليزيا، والبالغ عددهم (1711) معلم ومعلمة، وحصل جميعهم على برامج تدريبية أثناء العمل، وأشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وبشكل مستمر بالاعتماد على التطور الاستراتيجي لمعرفة مهارات واتجاهات المعلمين بهدف تنفيذ أفضل برنامج تدريبي، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مختلف مجالات الحياة.

- **حسين والبري (Hussein And Al Bari, 2015)**:هدفت الدراسة إلى معرفة على احتياجات التطوير المهني لمديري المدارس في مسقط، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (80) مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام أداة مسح (سالازار) حول التطوير المهني، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس بحاجة ماسة إلى ال تدريب المهني الذي يمكنهم من أداء فعال مثل القيادة التحويلية والتعليمية في المدارس، و أوصت الدراسة بضرورة بناء بنظام تقويمي متكامل يهتم بالمعلم وخاصة حديث التعيين يعتمد على كل من الم شرف التربوي ومدير المدرسة والتعاون بينهم لتطوير أداء المعلم من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة.

- دراسة ميرندي (Mirunde,2015): هدفت الدراسة إلى تطوير احتياجات مديري المدارس لفحص التدريب والمهنية، وتم استخدام منهج التثليث، وتكونت عينة الدراسة من (40) مدير تم اختيارها العينة عمدًا بحكم موقعهم، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (93.7 %) من المستجيبين لديهم طلب مرتفع على التدريب والتطوير المهني للمهارات التي تم اختبارها كتدريب مهني كاحتياجات لتطوير مديري المدارس وهذا يعني أن المهارات المطلوبة للتدريب مهم جدا لمديري المدارس لأداء مهامهم بكفاءة.

ثانياً الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية:

1-الدراسات العربية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية:

- أبو مصطفى و الصوفي (2019):هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التميز في التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة وسبل تعزيزها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم السبعة، والبالغ عددهم (115) رئيس قسم، وقام الباحثان بتصميم أداتين هما:استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على (5) مجالات (الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، كفاءة الأداء المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدماتية، الجودة، والتطوير) والمنهج البنائي لوضع سبل تعزيز مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على التخطيط الاستراتيجي كأحد الأساليب الإدارية الناجحة لمراعاة البيئة الداخلية والخارجية.

-العامري (2019): هدفت الدراسة معرفة مدى إسهام القيادة -الاستراتيجية في تحقيق التجديد التنظيمي في مديرية ماء ذي قار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على (60) فرداً من الموظفين في المناصب الإدارية العليا، والوسطى الإشرافية في المنظمة المبحوثة، واستخدمت الاستبانة

كأداة لهذه الدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التجديد التنظيمي.

- **جوسي و لظفي (2017):** هدفت الدراسة معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٢٢٢) موظفا وموظفة، واستخدم الباحثان الاستبانة لقياس واقع الإدارة الاستراتيجية، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الطلبة في واقع الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس ومتغير الأقسام ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة بينما توجد فروق في واقع تلك الإدارة بين المحافظات ، وأوصرت الدراسة بضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات الاقتصادية والسياسية الطارئة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.

- **الأسمرى (2017):** هدفت الدراسة إلى تحديد دور القائدات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على قائدات مكتب الإشراف التربوي بأبها، وتكونت عينة الدراسة من (44) قائدة، وتتمثل فئة القيادة الإشرافية في القائدات - رئيسات الأقسام - المساعدات (بمدينة أبها)، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث كله نظراً لصغره، وأشارت نتائج الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الاستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها ، وأوصت الدراسة بممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القائدات في مكتب الإشراف التربوي بأبها من خلال وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الاستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها.

-**الرشود (2017)** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر والتعرف على معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (32) ادارياً ممن يعملون في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر في القطاع

العام والخاص، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى نمو الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية الإدارة الاستراتيجية وإشراك الموظفين في صياغته، وأوصت الدراسة بالتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

-القرني (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (165) مشرف من المشرفين التربويين التابعين لمكاتب التعليم بمحافظة جدة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة للبعد الإداري والتحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بتهيئة عناصر العمل التربوي لتعميم نمط القيادة التشاركية لرفع مستوى التنمية المهنية للمعلمات والمساهمة في تحقيق الفعالية والكفاءة للعملية التربوية والتعليمية.

- الداود (2015):هدفت الدراسة إلى عمل تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تستفيد منها المدارس في بناء خططها الاستراتيجية المدرسية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال دراسة مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي وتحليلها وبيان مزايا كل نموذج وكيفية توظيفها في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مكون من خمس مكونات رئيسية هي: التهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وأوصت الدراسة بأن تقوم مدارس التعليم العام بإعداد خططها الاستراتيجية وفق هذا النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

- شرباتي وشعبيات (2015):هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة الخليل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (504) معلم ومعلمة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، و استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية مرتفعة، كما أن درجة أداء معلمين في المدارس الحكومية جاءت مرتفعة ، وأوصت الدراسة بمواصلة قيام وزارة التربية والتعليم بدعم الفكر الاستراتيجي في الإدارة من خلال عقد دورات تدريبية تسهم في إثراء المدرء بالفكر الاستراتيجي وتسهيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

2-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية:

- حبيب و عثمان (Habib And Othman, 2019): هدفت الدراسة إلى استكشاف تنفيذ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مدارس ماليزيا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من على (12) شخص، (8) من الذكور واربعة من الإناث، وتم استخدام المقابلة كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المدرسين يفتقرون ح قل إلى فهم أهمية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المدرسة بتطوير التدريب الاكاديمي والمهني للمدرسة ، وأوصت الدراسة بضرورة وجود بحث جيد وتخطيط جيد تحتوي كل سياسة لعدم إهدار أموال الناس والتأثير على عبء عمل المعلم كنا نأمل أن تدرك هذه الدراسة أن السلطات تعمل بشكل أكثر فاعلية في المستقبل .

- شليبوس وموكتالي (Schlebusch AndMokhatle, 2016): هدفت الدراسة إلى تحديد جوهر التخطيط الاستراتيجي في عملية إدارة المدرسة وتحديد العوامل التي تؤثر في صياغة الإستراتيجية، وتم استخدام المنهج النوعي، وطبقت الدراسة على (10) مديرين في متيو في جنوب افريقيا، وتم استخدام المقابلة كأداة لهذه الدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي أداة قزية لتحسين المدرسة ويضمن وجود عملية مشتركة لتخطيط العمل لتطوير الأداء المدرسي .

- أويديل وموتاري وزيمبوي وماندو (Oyedele, Mottrare, Zimwe, Mandu, 2016)

هدفت الدراسة إلى تقييم مهارات الإدارة الاستراتيجية التي أظهرها مديري المدارس الحكومية الثانوية الحكومية في موتاري، وتم استخدام المنهج النوعي، وطبقت الدراسة على (40) شخص، فتكونت العينة من كبار المعلمين والرؤساء ونواب الرؤساء وتم الحصول عليها عن طريق أخذ العينات الملائمة (الأخذ الهادف)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة موتاري صارمون فيما يتعلق بالمعرفة والممارسات الخاصة بمهارات الإدارة الاستراتيجية على الرغم من أن المسؤولين يعرضون قيمة معقولة فهم قضايا الإدارة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بأن يشارك مديرو المدارس الثانوية الحكومية في توعية جميع أصحاب المصلحة بشأن قضايا الإدارة الاستراتيجية في المدارس من خلال التدريب وبرامج التوعية.

- شوكوهام وإيسوجبور (Choco ham And Isogpour, 2015): هدفت الدراسة إلى

البحث عن مشكلات تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحسين المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا لتوفير تعليم جيد، وتم استخدام منهج المسح الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (217) مدي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان "مشكلات تنفيذ الخطة الاستراتيجية" للمدارس كأداة لهذه الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لا يزال ضمن المستوى المتوسط في المدارس الثانوية فيحتاج المديرون والموظفون إلى مزيد من التنوير حول التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة أن تُعد خدمة ما بعد المرحلة الابتدائي التنظيم لمديري التعليم (المدرء) والموظفين من خلال عمل ورش عمل تطويرية و دورات قصيرة منتظمة وندوات حول التخطيط الاستراتيجي لتمكينهم من فهم الأساسيات.

- جاري وفيلوت وكولينز (Gurley, Violet, Collins, 2015) هدفت الدراسة إلى:

استكشاف البيانات التنظيمية الرئيسية والممارسة اليومية والتأثير المتصور لهذه المفاهيم على ممارستهم كقادة ومعلمين في المدارس، وتم استخدام المنهج المزدوج (الكمي والنوعي)، فتم استخدام (تحليل محتوى الردود) على الأسئلة المفتوحة وأسلوب محدود للتحليل الكمي من أجل الإبلاغ عن تكرار الردود على أسئلة

المسحي وتم الاعتماد على قاعدة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين المدرسة كأطر عمل مفاهيمية لتوجيه التحليل، وطبقت الدراسة على (81) طالباً من الخريجين وطلبة القيادة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن طلاب القيادة التربوية لديهم قدرة محدودة على تذكر محتوى البيانات التنظيمية الرئيسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أ) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- من حيث الموضوع والأهداف: اهتمت الدراسات السابقة بقضايا التدريب التربوي والنمو المهني لمدير المدرسة والعمل على رفع مستواه الأكاديمي والمهني، وأشارت الدراسات إلى أهمية مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة كنقطة البداية لأي برنامج تدريبي المدارس، واتفقت الدراسات بضرورة تنوع البرامج التدريبية ليتمكن مديري المدارس من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية كدراسة (الحيدري وصالح و خليل ، 2021) ، ودراسة (غزالة ، 2020) ، ودراسة (المقرن ، 2020) ، ودراسة (شرف، 2018) ، ودراسة (دودين،2018) ، ودراسة (آل درع،2018) ، ودراسة (الحوالي،2016) ، ودراسة (Abelha And Martins) (2017) ، ودراسة (Agusiobo,2017) ، ودراسة (Yusuf and Others,2016) ، ودراسة (Hussein And Al Bari,2015) ، ودراسة (Mirunde,2015) واتفقت دراسة (شعيبات وشرياتي ، 2021) مع دراسة (جيويسي ولطفي ، 2017) ودراسة (الرشود، 2017) من حيث هدف الدراسة معرفة على واقع الإدارة الاستراتيجية، واتفقت دراسة (أبو مصطفى والصوفي، 2019) ودراسة (الأسمرى، 2017) ودراسة (الدود، 2015) في الهدف وهو معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

2- من حيث المنهج المستخدم: استخدمت الدراسة الحالية المنهج المزدوج (الكمي، والنوعي) ويتشابه مع دراسة (Abelha And Martins And Lopes And Nuns And Machado,2017) ، ودراسة (Jarly And Violet And Collins,2015).

3- من حيث الأداة: استخدمت الدراسة الحالية أداتين للدراسة هما (الاستبانة ، والمقابلة) وتتشابه مع دراسة (Mirunde,2015).

(ب) أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- تتناول الدراسة الحالية موضوع الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المديرين والمشرفين على مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

2- قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين"، فسوف تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات جديد تفيد الباحثين في الميدان التربوي.

مصطلحات الدراسة

- مستوى الاحتياجات التدريبية:

التعريف الاصطلاحي: "مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها كماً وكيفاً في معارف، ومعلومات ومهارات، وسلوكيات المدير المدرسي، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان " (الشامي ، 2006:235).

التعريف الاجرائي: مجموعة المهارات الإدارية، والفنية، والمعلومات، والاتجاهات، والسلوكيات التي تساعد المدير المدرسي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، للعمل على تحسين الأداء الوظيفي الذي ينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية، والتي تم تحديدها من خلال الإجابة على أدوات الدراسة.

- مديري المدارس :

التعريف الاصطلاحي: " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح" (عبدو ، 2000:98).

التعريف الاجرائي: مدير المدرسة الحكومية الثانوية المكلف بإدارة المدرسة في الجوانب الإدارية، والفنية بعناصرها المادية والبشرية، بهدف تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استغلال الموارد المادية، والبشرية وحسن تنظيمها.

الإدارة الإستراتيجية:

التعريف الاصطلاحي : هي عبارة عن مجموعة من القرارات والخطط ، التي يتم اتخاذها في الوقت الحاضر، وتقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن أداؤها في المستقبل، وبما يضمن انتقال أداؤها مع رسالتها، ورسالتها مع البيئة المحيطة بطريقة فعالة وكفاءة عالية(الدوري، 2010).

التعريف الاجرائي: هي عبارة عن عملية إدارية متكاملة، يضع مديري المدارس من خلالها خطط استراتيجية للمؤسسة التربوية ، بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، للعمل على تطبيقها من خلال استثمار الموارد المتاحة ، ووضع معايير للتقويم والمتابعة .

مشكلة الدراسة

تسعى دول العالم إلى تطوير مؤسساتها التربوية بكافة مستوياتها التعليمية لاسيما أننا نعيش عصر مليء بالمتغيرات المتسارعة (الثورة المعلوماتية ومصادر التعلم المتعددة، والتقدم التكنولوجيالخ)، التي أحدثت تغييراً كبيراً في مسار العملية التعليمية وأساليبها، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام ب تبنى إدارة استراتيجية متكاملة لمواجهة هذه التحديات، وذلك لما تملكه من مزايا متعددة (المرونة وقابلية للتكيف والتغيير) لتواكب البيئة الخارجية للمؤسسة التربوية وتتماشى مع أية تغييرات قادمة ، وتوفير تدريب لمدير المدرسة لأنه المسؤول الأول والرئيسي في المدرسة فيجب عليه أن يساير كل تطور، وأن يطلع على كل جديد لتحقيق الأهداف التربوية لذا لابد من الاهتمام برفع مستواه الفني والتربوي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ونوع المهارات ودرجتها اللازمة لمديري المدارس لتطوير الفلسفة التعليمية، وخاصة في ظل التقدم والتطور في القرن الحادي والعشرين. فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها بالمدارس

كمرشدة بضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس بشكل مستمر، وضمن خطة تدريبية استراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين لضمان امتلاكهم للمهارات، والمعارف لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وأكدت العديد من الدراسات على أهمية إجراء مثل كدراسة دودين (2018) هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية جنوب الخليل وتقديم مقترحات وتوصيات لتطوير العملية التدريبية، وأوصت الدراسة بوضع الاحتياجات الفعلية للمتدربين بحيث يكون ذلك بناءً على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المركز الأساسي في منظومة العملية التدريبية ودراسة الحولي(2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة، المؤهل العلمي، مرحلة المدرسة)، وأوصت الدراسة بتوظيف التكنولوجيا للارتقاء بأداء مديري المدارس في ضوء مجالات التنمية البشرية.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على السؤال الآتي: ما مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية :

- هل يوجد أثر لمتغيرات (الجنس ، مكان السكن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية) بين

متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة

الإستراتيجية في فلسطين؟

فرضيات الدراسة

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات

القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

أسئلة المقابلة

1- تحدث عن أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية؟

2- وضح أهم التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية؟

3- كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية؟

4- كيف يمكن تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الإستراتيجية؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، ومشرفي مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات (نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم).
- 2- إمكانية استخدام الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- 3- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).
- 3- فرصة مستقبلية للباحثين للاستفادة من نتائج الدراسة في عمل أبحاث جديدة.

أهمية الدراسة

- 1-تركز على قضية التدريب لمواجهة التغيرات المتسارعة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، في مستوى الاحتياجات التدريبية تعتبر معلومات في غاية الأهمية يستند إليها المخطط لإعداد البرامج التدريبية، ونقطة البداية التي يستند إليها التدريب السليم لإعداد المعارف والمهارات اللازمة لرفع الكفاءة المتدرب.
- 2- تسلط الدراسة الضوء على أهمية أخرى وهي دور مدير المدرسة، فهو العنصر الإنساني و المحرك الأساسي الذي يربط أفراد الجماعة معاً، و الذي له القدرة في التأثير في الآخرين وتنمية دافعيتهم لتحقيق الأهداف المحددة، للتعرف على نواحي القوة والضعف التي يعاني منها مديري المدارس الحكومية الثانوية، وذلك من أجل العمل على معالجة نواحي الخلل من خلال التدريب.
- 3-استخدام الإدارة الاستراتيجية الفعالة لمواجهة التغيرات المختلفة في القرن الحادي والعشرين.

4- قد تكون الدراسة إضافة للأدب النظري الذي قد يثير الكثير من التساؤلات لدى الكثير من الباحثين لمواصلة البحث في هذا المجال.

5- قد تفيد هذه الدراسة القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم ببناء برامج تدريبية جديدة بناءً على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

6- قد تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة ، والقليلة التي تناولت موضوع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تغيرات القرن الحادي والعشرين فستثري المكتبات التربوية بدراسة جديدة تفيد الباحثين في هذا الموضوع.

حدود الدراسة

- 1- **الحد الزمني:** تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال العام 2020- 2021 .
- 2- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الآتية (نابلس، جنين ، قلقيلية، طولكرم) وفي مديرية التربية والتعليم في محافظات(نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم).
- 3- **الحد البشري :** تم تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية ، والمشرفين على مديري المدارس في محافظات (نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم).
- 4- **الحد الموضوعي :** مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين .
- 5- **الحد الإجرائي:** تكون الدراسة محددة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات ، واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المزدوج (كمياً ونوعياً)، وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية (الوصفي) ، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثين القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، كما وأن المنهج المزدوج يعتبر أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية يسهم في التعرف على الظاهرة المدروسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى نتائج الدراسة المتعلقة بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحثين لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث.

مجتمع الدراسة:

يعرّف مجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، فيتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري (نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم) خلال العام الدراسي(2021-2022) ، والبالغ عددهم (274) على النحو الآتي: نابلس 81(39 ذكورا و42إناث) ، جنين85 (42 ذكور و 43 إناث) وقلقيلية 44 (24ذكور و20إناث)، طولكرم 64 (32ذكور و 32إناث) حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة:

أولا عينة الدراسة للبحث الكمي:

اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية لعدد من مديري المدارس الثانوية فلسطين، وقد بلغ حجم العينة (180) فرداً، وعند توزيع الاستبانة على العينة، كان عدد الاستبانة المسترجعة والتي تم أجري عليها التحليل الإحصائي (174) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول 1:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	81	46.6
	أنثى	93	53.4
	المجموع	174	100.0
مكان السكن	نابلس	46	26.4
	جنين	47	27.0
	قليلية	38	21.8
المؤهل العلمي	طولكرم	43	24.7
	المجموع	174	100.0
	بكالوريوس	90	51.7
سنوات الخبرة	دراسات عليا	84	48.3
	المجموع	174	100.0
	اقل من 5 سنوات	31	17.8
سنوات الخبرة	من 5 الى 10 سنوات	48	27.6
	اكثر من 10 سنوات	95	54.6
	المجموع	174	100.0

ثانيا عينة الدراسة للبحث النوعي:

واختارت الباحثة عينة قصدية من مشرفين مديري المدارس في محافظات (نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم) ، وكانت العينة من المشرفين ذوي الخبرة المرتفعة في "مجال الاحتياجات التدريبية من خلال إشرافهم المستمر على المديرين خلال زيارتهم الإشرافية ، ومتابعتهم للخطة المدرسية وما تشمله من إجراءات ، وتوصيات ومؤشرات الأداء ، وبلغ حجم العينة (4) افراد، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة للبحث النوعي حسب الخصائص المهنية والشخصية، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية:

جدول 2:

توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	2	50%
	انثى	2	50%
	المجموع	4	100
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	1	25%
	من 10-15 سنوات	1	25%
	اكثر من 15 سنوات	2	50%
	المجموع	4	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	1	25%
	دراسات عليا	3	75%
	المجموع	4	100
مكان السكن	نابلس	1	25%
	جنين	1	25%
	قلقيلية	1	25%
	طولكرم	1	25%
	المجموع	4	50%

أداتي الدراسة:

استخدمت الباحثة أداتان للدراسة (الاستبانة، المقابلة):

أولاً الاستبانة:

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على " مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين "، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة (غزالة، 2020)، ودراسة (مقرن، 2019)، ودراسة (شرف، 2018)، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام: (انظر الملحق 3).

القسم الأول: شمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتحرّي الدقة في تعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: وتمثل في البيانات الشخصية والمهنية لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (50) فقرة تتعلق " بمستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين "، وتوزعت هذه الفقرات على خمسة مجالات والجدول (3) يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

جدول 3:

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

رقم المجال	المحور	عدد الفقرات
1.	التدريب على التخطيط للإدارة	8
2.	التدريب على الاتصال والتواصل	8
3.	التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	11
4.	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	15
5.	التدريب على التقويم	8
	مجموع فقرات الأداة	50

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان كما هو مبين في التصنيف:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الوزن النسبي	5 درجة	4 درجة	3 درجة	2 درجة	1 درجة

ثانياً: المقابلة الفردية:

استخدمت الباحثة المقابلات الفردية من خلال طرح الأسئلة على مشرفين مديري المدارس بشكل منفرد، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكل مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولا يسمح للباحث بالخروج عن حدود الأسئلة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة وبنفس الترتيب (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وقد قامت الباحثة بصياغة خمسة أسئلة مقننة بنهاية مفتوحة، وكان نص هذه الأسئلة:

السؤال الأول: تحدث عن أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الإستراتيجية؟

السؤال الثاني: وضح أهم التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الاستراتيجية؟

السؤال الثالث: كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الاستراتيجية؟

السؤال الرابع: كيف يمكن تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الادارة الاستراتيجية؟

صدق أدوات الدراسة:

أولاً الاستبانة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولى وقد كان عدد فقراتها (51) (انظر الملحق 1)، وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (14) محكم (انظر الملحق 2)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها ، حيث تم التغيير في صياغة بعض الفقرات وإضافة في بعضها الآخر وحذف أيضاً بعض الفقرات، وفي ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (50) فقرة بعد إجراء كافة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، (انظر الملحق 3).

ثانياً المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة قامت الباحثة بعرضها على (5) محكمين أنظر الملحق رقم (2) وقد رأى المحكمون حذف بعض الأسئلة واستبداله بعضها الآخر وبذلك فقد تحقق الصدق من الأداة.

ثبات أدوات الدراسة:

أولاً الاستبانة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول الآتي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول 4:

معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1.	التدريب على التخطيط للإدارة	0.82
2.	التدريب على الاتصال والتواصل	0.78
3.	التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	0.83
4.	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	0.84
5.	التدريب على التقويم	0.80
	مجموع فقرات الأداة	0.93

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لم حاور الاستبانة كانت عالية حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.78-0.84)، كما وبلغت الدرجة الكلية لمعاملات الثبات (0.93) وجميع معاملات الثبات هذه عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

ثانياً: ثبات المقابلة:

للتوصل إلى ثبات المقابلة لجأت الباحثة إلى طريقتين للتحقق من ثبات المقابلة هما؛ الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قام ت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلب في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم قام ت الباحث باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص المعادلة على الآتي:

معادلة هولستي = $(2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}) / \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}$ ، وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة = 22، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة حيث كانت تساوي $(24 + 25 = 49)$ ، $44 = 22 \times 2$ $(49 / 44 = 0.89)$ وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.89).

إجراءات الدراسة:

أولاً الاستبانة:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة التربية والتعليم.
- اختلبو أفراد العينة بالطريقة المتيسرة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأداة على مشرف الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة على المحكمين للخروج بها بالصورة النهائية.
- حوسبة الاستبانة إلكترونياً.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية في فلسطين، إذ تم توزيع (180) استبانة، استرد منها (174) استبانة صالحة للتحليل.
- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المعبأة والعمل على تميزها.
- إدخال البيانات الخاصة بالاستبانة إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

ثانياً: المقابلة:

لقد تم إجراء هذه المقابلة بالتسلسل، وفق الخطوات التالية:

- تحديد حجم وطريقة اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية والبالغ عددهم 4 من مشرفي مديري المدارس.

• عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة.

• استخدام معادلة هولستي للتأكد من ثبات استجابات أفراد البحث النوعي باستخدام طريقتي التحليل عبر الأشخاص.

• جمع البيانات وتفرغها.

• تحليل استجابات المقابلة والتوصل الى نتائج البحث النوعي.

• التعلّيق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

متغيرات الدراسة:

أولاً المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- 1- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- 2- مكان السكن: وله أربع مستويات (نابلس، جنين، قلقيلية، طولكرم).
- 3- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس ، دراسات عليا).
- 4- سنوات الخبرة الإدارية: لها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات ، 5سنوات – 10سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables): "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية

الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في فلسطين".

المعالجات الإحصائية:

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

- واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample T-test).

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تمهيد

هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين ، كما هدفت لمعرفة إلى دور متغيرات (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية) في مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من معاملي صدقها وثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

الدرجة	5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	
المتوسط الحسابي	4.2	3.4	3	2.6	1.8

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة

الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعياريّة لمجالات الاحتياجات

التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي

والعشرون في فلسطين لمعرفة مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية لمواجهة

تحديات القرن الحادي والعشرين لعينة الدراسة ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية

الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم المجال	المرتبة
كبيرة جداً	0.33	4.27	التدريب على الاتصال والتواصل	2	1.
كبيرة جداً	0.29	4.26	التدريب على التخطيط للإدارة	1	2.
كبيرة جداً	0.34	4.24	التدريب على التقويم	5	3.
كبيرة	0.29	4.20	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	4	4.
كبيرة	0.34	4.19	التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	3	5.
كبيرة جداً	0.25	4.23			الدرجة الكلية

يبضح من الجدول (5) أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين كان كبيراً جداً، وقد أتى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.34) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق ذلك، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد جاء المجال الثاني والمتعلق بالتدريب على الاتصال والتواصل في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.27) وانحراف معياري (0.33)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الأول وهو التدريب على التخطيط للإدارة حيث أتى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.29)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، فقد جاء المجال الخامس المتعلق بالتدريب على التقويم في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.24) وانحراف معياري (0.34) وحاز على المرتبة الرابعة المجال الرابع وهو التدريب على أساليب الإدارة الحديثة حيث أتى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.29)، وهذه الدرجة تعد كبيرة وحاز على المرتبة الخامسة والأخيرة المجال الثالث وهو التدريب على التقنيات الحديثة حيث أتى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.43)، وهذه الدرجة تعد كبيرة.

ولمعرفة الاحتياجات التدريبية للمجتمع استخدمت الباحثة (One Sample T Test):

جدول 6:

نتائج اختبار t -Test لعينة واحدة لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في

ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين معيار 4.2

الدلالة الاحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
.003	173	2.80	.29	4.27	التدريب على التخطيط للإدارة .
.002	173	3.07	.33	4.28	التدريب على الاتصال والتواصل .
.780	173	-.28	.34	4.19	التدريب على التقنيات الحديثة .
.784	173	.27	.29	4.21	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة .
.101	173	1.65	.34	4.24	التدريب على التقييم .
.118	173	1.57	.25	4.23	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح من الجدول (6) أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين في المجال الأول وهو التدريب على التخطيط للإدارة بدرجة كبيرة جداً وقد أتى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (.28) وبلغت قيمة الدلالة الاحصائية (.003)، وقد جاء المجال الثاني التدريب على الاتصال والتواصل بدرجة كبيرة جداً، وقد أتى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (.33) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.002)، أما بالنسبة للمجال الثالث وهو التدريب على التقنيات الحديثة فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.780)، والمجال الرابع التدريب على أساليب الإدارة الحديثة بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.784) ، والمجال الخامس وهو التدريب على التقييم بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.101) وتعد هذه القيم أقل مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية، لكن قيمة ت في المجال الثالث التدريب

على التقنيات الحديثة (- 28)، وفي المجال الرابع التدريب على أساليب الإدارة الحديثة (27)، وفي المجال الخامس التدريب على التقييم (1.65)، وفي المجال الكلي (1.57) ، موجبة وسالبة وبالتالي جاء (التدريب على التقنيات الحديثة، التدريب على أساليب الإدارة الحديثة ، التدريب على التقييم، المجال الكلي) بدرجة كبيرة جداً

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

أولاً النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول 7:

نتائج اختبار t -Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التدريب على التخطيط للإدارة	ذكر	81	4.2392	0.30246	-1.124	0.26
	انثى	93	4.2890	0.28131		
التدريب على الاتصال والتواصل	ذكر	81	4.2840	0.33716	0.218	0.82
	انثى	93	4.2728	0.33376		
التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	ذكر	81	4.1437	0.35497	-1.787	0.076
	انثى	93	4.2356	0.32343		
التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	ذكر	81	4.1630	0.30166	-1.814	0.078
	انثى	93	4.2437	0.28531		
التدريب على التقويم	ذكر	81	4.2222	0.30298	-0.738	0.48
	انثى	93	4.2608	0.37484		
الدرجة الكلية	ذكر	81	4.1998	0.25083	-1.483	0.14
	انثى	93	4.2566	0.25292		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يُتضح من الجدول (7) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من

القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.14) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (7، 8) الآتيين:

يتضح من خلال الجدول (8) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات م مستويات مكان السكن، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح فئة ساكني قفيلية وأقلها لفئة ساكني طولكرم، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول 8:

المتوسّطات الحسابية بين متوسّطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغيّر مكان السكن.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيّر	المجالات
0.28816	4.3016	46	نابلس	التدريب على التخطيط للإدارة
0.27824	4.2553	47	جنين	
0.35204	4.3158	38	قلقيلية	
0.24137	4.1948	43	طولكرم	
0.29156	4.2658	174	المجموع الكلي	التدريب على الاتصال والتواصل
0.31557	4.2582	46	نابلس	
0.30994	4.2580	47	جنين	
0.40732	4.4046	38	قلقيلية	
0.28702	4.2093	43	طولكرم	التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم
0.33442	4.2780	174	المجموع الكلي	
0.36783	4.1245	46	نابلس	
0.34693	4.2689	47	جنين	
0.36163	4.2273	38	قلقيلية	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة
0.26742	4.1522	43	طولكرم	
0.34060	4.1928	174	المجموع الكلي	
0.30499	4.1855	46	نابلس	
0.25602	4.2511	47	جنين	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة
0.38106	4.2421	38	قلقيلية	
0.22704	4.1473	43	طولكرم	
0.29496	4.2061	174	المجموع الكلي	
0.35297	4.2418	46	نابلس	التدريب على التقويم
0.34379	4.2314	47	جنين	
0.38958	4.3191	38	قلقيلية	
0.28133	4.1890	43	طولكرم	
0.34284	4.2428	174	المجموع الكلي	الدرجة الكلية
0.25884	4.2113	46	نابلس	
0.23268	4.2536	47	جنين	
0.32100	4.2889	38	قلقيلية	
0.18413	4.1726	43	طولكرم	الدرجة الكلية
0.25282	4.2301	174	المجموع الكلي	

جدول 9:

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التدريب على التخطيط للإدارة	المربعات بين الفئات	0.376	3	0.125	1.487	0.220
	المربعات الداخلية	14.330	170	0.084		
	المجموع الكلي	14.707	173			
التدريب على الاتصال والتواصل	المربعات بين الفئات	0.849	3	0.283	2.601	0.054
	المربعات الداخلية	18.499	170	0.109		
	المجموع الكلي	19.348	173			
التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	المربعات بين الفئات	0.602	3	0.201	1.754	0.158
	المربعات الداخلية	19.468	170	0.115		
	المجموع الكلي	20.070	173			
التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	المربعات بين الفئات	0.313	3	0.104	1.202	0.311
	المربعات الداخلية	14.739	170	0.087		
	المجموع الكلي	15.051	173			
التدريب على التقويم	المربعات بين الفئات	0.352	3	0.117	.998	0.395
	المربعات الداخلية	19.983	170	0.118		
	المجموع الكلي	20.335	173			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	0.316	3	0.105	1.668	0.176
	المربعات الداخلية	10.742	170	0.063		
	المجموع الكلي	11.058	173			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين

متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية

لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن على كافة المجالات

والدرجة الكلية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ع ليها اكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد لا يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو

مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

جدول 10:

نتائج اختبار t -Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التدريب على التخطيط للإدارة	بكالوريوس	90	4.2347	0.29019	-1.460	0.14
	دراسات عليا	84	4.2991	0.29107		
التدريب على الاتصال والتواصل	بكالوريوس	90	4.2861	0.32899	0.330	0.74
	دراسات عليا	84	4.2693	0.34191		
التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	بكالوريوس	90	4.2101	0.30063	0.693	0.48
	دراسات عليا	84	4.1742	0.37977		
التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	بكالوريوس	90	4.2111	0.27519	0.230	0.81
	دراسات عليا	84	4.2008	0.31635		
التدريب على التقويم	بكالوريوس	90	4.2264	0.33093	-0.653	0.15
	دراسات عليا	84	4.2604	0.35632		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	90	4.2291	0.24064	-0.054	0.95
	دراسات عليا	84	4.2312	0.26671		

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة اكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.95) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولفحص الفرضية فقد استخدم الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين الجدول رقم (11) والجدول (12) تبين ذلك.

يتضح من خلال الجدول (11) ملحق صفحة (96) وجود فروق في ال متوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى الخبرة من 5-10 سنوات وأقلها لفئة اقل من 5 سنوات، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (12) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (12) ملحق صفحة (97) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ع ليها اكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد لا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة:

مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الإستراتيجية: تم إجراء مقابلة مع مجموعة من مشرفي مديري المدارس في مختلف وعددهم (4) مشرفين ومشرفات من أجل استطلاع آرائه م حول مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الإستراتيجية، وفيما يلي تحليل أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: تحدث عن أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الإستراتيجية ؟

تشير النتائج إلى أن معظم المشرفين الذين تمت مقابلتهم أشاروا لاحتياجات المديرين وأهمية امتلاكهم للمهارات الحاسوبية والتكنولوجية اللازمة لتحسين وتطوير العملية التعليمية بالإضافة الى الكثير من الاحتياجات التي سيتم عرضها من خلال إجابات المشرفين فيما يلي:

1. المشرف الأول: قسم الاحتياجات التدريبية للمديرين وفق طبيعة عمل المديرين من حيث حداثة العمل وقدمه، حيث حدد من وجهة نظره طبيعة ما يحتاجه كل منهم فالمديرين الذين عملوا في سلك الإدارة منذ فترة صنفهم بحاجة الى تدريبات في إدارة الوقت، وإدارة الصراع، إضافةً إلى التدريب على الحاسوب أي استخدام التكنولوجيا في التعليم.

2. المشرف الثاني: أفاد بأن أبرز الاحتياجات التدريبية تكون في الجوانب الفنية للإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في مشرف مقيم في المدرسة، والتدريب على البرامج الحاسوبية وطرق التعامل مع الحاسوب، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع.

3. المشرف الثالث: بين أن أبرز الاحتياجات التدريبية هي مدير المدرسة قائد تعليمي ومشرف مقيم، بالإضافة للتدريب على الاتصال والتواصل، والتدريب على التكنولوجيا، ودورات حول تقييم الاداء، أيضاً دورات حول إدارة الصراع، ودورات حول حل المشكلات.

4. المشرف الرابع: أفاد بأن المديرين بحاجة إلى تدريبات لرفع كفاءتهم في توظيف المهمات الإدارية، ورفع كفاياتهم في ممارسة دورة كمشرف مقيم، وعملية التقييم من أجل تحسين مخرجات التعليم والتعلم، ورفع كفايات المديرين المهنية للمعلمين.

السؤال الثاني: وضح أهم التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

عند سؤال المشرفين والمشرفات عن التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية كانت اجاباتهم تتمحور حول ما اكتسبوه من خبرات حول الصعوبات والتحديات، وسيتم توضيح اجاباتهم فيما يلي:

1. المشرف الأول: تمثلت التحديات التي أفادتنا بها في صراع الوقت، والتكنولوجيا والتغيرات المتسارعة، إضافة إلى رغبة مدير المدرسة في حضور الدورات ومتابعتها، والتكلفة المادية.

2. المشرف الثاني: أفاد بأن التحديات تتمثل في التطور التكنولوجي المتسارع، وتحديث المهارات عند مديري المدارس، والتخطيط لاحتياجات المستقبل، والتكلفة المادية للتدريب.

3. المشرف الثالث: بينت أن التحديات التي تواجه المديرين في احتياجاتهم التدريبية هي جمع المعلومات وتحليلها، والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، إضافة إلى تكرار نفس البرامج التدريبية في الخطط، وعدم اهتمام الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات.

4. المشرف الرابع: تنوعت طبيعة التحديات التي وضحتها والتي تمثلت بالدعم المادي، والوقت، وتوفير المكان، وتوافر الموارد، وتوعية الدورات ومخرجاتها، وتحديات المواصلات، وعدم رغبة بعض المديرين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

السؤال الثالث: كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

تبين لنا من خلال الإجابات التي أفادنا بها المشرفين بالكيفية التي يمكن بها التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية التنوع في الترتيب والأولية كما يراها كل منهم حسب وجهة نظره، وفيما يلي توضيحاً لها:

1. المشرف الأول: أفاد بأن ال تنوع الدورات التدريبية والأهداف، والتعامل مع الاختلافات، واكتساب المهارات الإدارية، والاهتمام بنوعية المادة التدريبية في الدورات التدريبية هو ما يؤدي للتغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

2. المشرف الثاني: بين ضرورة متابعة التطور التكنولوجي، وعمل دورات عن التخطيط، وعمل دراسات عن إدارة الوقت والصراع، والاهتمام بالمادة التدريبية للتغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

3. المشرف الثالث: أفاد بأن الأصل أن يتم تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال الأسلوب الذي يتضمن تقييم التعلم وتقييم السلوك وتقييم النتائج.

4. المشرف الرابع: وضحت أن التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية يتم من خلال تحديد الأولويات بداية، ثم تطوير أساليب التدريب، وتعزيز المساءلة، ثم توفر موارد مادية داعمة، وأيضاً تطوير مراكز التدريب.

السؤال الرابع: كيف يمكن تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

اختلفت جهات نظر المشرفين والمشرفات حول آلية التقييم التي يتم بها تقييم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية حيث اتفق منهم على الطريقة واختلف آخرون وفيما يلي عرضاً للإجابات التي أفادوا بها:

1. المشرف الأول: وضحت أن التقييم يتم من خلال العودة إلى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم التي تحتوي على أهداف استراتيجية منها ضمان التحاق شامل وعادل في التعليم على محتويات النظام جميعها، وتحسين البنية التعليمية، ويتم تطوير المدرسة ويتم وضع الاهداف ضمن محتويات الخطة الاستراتيجية.
2. المشرف الثاني : أفاد بان تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية يتم من خلال التقارير ومتابعة الخطط.
3. المشرف الثالث : بين أن الاصل أن يتم تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال الأسلوب الذي يتضمن تقييم التعلم وتقييم السلوك وتقييم النتائج .
4. المشرف الرابع: أفادت بأن التقييم يتم من خلال الاستبانات، والتقارير، ومتابعة خطط وتوصيات ومؤشرات أداء في قاعدة بيانات المتابعة والاشراف.

ثالثاً: تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

تفسير نتيجة السؤال الأول: تحدث عن أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الادارة الإستراتيجية ؟

كشفت النتائج أن أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية، والتي كانت أكثرها تكراراً وإجماعاً في إجاباتهم هي استخدام التكنولوجيا، ووجود مشرف مقيم في المدرسة، وإدارة الصراع، والتعليم، ومتابعة المعلمين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاحتياجات التي أفاد بها المشرفين والمشرفات بمجملها تمثل بيئة مدرسية قادرة على القيام بمهامها بفاعلية، فاستخدام التكنولوجيا له أثر واضح في تطوير المنظومة التعليمية، والقيام بالمهام المدرسية وانجازها يصبح أيسر في ظل التكنولوجيا كما أنها ترفع من جودة التعليم ليكون تعليمًا مواكباً لتطورات ومستحدثات العصر، إضافةً لجعل التعلم أكثر سهولة وأكثر متعة لما لها من أهمية في تفاعل الطلبة ومعلميهم. وتفسر الباحثة أهمية وجود مشرف مقيم في المدرسة في تيسير العملية

التعليمية وانجاحها والتغيير الإيجابي في المدرسة، فتوفير بيئة تربوية تعمل على تطوير المعلمين مهنيًا وتطوير الطلبة والمناهج وتنظيم سير المدرسة وتنظيم وقتها كل ذلك من المهام التي يقوم بها، أما فيما يتعلق بإدارة الصراع فلا شك من وجود اختلافات في أي مكان يوجد فيه مجموعة من الأشخاص وهو أمر طبيعي نتيجة الاختلاف الفكري والثقافي والاجتماعي فلا مشكلة من وجوده، لكن تكمن الإشكالية فيما ينتج من وجود هذا الاختلاف بين الأشخاص من مشكلات وصراعات ومحاولات لفرض الآراء والسيطرة وإبراز الذات، وهو ما يحتاج للتدريب على إدارة هذا الصراع. أيضاً في مجال متابعة المعلمين وتقييم أدائهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول ما يتوجب عليهم القيام به أو التوقف عنه كل هذه الخبرات والاحتياجات بمجملها تمثل وجود إدارة ومدرسة استراتيجية إن تحققت.

تفسير نتيجة السؤال الثاني: وضح أهم التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

كشفت النتائج أن التكلفة المادية هي أكثر الإجابات التي أجمع عليها المشرفين والمشرفات اللذين تم إجراء المقابلة معهم حول التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى أن توفير العنصر المادي للمعلمين والمديرين يدفعهم للمحاولة في السعي لتطوير خبراتهم ومعارفهم، كما أن تنظيم وإعداد دورات يحتاج لتكاليف مادية تستطيع المدرسة تحملها، ولا يمكن للمعلمين أن يقوموا بتغطية هذه التكاليف من رواتبهم الشخصية، فتوفير العنصر المادي للتخطيط وتنفيذ دورات تدعم خبرات المديرين والمعلمين هو ما يقف كتحدٍ لوجودها وإقامتها.

تفسير نتيجة السؤال الثالث: كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

كشفت النتائج أن الاهتمام بنوعية المادة التدريبية في الدورات التدريبية هو من أكثر الطرق الواجب اتباعها للتغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة المادة التي يتم عرضها والتي تكون محتوى للدورات التدريبية إذا ما تم اختيارها بدقة لتكون نابعة من احتياجات الأشخاص الذين يتم تدريبهم غير ممتة بطولها ولا مخلة بقصرها، تضع حلولاً للمشكلات التي يواجهها المتدربون وتسلط الضوء على ما يرغبون من معارف تدفعهم لزيادة الاهتمام والحرص على عدم تفويتها، أيضاً تعمل على تقليل التحديات التي تواجههم فمثلاً لو شعر المدير أن حضور دورة تدريبية يسهم في حل مشكلة معينة يواجهها في مدرسته فإنه سيسعى للحصول عليها بقوة ولن يكون للتحدي الذي تم الإجابة عنه بالسؤال السابق وهو التحدي المادي لأن شعوره بأهمية إيجاد حل لمشكلته يجعل الإنفاق على الحصول على هذا التدريب ليس عبء، أيضاً يشجع وجود محتوى تدريبي مهم على نقل الخبرات والمعارف التي اكتسبها الحاضرون لغيرهم مما يؤدي لتقليل العقبات والمشكلات التي تجد لها حلاً لمثل هذه التدريبات.

تفسير نتيجة السؤال الرابع: كيف يمكن تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟
كشفت النتائج أن تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية كما أفادنا بها المشرفون والمشرفات اللذين تم إجراء المقابلة معهم عن طريق التقارير ومتابعة الخطط والعودة إلى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاحتياجات التدريبية تظهر من خلال التخطيط أولاً، فعند وجود خطط بين يدي المديرين للعام المدرسي وما الذي سيصل له ويحققه مع علميه وطلبته يظهر لديه الجانب الذي يوجد به ثغرات ونقص، ويستشعر بالحاجة لسده من خلال زيادة خبراته ومعلوماته حول الموضوع بدورة تدريبية، أيضاً أن ما يقدم من تقارير توضح وتفسر سير العملية التعليمية بكافة جوانبها، وعند مقارنة هذه

التقارير ذهنياً مع ما يجب أن تكون عليه وما يوجد بها من أخطاء تحتاج لتصحيح ومتابعة يكون في ذلك حاجة واضحة لوجود تدريب، أيضاً عند وضع الخطط والتقارير والأعمال التي يتم القيام بها في المدرسة ومقارنة هذه الأعمال بمجملها مع الخطة الاستراتيجية الواجب وجودها يظهر أيضاً النقص في تقدير الاحتياج ووجود النقص الذي يجب أن يتم تعويضه وتطوير خبرات الكادر التعليمي فيه.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين؟

تشير النتائج إلى أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين كان كبيراً، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد جاء المجال الثاني والمتعلق بالتدريب على الاتصال والتواصل في المرتبة الأولى، وحاز على المرتبة الثانية المجال الأول وهو التدريب على التخطيط للإدارة، وقد جاء المجال الخامس والمتعلق بالتدريب على التقييم في المرتبة الثالثة، وحاز على المرتبة الرابعة المجال الرابع وهو التدريب على أساليب الإدارة الحديثة وحاز على المرتبة الخامسة والأخيرة المجال الثالث وهو التدريب على التقنيات الحديثة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن أكثر ما يحتاجه المديرين من تدريبات هو مجال الاتصال والتواصل فهم بحاجة ليكونوا قادرين على جعل وجود المعلمين الجدد في أماكن عملهم أيسر عن طريق الاهتمام بهم، وحاجتهم لتعزيز نقاط القوة لديهم ومساعدتهم في التغلب على مواطن ضعفهم ، أيضاً هم بحاجة إلى تحفيزهم لتعزيز الممارسات الإيجابية لديهم، والاهتمام بأرائهم واقتراحاتهم والعمل على تنفيذ المهم منها، وتدريبهم بهدف مساعدتهم على الاتصال بأولياء الأمور للتعاون بما يخدم الطلبة، أيضاً هم بحاجة للتدريب ليكونوا حريصين على العمل بروح الفريق بين العاملين من خلال الأنشطة الاجتماعية ، كل هذه الأمور تفسر الحاجة لتدريب المديرين على الاتصال والتواصل.

كما تفسر الباحثة حاجة المديرين للتدريب على التخطيط للإدارة من خلال تدريبهم على وضع خطة سنوية تتناول تنمية العنصر البشري، وإعدادهم لجدول للمباحث الدراسية حسب تخصصاتهم، وإعدادهم لخطة

شاملة لميزانية المدرسة ، إضافةً إلى تنظيم المعلومات الخاصة بالطلبة لمعرفة مدى تقدمهم التحصيلي ، والتخطيط لعقد اجتماعات دورية أو طارئة للمعلمين ، كما أنهم بحاجة للتدريب على التخطيط للزيارات الصفية بهدف تحليل الموقف التعليمي وتقديم تغذية راجعة ، والتنسيق لالتحاقهم بالدورات التربوية لرفع كفاياتهم المهنية، والتخطيط لمتابعة الأعمال الإدارية للمعلمين في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

كما وتفسر الباحثة مستوى احتياجات المديرين التدريبيية في مجال التقويم من خلال وجود نقص أو ضعف في توضيح المفاهيم والمعتقدات التنظيمية مثل الصدق والأمانة والإخلاص ، والمشاركة بإعداد الخطة المدرسية، وتوضيح أهمية العنصر البشري في العمل كعامل أساسي لتحقيق الجودة ورضى المعلمين ، إضافةً إلى حاجتهم ل عمل على الحد من مركزية اتخاذ القرار حسب التسلسل الإداري ، والتشاور مع الموظفين للتقليل من المشاكل التي تواجه المدرسة التي يعملون بها ، بالإضافة للحاجة الى تشكيل فرق عمل متخصصة لمناقشة العقبات التي تواجه المعلمين ، وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد.

أما فيما يتعلق بمستوى الاحتياجات التدريبية الخاصة بأساليب الإدارة الحديثة فتفسر الباحثة حاجة المديرين لهذا التدريب جاءت بسبب وجود نقص في توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية ، وتوضيح مفهوم ومبادئ وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمعلمين ، والسرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والدقة والوضوح في إنجاز العمل ، أيضاً تقليل مخالفة الأنظمة ومحاولة تخطيها ، والحد من المنازعات والصراعات بين العاملين ، بالإضافة لحاجتهم لتوفير التكلفة باستخدام أساليب الإدارة الحديثة ، وتحقيق اللامركزية الإدارية باستخدام الإدارة الاستراتيجية ، و توفير الجهد باستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وزيادة كفاءة العمل الإداري وتقليل الأخطاء في العمل ، وزيادة فاعلية العمل الإداري، أيضاً لتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات ، وتقليل استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية ، وتوفير نظام رقابة قوي.

كما وتفسر الباحثة حاجة المديرين للتدريب على التقنيات الحديثة للتعليم من حاجتهم ل تصميم جدول الحصص المدرسي بشكل يلبي احتياجاتهم وطلبهم، وحاجتهم لمتابعة عمليات البحث والاستكشاف من

خلال الشبكة الإلكترونية ، ومتابعة توظيف الأدوات والتجهيزات والتقنيات التعليمية ، أيضاً توجيه أولياء الأمور إلى الاهتمام بالجانب التكنولوجي بجانب الاهتمام بالتحصيل الدراسي والامتحانات ، والعمل على إقناع الآباء بتسجيل أبنائهم في دورات لا منهجية خارج المدرسة متعلقة بالمجال الإلكتروني ، بالإضافة للحاجة لامتلاك مهارة التعامل مع برامج الأوفيس ، والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الداخلي لوزارة التربية والتعليم ، واستخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية مع المعلمين ، بالإضافة إلى الحاجة لامتلاك مهارة توظيف برامج التعلم عن بعد ومتابعتها.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتيجة غزالة (2020) التي أشارت إلى حاجة مدراء المدارس للدورات التدريبية . وأيضاً انتفتت مع دراسة المقرن (2020) التي أشارت وجود احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة وإلى أن محور الاحتياجات التدريبية المتعلق بمهام مديري مكاتب التعليم الإدارية والإشرافية هو أكثر الاحتياجات الحاحاً في الميدان التربوي . وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة داودين (2018) التي أشارت إلى عدم رضا الباحثين بشكل تام عن البرامج التدريبية ، وانتفتت ايضاً مع نتيجة دراسة حسين والبري (2015) التي أشارت إلى أن مديري المدارس بحاجة ماسة إلى التدريب المهني الذي يمكنهم من أداء فعال مثل القيادة التحولية والتعليمية في المدارس . كما وانتفتت ايضاً مع نتيجة دراسة ميرندي (2015) التي أشارت إلى أن (93.7%) من المستجيبين لديهم طلب مرتفع على التدريب والتطوير المهني للمهارات التي تم اختبارها كتدريب مهني كاحتياجات لتطوير مديري المدارس وهذا يعني أن المهارات المطلوبة للتدريب مهم جداً لمديري المدارس لأداء مهامهم بكفاءة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحيدري وصالح (2021) التي أشارت إلى أن درجة تلبية برامج تدريب الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة ابين كانت بدرجة متوسطة، واختلفت ايضاً مع نتيجة دراسة أبيلها ومارتينز ولوبس وراهبات وماتشادو (2017) التي أشارت إلى أن مديري المدرس لديهم خبرة واسعة في العمل.

تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تفسير نتيجة الفرضية الأولى ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات

التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي

والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

مستوى لاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة

تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى الاحتياجات التدريبية نابعة من المتطلبات المهنية وأن

المتطلبات المهنية لطبيعة عمل المديرين سواء أكانوا ذكور أم إناث هي ذاتها، فنجدهم جميعها بحاجة

لتدريبات ذات علاقة بطبيعة مهنتهم جميعاً، إضافةً إلى أن ما يتلقاه المديرين من دورات تدريبية تأتي لهم

جميعاً من كلا الجنسين ووجود نقص في هذه الدورات هو أيضاً يكون لكلا الجنسين، إضافةً إلى أن

الواجبات والالتزامات الواجب القيام بها لضمان أداء الواجبات المدرسية تجاه المعلمين والطلبة والمجتمع

والتعامل مع التكنولوجيا وكل ما له علاقة بالعملية التعليمية هي مسؤوليات على جميع المديرين من كلا

الجنسين القيام بها لذلك تكون الاحتياجات نابعة من طبيعة هذه الأعمال، وهو ما يفسر عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء

الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل درع (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو تحديد درجة الاحتياجات التدريبية في جميع الأبعاد

(المعارف، المهارات، الاتجاهات) باختلاف متغير الجنس.

ولم تختلف هذه النتيجة مع نتيجة أي من الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة.

تفسير نتائج الفرضية الثانية ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى لاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن على كافة المجالات والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع المدارس بغض النظر عن مكان وجودها في نابلس أم في جنين أم قلقيلية أم طولكرم هي تتبع نفس وزارة التربية والتعليم وتتبع نفس الأنظمة واللوائح والتعليمات الواجب على مديريها القيام بها، لذلك احتياجاتها والنقص في احتياجاتها هي ذاتها، أيضاً أن الدورات التدريبية التي تلحق مديريات التربية والتعليم مديريها بها هي ذاتها وفق ما ترتبته وتعد له لذلك نجد المديرين مديريهم جميعهم للقيام بالأعمال وفق ما تم تدريبهم، ونجد وجود نقص وثغرات في بعض الأمور وفق ما لم يتم تدريبهم عليه وهو ما يفسر عدم وجود فروق ذات في استجابات المديرين نحو احتياجاتهم التدريبية في المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير مكان سكنهم.

ولم تتفق أو تختلف هذه النتيجة مع نتيجة أي من الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن زيادة حصول المديرين على المؤهلات العلمية هي زيادة في مجال تخصصاتهم التي درسوها كون التسجيل لاستكمال الدراسة يتبع التخصص الأول، كما أن المديرين هم من تخصصات مختلفة فلا يوجد شرط للتخصص لتعيين المديرين، وحصول المدير على مؤهل علمي جديد في مجال تخصصهم يضيف ويعزز من المعلومات التي تتعلق بطبيعة تخصصه. وما يتطلب من المدير القيام به من واجبات هو أمر مختلف عن زيادة المعلومات في تخصص واحد، فالمهام الإدارية هي مهام ومتطلبات متنوعة تحتاج لتدريبات تمتها بصله مباشرة، وخبرات متكررة في ذات المجال وبذلك لم يكن هناك فرق للمؤهل العلمي في احتياجات المديرين التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة شرف (2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع نتيجة دراسة الحولي (2016) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية للمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المديرين هي أعمال ليست روتينية وليست متكررة، فتتجدد بحسب تجدد المعطيات والعوامل الخارجية والعديد من الظروف التي تحكم عمل المديرين، فتكون الخبرة أكثر نفعاً لطبيعة الاعمال التي لا يوجد بها تحديثات مستمرة أما طبيعة عمل المديرين فهي متجددة ومستمرة التطور، لذلك تتجدد الاحتياجات والمطلوبات الواجب على المديرين القيام بها، وهو ما بدوره يؤدي لحاجتهم للتدريب في العديد من المجالات وفق التغيرات والاحتياجات الجديدة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة شرف (2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة الحولي (2016) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية للمديرين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات تعزى.

التوصيات:

- تلبية الاحتياجات التدريبية للمديرين ليتمكنوا من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
- التنوع في الدورات التدريبية التي تقدم لمديري المدرس بهدف محاولة تغطية معظم الجوانب والاحتياجات.
- دراسة وتحديد طبيعة الاحتياجات التدريبية قبل إعطاء الدورات لمديري المدارس وتصميمها وذلك بهدف الاستفادة المثلى منها.
- استطلاع آراء المديرين حول احتياجاتهم التدريبية من خلال تعبئة استبانات تتضمن الاحتياجات بشكل عام.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة في مجتمعات دراسية مختلفة وإجراء مقارنات بين نتائجها.
- تدريب المديرين على توظيف التكنولوجيا في أداء المهام الإدارية لما فيها من تسهيل لأعمالهم وتقليل لاحتياجاتهم التدريبية المستقبلية.
- تنمية معرفة المديرين باحتياجاتهم التدريبية لزيادة قدراتهم على تحديدها المستقبلي والسعي لتلافي النقص فيها.

المراجع العلمية

- المراجع باللغة العربية:

- الساعاتي ، شوقي و العواسا ، صالح (2020) .إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . مصر ، القاهرة .
- السيد ، عبد القادر (2019) .الاقتصاد الرقمي. دار غيداء للنشر والتوزيع. الأردن، عمان .
- عبد اللطيف ، فرهاد (2017) . العلوم العسكرية .الجنادرية للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.
- أبو النصر، مدحت (2020) . إدارة وتنمية المورد البشرية . النيل العربية للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر .
- أبو شاقور ، 2018 .دراسات تربوية . دار المعتز للنشر والتوزيع . الأردن ، عمان .
- أسعد ، عبد الله (2016) . تدريب المدربين طريقك لاجتراف التدريب منهج تطبيقي . المجموعة العربي للتدريب والنشر . مصر ، القاهرة .
- الأسمري، نورة (2017) . ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبيه في مديرية ذي قار .رسالة ماجستير غير منشورة . مجلة الدراسات الادارية . العراق .
- الأغا ، صهيب و عساف ، عبد المجيد (2015) .الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية . ابداع للترجمة والنشر والتوزيع . مصر ، القاهرة .
- الحولي، علي (2016) .الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية .رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة .
- الدوري، زكريا (2010) . الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن، عمان .
- الرشود ، متعب (2017) . دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الملك سعود. السعودية ، الرياض .
- الشتاتحي، عائشة (2017) . الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار القاهرة للنشر والتوزيع. مصر، القاهرة .

- الشمري ، مها (2017). تحلي المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية . دار أمجد للنشر والتوزيع. الأردن، عمان .
- العامري ، محمد (2019). انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد التنظيمي . جامعة البصرة . البصرة. العراق.
- العديلي ، ابراهيم (2018). فن الإدارة الإستراتيجية. زهران للنشر والتوزيع .الأردن ، عمان.
- العزاوي ، نجم و جواد ، عباس (2014) . تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي) . دار اليازوري للنشر والتوزيع . الأردن ، عمان.
- المحمدي ، سعد (2019) . إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة . دار اليازوري للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .
- المقرن ، فهد وحميد آل إدريس (2019). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم . رسالة ماجستير منشورة. منصة المجالات العلمية. السعودية ، بنين.
- جمال، أحمد (2016). مبادئ الإدارة الاستراتيجية . دار خالد اللحواني للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.
- جيوسي ، مجدي و لطفي ، ربيع (2017) . واقع الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الاداريين . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الكويت . الكويت.
- حسنين، أحمد (2020). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة . دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن ، عمان .
- شرف، عليية (2018) . الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير منشورة . جامعة القصيم . المملكة العربية السعودية .

- عبد الحميد، صلاح (2020). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .دار الحديث للنشر والتوزيع . مصر ، الجيزة.
- عبدو ، عبد القادر (2000).إدارة المدرسة الابتدائية. مكتبة النهضة العربية .مصر ، القاهرة.
- غزالة ، محمد (2020) . الاحتياجات التربوية لمديري مدرّس التعليم بمدينة الزاوية . رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الزاوية . ليبيا .
- مصطفى ، كمال (2015). أربعة محاور لزيادة فعالية المارد البشرية . مكز الخبرات المهنية للإدارة . مصر ، الجيزة . الشامي ، رفعت (2006). موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب . قرطبة للإنتاج الفني والتوزيع . السعودية ، الرياض.
- مقدم ، وهيبية (2019). الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة . دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع . مصر ، القاهرة .
- منير ، محمد (2020) . الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الداخلية والخارجية -استراتيجيات الأعمال -أسرار التفوق في عالم تنافسي . دار التعليم الجامعي .الاسكندرية ، الاسكندرية .
- آل درع ، طحنون (2018). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير منشورة . جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية.
- الأسطة ، عبد القادر (2016).أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة . دار وائل للنشر والتوزيع .الأردن، عمان.
- الجعفري ، ماهر (2020). المناهج الدراسية (فلسفتها ، بناؤها . تقويمها) . دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع . الأردن . عمان.
- الجنابي ، سالم (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل .دار أمجد للنشر والتوزيع .الأردن ، عمان
- الجزاوي ، محمد (2018). الإدارة الاستراتيجية والأعمال الالكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق . الأمازون للنشر والتوزيع . الإمارات ، أبوظبي .

- الحيايلى، وليد (2016). *التدريب فى المؤسسات التعليمية* . مركز الكتاب الأكاديمى للنشر والتوزيع.
الأردن ، عمان.
- الحيدري ، عبدالله و خليل ، صالح و علي ، السدادى (2021). *الاحتياجات التدريبية لمدرء و وكلاء المدارس الثانوية فى محافظة أبين-اليمن* .رسالة ماجستير منشورة . المؤسسة العربية للعلوم والتربية والآداب. مصر ، القاهرة.
- الداود، خالد (2025). *نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجى بمدارس التعليم العام فى المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير منشورة .جامعة الإمام محمد بن السعود الإسلامية. السعودية، الرياض.
- الشعرانى، رى (2016) . *تعزيز التفكير فى التعليم المدرسى* . دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
لبنان، بيروت .
- الصوفى، حمدان و أبو مصطفى سهيلة (2019) .*درجة مدى توافق مؤشرات التميز فى التخطيط الاستراتيجى فى محافظة غزة وسبل تعزيزه* .رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين ، غزة.
- العنزى ، سعد (2019). *الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمى* . دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع . الأردن ، عمان
- الفواعير ، مؤيد والجغير ، فراس (2020) . *الإدارة الاستراتيجية المعاصرة*. دار البيرونى للنشر والتوزيع . عمان . الأردن.
- القرنى ، علي (2018). *درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين* . رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة التعليم بمحافظة جدة .
السعودية ، جدة .
- المغربي ، محمد (2018) . *أصول الإدارة و التنظيم* . الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي . مصر ،
القاهرة .

- المنظمة العالمية الفكرية (2020)، منهجية وضع الاستراتيجيات الوطنية للملكية الفكرية. الأمازون للنشر والتوزيع ع . الإمارات ، أبوظبي.
- النعيمي ، صلاح (2021). الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم . دار اليازوري للنشر والتوزيع . الأردن ، عمان .
- حسنين ، أحمد (2020). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.
- دودين، شاكرا (2018). تقييم البرامج التدريبية في مديرية تربية جنوب الخليل: الإشكاليات ومقترحات التطوير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
- رضوان ، محمود (2013). مهارات استشراف المستقبل . المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر، القاهرة.
- سعدي ، فاطمة (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة . الأمازون للنشر والتوزيع . الإمارات ، أبوظبي.
- شرياتي، نجاه و شعيبات محمد (2015). ممارسة المديرين الإستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل . رسالة ماجستير منشورة.مجلة جامع الخليل للبحوث. فلسطين، الخليل.
- عادل ، عبد الله (2019). استراتيجية التنكين المتسلسل- مدخل البناء المتسلسل لقدرات الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . الأردن ، عمان .
- عامر ، طارق و المصري ، ايهاب (2019). التدريب والاحتياجات التدريبية . المكتب العربي للمعارف . مصر، القاهرة .

- عبد الله، الحيدري و خليل ، صالح وعلي ، السدادي (2021). *الاحتياجات التدريبية لمدرّاء و وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين-اليمن*. رسالة ماجستير منشورة . المؤسسة العربية للعلوم والتربية والآداب. مصر ، القاهرة.

- فاطمة ، سعدي (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة* . أكتوب للنشر والتوزيع. بريطانيا، إنجلترا.

- محمد ، محمد (2014). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة* . دار المعنز للنشر والتوزيع . الأردن ، عمان.

- ملكاوي ، نازم ونجادات ، عبد السلام (2012) *تحديات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين*. مجلة المعرفة.(112).120-129.

- هاشم ، صلاح (2018) . *الإدارة في النظم الخدمية* . أطلس للنشر . مصر ، الجيزة .

- **المراجع باللغة الانجليزية:**

- Abelha , M And Others (2017) . *Specific Training Needs For School Principle In Angola* .Un Published MA thesis. Portucalense Institute for Legal Research .Portugal.
- Agusiobo, Chinize (2017). *Analysis Of Capacity Building Need's Of Secondary School Principals In Enugu state*. Published MA thesis. university Thinker's Corner .Nigeria.
- Alabela , Marta and Other (2017). *Spesific traning Need For School Prenceples In Angola*. University Portucalense, Portucalense Institute for Legal Research .Portugal,Oporto
- Albadri , Fayes and Adel, yacuob (2019) . *Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World* . Business Science Reference.United state , America.
- Chukeumah, Fides and Ezeugbor , Carol (2015) . *Problems of implementation of strategic plans for secondary schools' improvement in Anambra State*. Un Published MA thesis. Educational Research Review. Nigeria.
- Cobbinah, Joseph (2020) . *Barriers to Strategic Leadership in Education*. Published MA thesis. University of Ghana, Ghana.

- Gurley, Keith and Peters , Mathew (2015) . *Mission, Vision, Values, and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools* .Un Published MA thesis. Journal of Educational Change. Britain
- Habibi, Akhmad and Othman , Rusk Evran (2019) . *Strategic Management and Strategic Planning In School: Is It Worth For Teacher*. Published MA thesis .Jambi University, Malaria's.
- Hartshorn, helen (2016). *Free Training Material*.Published master's thesis. University of Glamorgan. United Kingdom,wales.
- Hussin , Sufean and Al Abri , Saleh (2015). *Professional development needs of school principals in the context of educational reform*. University of Malaya. Malaysia.
- Juneja ,Deepak and Ahmad , shahezad and kumar , sunil (2015) *AdaptqbilityOF Total Quality Manjment To Servise Sectore*. Published master's thesis. IJCSMS International Journal of Computer Science & Management Studies. Rajasthan. India.
- Juneja ,Parchi (2015). *Developing A Framwork For The Enhanced And Effective Seuring Of Data On Cloud Using Cryptography*. Published MA thesis. University Of Delhi0India.
- Mansa, julius and Will, Kenton and Willams, patrise(2020). "*Strateges Mangment*" .International journal Of Strateges Manjment and designe,27:1.
- wunder, Thamous(2019). *Essentials of strategic management: effective formulation and execution of strategy Schäffer-Poeschel Verlag*. Wirtschaft,Steuern.
- Martínez, Inmaculada and Delgado , Miguel and Jiméne , Luis (2018). *Educational Leadership Training, the Construction of Learning Communities. A Systematic Reviews* .Published MA thesis. University of Grande .Spain .
- Mirunde, Albano (2015) . *Traning And Professional Development Needs For Effective Seondry School Manajement In Nachingwea District*. University Of Tanzania.Tanzania.
- Oydele, Mutare And Zimbawi , Mutare And Mandu , E (2016). *Evaluation the strategic management skills exhibieeed by the principals of government secondary schools in Motare*. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences . European , Motare.

- Ribiere, Vincent (2018). *ICMLG international Conference on Manne Management Leadership and Governance*. Published master's thesis. Bang Kook University . Thailand.
- Schlebusch , Gawie, and Mokhatle , Masese (2016). *Strategic Planning as a Management Tool for School Principals in Rural Schools in the Motheo District* . Un Published master's thesis. Central University of Technology. South Africa, Welkom.
- Team , Indeed (2021). *Strategic Management: Definition, Purpose and Example*, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ what-is-strategic-management>.
- Yussof , Mat (2016). *Evaluation of School Based Assessment Teacher Training Programme*. Seiantfic Reserch An Acadmic puplisher. Malaysia, Selangor.
- Zeidan, Amy and Other (2019) . *An Evaluation of Implicit Bias Training in Graduate Medical Education*. Published master's thesis .Med Ed Puplish. Medical Education , Europe.

الملاحق

ملحق رقم (أ): الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ؛

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء

الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في "الإدارة التربوية" ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة ، علماً بأن البيانات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم:

الباحثة:

القسم الاول البيانات الشخصية:

1. الجنس

() ذكر () أنثى

2. مكان السكن

() نابلس () جنين () قلقيلية () طولكرم

3. المؤهل العلمي

() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

4. سنوات الخبرة.

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

مفهوم الإدارة الإستراتيجية: هي الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد او القرارات

الإدارية التي تتخذها المؤسسة لضمان بقائها وتفوقها في المجتمع.

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
	المجال الاول: التدريب على التخطيط للإدارة					
1	أضع خطة سنوية تتناول تنمية العنصر البشري					
2	اعد جدول المباحث الدراسية حسب تخصصات المعلمين ورغباتهم					
3	اعد خطة شاملة لميزانية المدرسة توزع على الأنشطة					
4	أنظم المعلومات الخاصة بالطلبة لمعرفة مدى تقدمهم التحصيلي وتقييم سلوكياتهم					
5	اخطط لعقد اجتماعات دورية أو طارئة للمعلمين					
6	اخطط للزيارات الصفية للمعلمين بهدف تحليل الموقف التعليمي وتقديم تغذية راجعة					
7	انسق لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاياتهم المهنية					
8	اخطط لمتابعة الاعمال الادارية للمعلمين في ضوء الادارة الاستراتيجية.					
	المجال الثاني: التدريب على العلاقات الانسانية					
1	أعامل جميع العاملين بعدالة ومساواة					
2	اظهر اهتمام خاص بالمعلم الجديد في المدرسة وتقديم النصح والمشورة له					
3	ارشد المعلمين لطريقة المثلي بالتخطيط اليومي للدروس					
4	ابلق المعلمين بموعد الزيارة الصفية بوقت كاف					
5	أعزز نقاط القوة لدى المعلمين ومساعدتهم في التغلب على مواطن ضعفهم					
6	احفز المعلمين وتعزيز الممارسات الايجابية					
7	اهتم بآراء العاملين واقتراحاتهم والعمل على تنفيذ الممكن منها					
8	أساعد المعلمين على الاتصال بأولياء الأمور للتعاون بما يخدم الطلاب					
9	أحرص على العمل بروح الفريق بين العاملين من خلال الأنشطة الاجتماعية					

					المجال الثالث: التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم
					1 أصم جدول الحصص المدرسي تكنولوجيا بشكل يلي احتياجات المعلمين والطلبة
					2 اتابع عمليات البحث والاستكشاف من خلال الشبكة الالكترونية
					3 اتابع توظيف الادوات والتجهيزات والتقنيات التعليمية من قبل المعلمين
					4 اوجه اولياء الامور الى الاهتمام بالجانب التكنولوجي بجانب الاهتمام بالتحصيل الدراسي والامتحانات
					5 اعمل على إقناع الآباء بتسجيل أبنائهم في دورات لا منهجية خارج المدرسة متعلقة بالمجال الالكتروني
					6 امتلك مهارة التعامل مع برامج الاوفس
					7 امتلك مهارة التعامل مع البريد الالكتروني
					8 امتلك مهارة التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي
					9 امتلك مهارة التعامل مع البريد الداخلي لوزارة التربية والتعليم
					10 استخدم البريد الالكتروني في مراسلاتي الادارية مع المعلمين
					11 امتلك مهارة توظيف برامج التعلم عن بعد ومتابعتها
					المجال الرابع: التدريب على اساليب الادارة الحديثة
					1 اوفر المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية
					2 اوضح مفهوم ومبادئ وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمعلمين
					3 السرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت
					4 الدقة في إنجاز العمل
					5 الوضوح في إنجاز العمل
					6 تقليل مخالفة الأنظمة ومحاولة تخطيها
					7 الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين
					8 اوفر التكلفة باستخدام اساليب الادارة الحديثة.
					9 أحقق اللامركزية الإدارية

					أوفر الجهد باستخدام اساليب الادارة الحديثة.	10
					اعمل على زيادة كفاءة العمل الإداري وتقليل الأخطاء في العمل	11
					أعمل على زيادة فاعلية العمل الإداري	12
					أوفر نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات	13
					أقلل استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية	14
					أوفر نظام رقابة قوي	15
					المجال الخامس: التدريب على التقويم	
					اعمل على بتوضيح المفاهيم والمعتقدات التنظيمية للموظفين مثل الصدق والأمانة والاخلاص وحسن التعامل مع الآخرين واحترام العملاء والموظفين	1
					اشارك الزملاء المعلمين بإعداد الخطة المدرسية	2
					أوضح مدى اعتبار العنصر البشري في العمل كعامل أساسي لتحقيق الجودة ورضى المعلمين	3
					اعمل بالحد من مركزية اتخاذ القرار حسب التسلسل الاداري	4
					أقوم بأخذ رأي المعلمين فيما يخص الأعمال الموكلة إليهم	5
					يتم التشاور مع الموظفين لتذليل المشاكل التي تواجه المدرسة التي يعملون بها	6
					اشكل فرق عمل متخصصة لمناقشة العقبات التي تواجه المعلمين	7
					اعمل على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد	8

ملحق (ب): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
2	ا.د أحمد الجنازرة	إستخدام التكنولوجيا بالتعليم	جامعة بيرزيت
3	ا.د اسماعيل الأفندي	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
4	ا.د خالد قرواني	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	ا.د خالد أبو عصبه	علم الاجتماع	الجامعة العربية الأمريكية
6	ا.د ربيع عطير	إدارة تربوية	الكلية الأمة الجامعية
7	ا.د زهير خليف	استخدام الحاسوب في التعليم	جامعة النجاح الوطنية
8	ا.د عبد الرحيم محمد	مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي	المعهد العالي للدارسات النوعية
9	ا.د عبد الغني الصيفي	أساليب تدريس العلوم	جامعة النجاح الوطنية
10	ا.د غسان الحلو	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية
11	ا.د مروان علاونة	إدارة تربوية	جامعة الاستقلال
12	ا.د منال أبو منشار	أساليب لغة انجليزية	جامعة الخليل
13	د. يوسف علاونة	مناهج وطرق تدريس	مكتبة ألفا
14	ا.د يوسف عواد	الصحة النفسية	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (ج): الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية



تحية طيبة وبعد ؛

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية "ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة ، علماً بأن البيانات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: " أفنان غانم" .

بإشراف الدكتور: " أشرف الصايغ" .

القسم الاول البيانات الشخصية:

1. الجنس
() ذكر () أنثى
2. مكان السكن
() نابلس () جنين () قلقيلية () طولكرم
3. المؤهل العلمي
() بكالوريوس () دراسات عليا
4. سنوات الخبرة في الإدارة .
() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني فقرات الاستبانة:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية هي الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد أو القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسة لضمان بقائها وتفوقها في المجتمع.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
	المجال الأول التدريب على التخطيط للإدارة :					
1	وضع خطة سنوية تتناول تنمية العنصر البشري .					
2	إعداد جدول للمباحث الدراسية حسب تخصصات المعلمين .					
3	إعداد خطة شاملة لميزانية المدرسة توزع على الأنشطة.					
4	تنظيم المعلومات الخاصة بالطلبة لمعرفة مدى تقدمهم التحصيلي.					
5	التخطيط لعقد اجتماعات دورية أو طارئة للمعلمين .					
6	التخطيط للزيارات الصفية للمعلمين بهدف تحليل الموقف التعليمي وتقديم تغذية راجعة.					
7	التنسيق لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاياتهم المهنية.					
8	التخطيط لمتابعة الأعمال الإدارية للمعلمين في ضوء الإدارة الاستراتيجية.					
	المجال الثاني التدريب على الاتصال والتواصل:					
9	إظهار اهتمام خاص بالمعلم الجديد في المدرسة وتقديم النصح والمشورة له.					
10	إرشاد المعلمين للطريقة المثلى للتخطيط اليومي للدروس.					
11	إبلاغ المعلمين بموعد الزيارة الصفية بوقت كاف.					
12	تعزيز نقاط القوة لدى المعلمين ومساعدتهم في التغلب على مواطن ضعفهم.					
13	تحفيز المعلمين وتعزيز الممارسات الإيجابية.					
14	الاهتمام بآراء العاملين واقتراحاتهم والعمل على تنفيذ آرائهم المهمة.					

					15	مساعدة المعلمين على الاتصال بأولياء الأمور للتعاون بما يخدم الطلاب.
					16	الحرص على العمل بروح الفريق بين العاملين من خلال الأنشطة الاجتماعية.
						المجال الثالث التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم:
					17	تصميم جدول الحصص المدرسي بشكل يلبي احتياجات المعلمين والطلبة.
					18	متابعة عمليات البحث والاستكشاف من خلال الشبكة الإلكترونية .
					19	متابعة توظيف الأدوات والتجهيزات والتقنيات التعليمية من قبل المعلمين .
					20	توجيه أولياء الأمور الى الاهتمام إلى الجانب التكنولوجي بجانب الاهتمام بالتحصيل الدراسي والامتحانات.
					21	العمل على إقناع الآباء بتسجيل أبنائهم في دورات لا منهجية خارج المدرسة متعلقة بالمجال الإلكتروني .
					22	امتلاك مهارة التعامل مع برامج الأوفيس.
					23	امتلاك مهارة التعامل مع البريد الإلكتروني
					24	امتلاك مهارة التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي .
					25	امتلاك مهارة التعامل مع البريد الداخلي لوزارة التربية والتعليم.
					26	استخدام البريد الإلكتروني في مراسلاتي الإدارية مع المعلمين.
					27	امتلاك مهارة توظيف برامج التعلم عن بعد ومتابعتها .
						المجال الرابع التدريب على أساليب الإدارة الحديثة:
					28	توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية .
					29	توضيح مفهوم ومبادئ وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمعلمين.

					30	السرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت .
					31	الدقة في إنجاز العمل .
					32	الوضوح في إنجاز العمل .
					33	تقليل مخالفة الأنظمة ومحاولة تخطيها .
					34	الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين .
					35	توفير التكلفة باستخدام أساليب الإدارة الحديثة.
					36	تحقيق اللامركزية الإدارية باستخدام الإدارة الاستراتيجية .
					37	توفير الجهد باستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة .
					38	زيادة كفاءة العمل الإداري وتقليل الأخطاء في العمل.
					39	زيادة فاعلية العمل الإداري.
					40	توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات.
					41	تقليل استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
					42	توفير نظام رقابة قوي.
						المجال الخامس التدريب على التقويم:
					43	العمل على توضيح المفاهيم والمعتقدات التنظيمية للموظفين مثل الصدق والأمانة والإخلاص وحسن التعامل مع الآخرين واحترام العملاء والموظفين .
					44	مشاركة المعلمين بإعداد الخطة المدرسية .
					45	توضيح أهمية العنصر البشري في العمل كعامل أساسي لتحقيق الجودة و رضى المعلمين .
					46	العمل على الحد من مركزية اتخاذ القرار حسب التسلسل الإداري.
					47	قيام إدارة المدرسة بأخذ رأي المعلمين فيما يخص الأعمال الموكلة إليهم.
					48	التشاور مع الموظفين للتقليل من المشاكل التي تواجه المدرسة التي يعملون بها .
					49	تشكيل فرق عمل متخصصة لمناقشة العقبات التي تواجه المعلمين.
					50	العمل على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد .

ملحق (د): أسماء السادة المحكمين لأسئلة المقابلة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د إيمان مصطفى	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د فخري دويكات	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
3	أ.د صالح طلوزي	علم اجتماع	رئيس جمعية حماية الطفولة الخيرية
4	أ.د محمود عزب	أستاذ مشارك	جامعة الخضوري
5	أ.د علا السعدي	علم نفس تربوي	مدرسة في مدرسة البدر الكبرى

ملحق (هـ): الجداول

جدول 11:

المتوسطات الحسابية بين متوسطات مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.28885	4.2298	31	اقل من 5 سنوات	التدريب على التخطيط للإدارة
0.31209	4.2943	48	من 5-10 سنوات	
0.28333	4.2632	95	اكثر من 10 سنوات	
0.29156	4.2658	174	المجموع الكلي	
0.36279	4.2379	31	اقل من 5 سنوات	التدريب على الاتصال والتواصل
0.34857	4.2839	48	من 5-10 سنوات	
0.32003	4.2882	95	اكثر من 10 سنوات	
0.33442	4.2780	174	المجموع الكلي	
0.40974	4.0704	31	اقل من 5 سنوات	التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم
0.35350	4.2576	48	من 5-10 سنوات	
0.30052	4.2000	95	اكثر من 10 سنوات	
0.34060	4.1928	174	المجموع الكلي	
0.32057	4.0968	31	اقل من 5 سنوات	
0.29333	4.2194	48	من 5-10 سنوات	
0.28181	4.2351	95	اكثر من 10 سنوات	
0.29496	4.2061	174	المجموع الكلي	
0.40411	4.1774	31	اقل من 5 سنوات	التدريب على أساليب الإدارة الحديثة
0.34256	4.2526	48	من 5-10 سنوات	
0.32219	4.2592	95	اكثر من 10 سنوات	
0.34284	4.2428	174	المجموع الكلي	
0.28629	4.1477	31	اقل من 5 سنوات	
0.25993	4.2554	48	من 5-10 سنوات	
0.23438	4.2442	95	اكثر من 10 سنوات	
0.25282	4.2301	174	المجموع الكلي	

جدول 12:

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الاحتياجات

التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي

والعشرون في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التدريب على التخطيط للإدارة	المربعات بين الفئات	0.080	2	0.040	0.466	0.629
	المربعات الداخلية	14.627	171	0.086		
	المجموع الكلي	14.707	173			
التدريب على الاتصال والتواصل	المربعات بين الفئات	0.061	2	0.031	0.272	0.762
	المربعات الداخلية	19.287	171	0.113		
	المجموع الكلي	19.348	173			
التدريب على التقنيات الحديثة للتعليم	المربعات بين الفئات	0.671	2	0.335	2.957	0.055
	المربعات الداخلية	19.399	171	0.113		
	المجموع الكلي	20.070	173			
التدريب على أساليب الإدارة الحديثة	المربعات بين الفئات	0.459	2	0.229	2.689	0.071
	المربعات الداخلية	14.592	171	0.085		
	المجموع الكلي	15.051	173			
التدريب على التقويم	المربعات بين الفئات	0.163	2	0.081	.690	0.503
	المربعات الداخلية	20.172	171	0.118		
	المجموع الكلي	20.335	173			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	0.260	2	0.130	2.058	0.131
	المربعات الداخلية	10.798	171	0.063		
	المجموع الكلي	11.058	173			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 13:

توزيع إجابات المشرفين والمشرفات حول مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية ، حيث كانت اجاباتهم متنوعة ومنكررة و توزعت على (9) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي .

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	التخطيط ووضع الخطط	1	5%
2	التعليم ومتابعة المعلمين	3	15%
3	أساليب ومهارات الإدارة	2	10%
4	حل المشكلات واتخاذ القرارات	2	10%
5	إدارة الوقت	2	10%
6	إدارة الصراع	3	15%
7	مشرف مقيم في المدرسة	3	15%
8	الاتصال والتواصل	1	5%
9	استخدام التكنولوجيا	3	15%
	المجموع	20	100%

جدول 14:

توزيع إجابات المشرفين والمشرفات عن التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية ، وقد تعددت وتنوعت هذه التحديات، كما تقاطعت وتشابهت في عدد محدود منها، وتوزعت على (12) إجابة وفيما يلي عرض لتكراراتها

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	صراع الوقت	1	5.88%
2	التكنولوجيا والتغيرات المتسارعة	2	11.76%
3	عدم الرغبة في حضور الدورات ومتابعتها	2	11.76%
4	التكلفة المادية	3	17.64%
5	تحديث المهارات عند مديري المدارس	1	5.88%
6	التخطيط لاحتياجات المستقبل	1	5.88%
7	جمع المعلومات وتحليلها	1	5.88%
8	الاهتمام بالكم دون الكيف	1	5.88%
9	تكرار نفس البرامج التدريبية في الخطط	1	5.88%
10	عدم الاهتمام بأهمية تحديد الاحتياجات من قبل الإدارة	1	5.88%
11	توفير المكان	1	5.88%
12	توافر الموارد	2	11.76%
	المجموع	17	100%

جدول 15:

توزيع إجابات المشرفين والمشرفات حول المشرفين بالكيفية التي يمكن بها التغلب على التحديات التي تواجه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية حيث تنوعت إجاباتهم وقل تقاطعها وتكرارها وتوزعت على (11) إجابة وكان التوزيع على النحو التالي

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تنوع الدورات التدريبية	1	8.33%
2	التعامل مع الاختلافات	1	8.33%
3	اكتساب المهارات الادارية	1	8.33%
4	الاهتمام بنوعية المادة التدريبية في الدورات التدريبية	2	16.66%
5	متابعة التطور التكنولوجي	1	8.33%
6	عمل دورات عن التخطيط	1	8.33%
7	عمل دراسات عن ادارة الوقت والصراع	1	8.33%
8	تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الادارة الاستراتيجية	1	8.33%
9	تحديد الاولويات	1	8.33%
10	تطوير اساليب التدريب	1	8.33%
11	تعزيز المساءلة، وتوفير موارد مادية داعمة	1	8.33%
	المجموع	12	100%

جدول 16:

توزيع إجابات المشرفين والمشرفات حول ال كيفية التي يمكن بها تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، حيث كانت محدودة وغير متنوعة و توزعت التكرارات على (5) إجابات وكان التوزيع

على النحو التالي

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	خلال العودة الى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم	2	25%
2	التقارير	2	25%
3	متابعة الخطط	2	25%
4	الاستبانات	1	12.5%
5	وتوصيات ومؤشرات اداء في قاعدة بيانات المتابعة والاشراف	1	12.5%
	المجموع	8	100%



**AN-Najah National University
Faculty of Graduated Studies**

**TRAINING NEEDS LEVEL FOR THE PRINCIPALS
OF GOVERNMENT SECONDARY SCHOOLS IN
LIGHT OF STRATEGIES MANAGEMENT TO
FACE TWENTY FIRST CENTAURY'S
CHALLENGES IN PALESTINE**

By

Afnan Mahmoud Aref Ghanem

**Supervised by
Dr. Ashraf Al- Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2022

**TRAINING NEEDS LEVEL FOR THE PRINCIPALS OF GOVERNMENT
SECONDARY SCHOOLS IN LIGHT OF STRATEGIES MANAGEMENT TO
FACE TWENTY FIRST CENTAURY'S CHALLENGES IN PALESTINE**

**By
Afnan Mahmoud Aref Ghane**

**Supervised by
Dr. Ashraf Al- Sayegh**

Abstract

This study aimed to identify training needs level of Government secondary school principals according to of strategic management facing challenges of the twenty-first century in Palestine according to the variables (gender, place of residence, educational qualifications and experience in management). The researcher used the mixed method (quantitative and qualitative), to achieve the objectives of the study, a questionnaire and an interview were used as tools for collecting the required data. The questionnaire included (50) items divided into five sections (Management planning and Communication and Modern techniques of education and training Modern management methods and Evaluation). The interview consisted of (4) questions applied to the in (Nablus, Jenin, Qalqilya and Tulkarm), and the study sample consisted of (174) principals and four supervisors.

The study came out with a number of results, the most important of which is that the training needs of secondary government school principals came to a large extent. According to the results, the researcher recommended various recommendations, the most important of which was to meet the training needs of principals to enable them to do their jobs efficiently and effectively.

Key word: Training need level , Strategies Management.