

تصور مقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب

في ضوء الإدارة الإستراتيجية

إعداد الباحث : محمد احمد الرحامي

قدم هذا البحث كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة

والتخطيط التربوي ، جامعة اب

3

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى بناء تصور مقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم ومراكزها في مديريات محافظة إب في ضوء أبعاد الإدارة الإستراتيجية. ولتحقيق هدف البحث، عمد الباحث إلى دراسة واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، وعمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة البحث تعزى لمتغيراته (الجنس - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخبرة).

وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي بنوعيه: المسحي والتطويري، واستخدم أداة من نوع استبانة تكونت من خمسة مجالات مثلت أبعاد الإدارة الإستراتيجية، ووجهت إلى عينة مختارة من مجتمع البحث والذي تمثل بجميع العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم ومراكز المديريات بمحافظ إب والبالغ عددهم (414) فرداً، تم سحب عينة منهم بطريقة عشوائية طبقية والبالغ عددها (193) فرداً، وبنسبة (47%) توزعت على (10) نائب مدير، و (17) رئيس قسم، و (166) موجه أنشطة.

كما استخدم برنامج الحزم الإحصائية (Spss) لإجراء العمليات الحسابية المواءمة لأهداف

البحث ومتغيراته. وقد توصل البحث الحالي إلى النتائج الآتية :-

1. أن واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأداة إجمالاً كان (ضعيفاً)، حيث حصل على متوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.95)، وفقاً لمدى المقياس المستخدم (1.80 - 2.69).
2. حصل مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي على الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.94) ودلالة لفظية (متوسطة).

3. بينما حصل مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.94) ودلالة لفظية (ضعيفة).
 4. وجاء مجال: تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.03) ودلالة لفظية (ضعيفة) أيضاً.
 5. كما احتل مجال: صياغة وتكوين التوجهات الإستراتيجية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.96) ودلالة لفظية (ضعيفة).
 6. وجاء مجال: رقابة وتقييم الأداء الإستراتيجي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.94) ودلالة لفظية (ضعيفة).
 7. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لابعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
 8. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لابعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ما دون الجامعي - جامعي فأعلى).
- ثم أوصى الباحث بجملة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها معالجة القصور وتحسين مستوى أداء إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب من خلال تبني التصور المقترح الذي قدمه الباحث طيّ البحث الحالي.

مشكلة البحث: -

ما تزال المؤسسات التربوية في دول العالم - ومنها اليمن - تُعاني الكثير من المشكلات، أبرزها صعوبة تطبيق المفاهيم الإستراتيجية في إدارة شؤونها، بالإضافة إلى تقادم معارف ومهارات واتجاهات القائمين على تلك المؤسسات؛ الأمر الذي جعل البحث في هذه المفاهيم ضرورة حتمية بوصفها وسيلة منطقية ومنظمة تساعد على وضع حلول عملية ملائمة، تدفع المؤسسات التربوية باتجاه التطور والنمو لتواكب مثيلاتها في البلدان المتقدمة.

وتتسحب تلك المشكلات على إدارة الأنشطة المدرسية التي تمثل حجر الزاوية في ترجمة المحتوى الدراسي إلى جوانب عملية، فضلاً عن علاقتها الديناميكية بين مكونات العملية التعليمية ومخرجاتها المتوقعة. وهذا ما خلصت إليه دراسة (عساف، 2005)، ودراسة (شحادة، 2008) من أن واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية العربية دون المستوى المطلوب في جميع جوانبها، والتي ينضوي في طيها إدارة الأنشطة المدرسية، ويُعزى ذلك إلى غياب المداخل الإدارية الحديثة على المستويين النظري والعملي، ومنها الإدارة الإستراتيجية.

وعلى المستوى المحلي، كشفت التقارير الميدانية لإدارة الأنشطة المدرسية في مكاتب التربية والتعليم في عموم الجمهورية اليمنية، ومنها مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعها في المديرية، أن إدارة النشاط المدرسي ما تزال تمارس بشكل تقليدي تعتمد على الإرتجالية وتتسم بالعشوائية؛ ظهرت جلياً بمستوى الإجراءات الإدارية والروتينية، وغلبة ثقافة البيروقراطية ذات الطابع التقليدي، فضلاً عن غياب مفاهيم التخطيط الإستراتيجي على المستويين النظري والعملي؛ مما يجعلها عاجزة عن إنجاز الأعمال المنوطة بها في أوقاتها المحددة، (وزارة التربية والتعليم، 2013: 22). ومن خلال خبرة الباحث، وعمله في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، لاحظ أن الإدارة بحاجة ماسة إلى رؤية نافذة العمق، واسعة المدى، تتأتى عبر تبني أبعاد الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المتتابعة، وعملياتها الإجرائية، وإمكاناتها في التمكين من الوقوف على الخيار الإستراتيجي الذي تتجاوز بها إدارة الأنشطة المدرسية واقعا الراهن تجاه منظومة النشاط المدرسي، وبيتعد بها عن مشكلاتها المُشار إليها سلفاً.

ويمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب في ضوء أبعاد الإدارة الإستراتيجية؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية موضوعاته، ويمثل النشاط المدرسي وإدارته القاعدة الأساسية في بناء المجتمعات ونموها وتقدمها وازدهارها، وذلك من خلال تنمية الجوانب الوجدانية والمهارية وإيجاد جيل قادر على المشاركة في بناء وتقدم المجتمعات، فضلاً عن أن الأنشطة المدرسية تمثل الجوانب العملية الصفية والأصافية المصاحبة للمنهج الدراسي والترجمة الحقيقية لأهدافه.

وبالتالي، لا يمكن تحقيق تلك الغايات المرجوة إلا من خلال ممارسة مداخل إدارية معاصرة تستطيع إدارة الأنشطة المدرسية ترجمة تلك الغايات إلى ممارسات عملية تعكس أهداف المقررات الدراسية إلى واقع ملموس ينمي سلوك ووجدان الطالب إيجاباً، وتمثل الإدارة الإستراتيجية أحد أهم تلك المداخل والاتجاهات الحديثة.

ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية عملية يقوم بمقتضاها القيادات الإدارية بتحديد اتجاه المؤسسات التربوية من خلال تتبع خطوات تطبيقها والتي تتمثل في وضع رسالتها ورؤيتها وأهدافها وصياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد على تحقيق الأهداف في ضوء كل من عوامل البيئة الداخلية (إمكانيات المؤسسات التعليمية)، والخارجية (الظروف البيئية المحيطة بها) ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها (فيروز، 2012: 59).

ويمكن إيجاز الأهمية التطبيقية للبحث الحالي بالآتي :

- 1- تسهم نتائج البحث الحالي في الكشف عن واقع إدارة الأنشطة المدرسية - أياً كانت - والذي يجعل القيادات التربوية أمام واقع موضوعي لأهم إدارة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، والتي في ضوءها سيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه تحسين هذا الواقع في ضوء معطياته.
- 2- يساعد تطبيق التصور المقترح في تطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب؛ والذي من شأنه تصحيح مسار الإدارة وتحقيق أهداف النشاط المدرسي على خير الصور .
- 3- يمثل البحث الحالي إضافة نوعية للمكتبة العربية لما يحتويه من موضوعات ذات الصلة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة .
- 4- يعد البحث الأول من نوعه - على حد علم الباحث - يبحث في إدارة الأنشطة المدرسية من منظور استراتيجي .

أهداف البحث:

- 1- التعرف على واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب في لأبعاد الإدارة الإستراتيجية .
- 2- الكشف عمّا إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات البحث ، وهي:
 - الجنس (ذكر - أنثى) .
 - المؤهل العلمي (ما دون الجامعي - جامعي فأعلى) .
 - المركز الوظيفي: (نائب مدير إدارة - رئيس قسم - موجه أنشطة) .
 - سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأكثر) .
- 3- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب في ضوء الإدارة الإستراتيجية .

تساؤلات البحث :

- 1- ما واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية في محافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات البحث ، وهي:
 - الجنس (ذكر - أنثى) .
 - المؤهل العلمي (ما دون الجامعي - جامعي فأعلى) .
 - المركز الوظيفي: (نائب مدير إدارة - رئيس قسم - موجه أنشطة) .
 - سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأكثر) ؟
- 3- ما التصور المقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب في ضوء الإدارة الإستراتيجية ؟

حدود البحث:

- 1- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب في ضوء أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وهي: التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي، التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي، صياغة وتكوين التوجهات الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، رقابة وتقييم الأداء الإستراتيجي .
- 2- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب، وهم: مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، موجه أنشطة .
- 3- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق البحث إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب .
- 4- **الحدود الزمنية:** يتم تطبيق البحث خلال العام الدراسي 2016 -2017م.

مصطلحات البحث:

1. الإدارة :

يعرفه الباحث الادارة إجرائياً بأنها:

النشاط الذي يمارسه العاملون في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه بالمديرية بمحافظة إب، والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة واقتدار .

2. الأنشطة المدرسية / النشاط المدرسي:

التعريف الإجرائي:

هي تلك البرامج والأنشطة التي تتجه نحو المتعلم، وتعني بما يبذله من جهد عقلي أو بدني في ممارسة أنواع النشاط الذي يتناسب مع قدراته وميوله واهتماماته داخل المدرسة وخارجها؛ بحيث يساعد على إثراء الخبرة وإكساب مهارات متعددة بما يخدم مطالب النمو البدني والذهني لدى التلاميذ ومتطلبات تقدم المجتمع وتطوره.

3. إدارة الأنشطة المدرسية:

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها :

الإدارة المعنية بإدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعها في المديرية تخطيطاً ، وإشرافاً على مستوى مدارس ما قبل التعليم الأساسي والثانوي وكذلك التعليم الاساسي والثانوي بمحافظة إب ، وتطوير تلك البرامج بما يحقق اهداف المدرسة المرجوة.

4. الاستراتيجية:

وتعرف إجرائياً بأنها:

ذلك التصور الذي يتوقعه الباحث لمستقبل إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب في المستقبل ، ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

5. الإدارة الاستراتيجية :

يعرفها الباحث إجرائياً فأنها:

العمليات الإدارية التي يمارسها العاملون في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب على المدى البعيد وفق خطوات الإدارة الإستراتيجية إبتداءً بالتحليل البيئي الإستراتيجي لإدارة الأنشطة المدرسية مروراً بصياغة الإستراتيجية ومن ثم تطبيقها وانتهاءً بتقويمها في ضوء الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف تطوير إدارة الأنشطة وتقويم عملها.

6. التصور المقترح :

ويعرف إجرائياً بأنه:

مجموعة من المنطلقات والمرتكزات والمبادئ والأدوات والوسائل والإجراءات تتوزع بشكل مخطط ومنظم ودقيق لمجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية ، التي يمارسها المسؤولون بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية عن تيسير الأنشطة المدرسية في وظائفها جميعاً والتي تشمل التخطيط لدورها والتنفيذ والتقويم والتحسين لرفع جودة الأنشطة المدرسية في مدارس التعليم العام بمحافظة إب.

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أولاً: الخلفية النظرية:

المحور الأول: الأنشطة المدرسية

أولاً: مفهوم الأنشطة المدرسية:

- يعرفه لويس تيلر بأنه: " البرامج التي تنفذ بإشراف المدرسة وتوجيهها، التي تتناول كل ما يتصل بالحياة المدرسية ونشاطاتها المختلفة ذات العلاقة والارتباط بالمواد لدراسية"، (Tyler, 1978: 586).
- ويُعرف بأنه: خطة مدروسة ووسيلة إثراء المنهج وبرنامج تنظمه المؤسسة التعليمية يتكامل مع البرنامج لعام الذي يختاره المتعلم ويمارسه برغبته وتلقائيته، بحيث يحقق أهدافاً تعليمية وتربوية وثيقة الصلة بالمنهج المدرسي داخل الفصل أو خارجه خلال اليوم الدراسي، الأمر الذي يؤدي إلى نمو المتعلم في جميع جوانب نموه التربوي والاجتماعي والعقلي والانفعالي والجسمي واللغوي، إذ ينجم عنه شخصية متوافقة قادرة على الإنتاج"، (شاكر، 1999: 18).
- ويُعرف بأنه: " أنواع الدراسة التي تمارس خارج الجدول اليومي في المدرسة والتي يزاولها الطلاب تحت إشراف منظم، وليس معنى ذلك انفصال النشاط المدرسي عن المقررات المدرسية، وإنما من المفروض في هذا النشاط أن يكون متمماً لمحتويات المنهاج الدراسي"، (الزيتي، 2001: 18).
- ويعرفه القاموس التربوي للنشاط المدرسي بأنه: "وسيلة حافزة لإثراء المنهج الدراسي وإضفاء الحيوية عليه، وذلك عن طريق تعامل التلاميذ مع البيئة، وإدراكهم لمكوناتها المختلفة من طبيعة إلى مصادر إنسانية ومادية، تهدف إلى اكتسابهم الخبرات الأولية التي تؤدي إلى تنمية معارفهم واتجاهاتهم وتتميمهم بطريقة مباشرة، (الدبوس: 2003: 325).
- كما يُعرف النشاط المدرسي بأنه جزءاً من منهج المدرسة الحديثة، الذي يساعد في تكوين عادات ومهارات وقيم وأساليب تفكير لازمة لمواصلة التعليم وللمشاركة في التنمية الشاملة، كما أن الطلاب الذين يشاركون في النشاط لديهم قدرة على الإنجاز الأكاديمي، وهم يتمتعون بنسبة ذكاء مرتفعة، كما أنهم ايجابيون بالنسبة لزملائهم ومعلميهم، (شحاتة، 2007: 15).

ثانياً: أهمية الأنشطة المدرسية:

1. يمكن تلخيص أهمية النشاط المدرسي في الآتي: (الحقيل، 1996: 289- 290)
أنه مجال خصب لتعبير الطلاب عن ميولهم وإشباع حاجاتهم. ويتعلمون من خلاله أشياء يصعب تعلمها داخل القاعات الدراسية، فعن طريق هذا النشاط يمكن أن يزود الطلاب بالخبرات العديدة الخلقية والعلمية والعملية التي لا يتاح لهم اكتسابها داخل القاعات الدراسية، مثل التعاون مع الغير، وتحمل المسؤولية، وضبط النفس، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط وغير ذلك من الأشياء التي من شأنها تدعيم شخصية الطالب.
2. ينمي استعدادات الطلاب للتعلم، ويجعلهم أكثر قابلية لمواجهة المواقف التعليمية المتعددة، ويساهم في تحقيق أهداف المنهج الدراسي، وحفز الطلاب في مجال التحصيل العلمي.
3. يساهم في تعزيز ثقة الطالب بنفسه .
4. يساهم في إكساب الطلاب خبرات اجتماعية في تكوين العلاقات الإنسانية السليمة، وفي تنمية أفكارهم وأساليبهم وخلق المنافسة الشريفة بينهم.
5. يساهم في تنمية ميول الطلاب وتوجيههم التوجيه السليم.

ثالثاً: أهداف الأنشطة المدرسية:

اهتم المربون بتحديد أهداف الأنشطة المدرسية، وهذه الأهداف كثيرة، ومتنوعة، فقد ذكرها الكثير من الباحثين والكتاب التربويين، وفيما يلي بعض من تلك الأهداف (زيتون، 1994: 468)، (النوح، 2006: 56):

1. غرس الخصال والأخلاق الحميدة النابعة من تعاليم ديننا الحنيف في نفوس الطلاب من خلال البرامج والمناشط الهادفة.
2. بث روح التعاون والإيثار والمحبة والتنافس الشريف وتعميق مبدأ الخدمة العامة مما يؤدي إلى إتقانه، والقدرة على الاعتماد على النفس.
3. ربط المادة العلمية بواقع محسوس، وذلك عن طريق النشاط المصاحب للمادة لكي يستوعبها الطلاب بشكل أفضل.

4. المساهمة في تحقيق النمو الجسمي للطالب، ويمكن أن يتم ذلك من خلال جماعات النشاط الرياضي وجماعة نشر الوعي الصحي وجماعة خدمة البيئة.
5. تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الطالب كالحاجة إلى الانتماء الاجتماعي والصدقة وتحقيق الذات والتقدير ومساعدة الطالب على التخلص من بعض ما يعانيه من مشاكل كالقلق والاضطراب والانطواء.
6. مساعدة التلاميذ لاكتساب مهارات العمل مثل تلك المتعلقة بالملاحظة، التصنيف والاتصال والاستدلال والتجريب.
7. السعي إلى تربية التلاميذ تربية دينية واجتماعية وثقافية متكاملة وتنمية الابتكار لديهم وتحقيق الذات وتكامل الشخصية والاستقرار النفسي وإتقان العمل وإيثار الصالح العام ومحبة الآخرين واحترامهم
8. تأكيد الجانب المعرفي بشكل عملي تطبيقي؛ إذ إن مجالات النشاط تتيح الفرصة للاستفادة من مجموع الخبرات التي يكتسبها التلميذ بطريقة عملية؛ تؤدي إلى إدراك طبيعة العلاقات التكاملية وأثرها في الحياة العملية
9. يعمل النشاط على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتعميق شعور الطلاب بالانتماء لمدرستهم مما يساعد المدرسة على تأدية رسالتها الاجتماعية
10. تهيئة مواقف تربوية محببة إلى نفس المتعلم .
11. يؤدي النشاط المدرسي وظيفته تشخيصية، إذ إنه يساعد على إتاحة الفرص لظهور مواهب المتعلمين وإبراز ميولهم، فيسهل كشف المواهب والعمل على تنميتها وتوجيهها في الاتجاهات السلمية.
12. تدريب المتعلمين على حب العمل واحترام العاملين وتقدير العمل اليدوي .
13. تدريب المتعلمين وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم.
14. غرس روح التعاون وتعود العمل عند المتعلمين وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم .
15. تربية المتعلمين على تخطيط العمل وتنظيمه، وعلى تحديد المسؤولية والتدريب على القيادة .
16. يؤدي النشاط المدرسي وظيفته علاجية؛ لأنه يتيح الفرصة لعلاج الكثير من المشكلات النفسية التي يعاني منها بعض المتعلمين كالشعور بالخجل والانطواء على النفس وحب العزلة.

رابعاً: سمات الأنشطة المدرسية:

1. تتميز الأنشطة المدرسية بعدد من الخصائص، منها، (البوهي ومحفوظ، 2001: 68):
 1. أن تكون من الكثرة والتنوع، بحيث تستوعب كل ما يراد للمتعلم تعلمه وأن تسعفه قدراته على بلوغ أهدافه في حياته الراهنة وأن يكون قادراً على أن يسلك طريقه في الحياة المستقبلية وفق المتغيرات المتلاحقة.
 2. أن يكون مستوى النشاط مناسباً للمتعلم وفي حدود خصائصه النمائية واستعداداته الإدراكية، وإقبال المتعلم على ممارسة النشاط يكون من خلال قناعاته الذهنية والنفسية.
 3. يكون ذا حماسة أكثر، مما يوفر له عوامل المتعة والاستغراق ويجنبه الملل والإرهاق ويدفعه إلى الاستمرارية والتركيز والإجادة.
 4. أن يسمح النشاط للمتعلم بالعمل وبذل الجهد الذاتي خلال النشاط، مما ينمي لديه الاتجاهات المرغوبة والإيجابية، كما يكشف عن المواهب والقدرات الخاصة من خلال الممارسة والعمل، ويشجع على التنافس مع الآخرين، بل مع الذات لأجل التفوق وتأكيد الذات.
 5. ينبغي أن يكون المتعلم عنصراً فعالاً في اختيار أنواع النشاط المدرسي الذي يشترك فيه، وكذا في وضع خطة العمل وتنفيذها، وبالتالي يكون أكثر حماساً مما يؤدي إلى تعلم أكثر اقتصاراً ودوماً في ذهن المتعلم.
 6. أن تراعي الأنشطة الفروق الفردية فتتاح أمام المتعلم الفرص للقيام بالأنشطة المختلفة حسب استعداداته وقدراته ووفقاً لاحتياجاته.
 7. أن تتاح الفرص للمتعلم، ليس فقط للتخطيط للأنشطة، بل لتقويم الأنشطة التي نفذوها والسماح لهم بالمناقشة الحرة والتعبير عن آرائهم وما يجول في أنفسهم من آراء وأفكار.
 8. تنوع الأنشطة المقدمة بما يشبع حاجات المتعلم العقلية والثقافية والعلمية والاجتماعية والدينية والرياضية

خامساً: وظائف النشاط المدرسي:

- يرى، (النصار، 1428: 12-13) أن وظائف الأنشطة المدرسية هي:
 1. وظيفة نفسية: فعن طريق ممارسة النشاط يستطيع الطالب أو الطالبة التعرف على ذاته والتعبير عن ميوله والتفيس عن انفعالاته وإشباع حاجاته النفسية المختلفة.

2. وظيفة صحية: فعن طريق النشاط يتم اكتساب العادات والسلوكيات الصحية المختلفة التي تساعد على المحافظة على النمو الصحي الجيد واللياقة البدنية الكاملة.
3. وظيفة علاجية: حيث تساعد الأنشطة على تخطي مشكلات الطالب /الطالبة النفسية والانفعالية والاجتماعية، كما تساعد على التخلص من معوقات نموه وتعديل سلوكه واتجاهه.
4. وظيفة مهنية: وذلك عن طريق الممارسة العملية لبعض المهن التي تتطلب مهارات معينة مما يساعد على تحقيق المستقبل المهني والوظيفي.
5. وظيفة تعليمية: حيث يساهم النشاط في دعم عملية التعلم من خلال الممارسة العملية لبعض ما يكتسبه الطلاب داخل الفصل، وما يتم من مناقشات وقراءة وكتابة وغير ذلك.
6. وظيفة بيئية: حيث تسهم الأنشطة غير الصفية في تعريف مزاويله بالبيئة المحلية وكيفية المحافظ عليها وإدراك أهميتها واكتشاف منافعها.
7. وظيفة اجتماعية: من خلال ما يكتسبه المشاركون في النشاط من مهارات التعامل الجيد، والتعاون، والتفاني في خدمة الجماعة وغيرها.

سادساً: معايير وشروط الأنشطة المدرسية:

- إن الأنشطة المدرسية الهادفة هي تلك الأنشطة البناءة والمفيدة والتي تحقق أهداف النشاط بحيث يتم اختيارها وفقاً للمعايير التالية: (عزوز، 2009: 28)
1. يجب ان تتناسب الأنشطة مع خصائص نمو التلاميذ(العقلية، والانفعالية، والاجتماعية، والحركية، والبدنية، واللغوية ... الخ) وتحقق النمو الشامل.
 2. يجب أن يكون للأنشطة المدرسية أهداف محددة وواضحة لكل من مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وولي امره.
 3. يجب ان تستمد أهداف الأنشطة المدرسية من أهداف التربية العامة.
 4. يجب أن تكون الأنشطة المدرسية وثيقة الصلة بأهداف العملية التعليمية وبالدراسة داخل الفصل.
 5. يجب أن تتنوع مجالات الأنشطة المدرسية حتى يجد التلاميذ العديد من الفرص للتعبير عن ميولهم واشباع حاجاتهم بما يتناسب مع قدراتهم والفروق الفردية بينهم.

6. يجب أن تخضع الأنشطة المدرسية للملاحظة الدقيقة والمستمرة من قبل رواد النشاط (المدرسين) المتميزين.
7. يجب أن تتلائم الأنشطة المدرسية مع الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة ، وأن تتسم بالمرونة من الناحية التنفيذية.
8. التنوع في الأنشطة بحيث تتاح الفرصة أمام الطلاب لإشباع ميولهم وتنمية جوانب شخصياته. يجب (الجوانب الاقتصادية والزمانية والمكانية ...الخ) وتكون قابلة للتقييم المستمر والتقييم النهائي. ومن معايير الأنشطة المدرسية أيضاً ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، 2002: 15)
1. إثارة دافعية المتعلم.
2. انسجامها مع الأهداف.
3. إكسابها للمفاهيم والتعميمات.
4. الانتقال من المحسوس إلى المجرد ، ومن المعلوم إلى المجهول.
5. تشجيع التعلم الذاتي ومراعاة الفروق الفردية.
6. التركيز في اختيارها على الجوانب التطبيقية والحياتية.
7. الاتساق مع أهداف وغايات التعليم والتعلم.
8. استخدام وسائل الاتصال التعليمية المناسبة وتحديثها.
9. استخدام خامات البيئة البسيطة لتوضيح المفهومات.
10. التنوع المتفق مع تنوع البيئة اليمينية.
11. الانطلاق من خبرات المتعلم.
12. الاعتماد على المتعلم في تنفيذها.

المحور الثاني : الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها، السيد (1990) بأنها: " قيام الإدارة في المؤسسة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق النتائج المرغوبة على مستوى المؤسسة ككل، (السيد، 1990: 3). ويعرفها عبد السلام أبو قحف بأنها " عملية يتم خلالها تحديد التوجيهات طويلة المدى والأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ والتقييم المستمر مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحيطة، والموارد والإمكانات المتاحة، (أبو قحف، 1997: 64).

كما أشار كرول ورايت (Karool and Writte) أن الإدارة الاستراتيجية هي: " تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل القيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وممارسة الرقابة" (أيوب، 1997: 428).

أما آنسوف (Ansof) الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري الإستراتيجي فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " : تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة (المغربي، 1999: 33).

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية :

يمكن ايضاح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية (الحسيني، 2000: 29) (الصرن، 2002: 202)، (أبوناعم، 2003: 39) :

- 1- تحقيق افضل انجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- 2- تُوفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
- 3- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية الى احداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة او التوسع في الاسواق أو البحث عن اسواق جديدة .
- 4- معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وفحص المشكلات الرئيسية، حيث تساعد متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة

- الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء
- 5- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
 - 6- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
 - 7- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة .
 - 8- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
 - 9- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
 - 10- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
 - 11- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
 - 12- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية .
 - 13- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الاهداف.
 - 14- أهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

ثالثاً: الوظائف الرئيسية لإدارة الاستراتيجية :

تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم بالآتي(المغربي، 2003: 29-30):

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية للمنشأة، ورسالتها، وفلسفتها، وأهدافها .
- 2- إجراء التحليل الداخلي للمنشأة والذي يوضح ظروفها الداخلية وامكانياتها .
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمنشأة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة .
- 4- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاصة بالشركة والبيئة الخارجية .

- 5- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة .
- 6- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنشأة .
- 7- تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمنشأة.
- 8- تنفيذ الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام -الأفراد - الهيكل التنظيمي ثقافة أو حضارة المنشأة -النظم الإدارية (نظام الحوافز -نظام المعلومات -نظام التخطيط الاستراتيجي -نظام الرقابة).
- 9- مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية :

1 - الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها، وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل

2 - الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي :

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي، أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة، وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة .

3 - الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديرها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل على حسب وظيفته.

خامساً: مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل رئيسية هي (أبو قحف، 1997: 65):

1. التحليل الاستراتيجي للبيئة .
2. مرحلة التصميم (ويطلق عليها مرحلة التخطيط الاستراتيجي) .
3. مرحلة التطبيق (التنفيذ).
4. مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية.

المحور الثالث: الإدارة الاستراتيجية للأنشطة المدرسية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

- هناك خمسة مظاهر تتسم بها الإدارة الإستراتيجية في المجال التعليمي - لاسيما المدرسة - بالآتي: (الجندي، 1999: 47)
1. صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المدرسة ومديرها وعاملها في حالة نشاط دائم وغير سلبيين فيما يتعلق بمواقعهم الوظيفية.
 2. أن الإدارة الاستراتيجية ترمي إلى مزيد من التقدم والتطور، ويركز على إبقاء المدرسة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
 3. الإدارة الاستراتيجية التعليمية تكون تنافسية حيث أن المؤسسات التعليمية (المدارس) تتأثر بظروف السوق الاقتصادية.
 4. الإدارة الاستراتيجية في هذا المجال لا تركز اهتمامها على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف ولكنها تولي عملية صنع القرارات جل اهتمامها.

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية:

من هذه الفوائد والمبررات ما يلي: (الجندي، 1999: 60)

- 1 - باستخدام الإدارة الإستراتيجية يتم تزويد المدرسة بإطار فكري شمولي وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي، ومن ثم صنع القرارات الرشيدة التي تتناسب مع القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية، التمويل، القبول، .. الخ.
- 2 - تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتحديد المسؤوليات، وتوجيه الأفراد داخل المدرسة، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الموضوعية.
- 3 - وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة، وتوقع العديد من التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل بها المدرسة، وتحديد الفرص البيئية وتقليل آثار التهديدات.
- 4 - تساعد الإدارة المدرسية في التوصل إلى قرارات استراتيجية رشيدة في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
- 5 - يولد لدى الإدارة بالمدرسة الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة، فضلاً أن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المدرسة.
- 6 - يساعد الإدارة على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغيير الذي يستهدف تحقيق المدرسة لتلك الرسالة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية للأنشطة المدرسية:

يتضمن تخطيط الأنشطة المدرسية - إستراتيجياً - ثلاث مراحل هي: (البلوشي، 2005: 114)

1. مرحلة تحديد الأهداف:

إذ يعد تحديد الأهداف خطوة مهمة للغاية، من أجل تحديد المسار المناسب لنجاح التخطيط. وينبغي أن تشتق الأهداف العامة لخطة الأنشطة المدرسية من الخطة الاستراتيجية للمدرسة مستحبة رؤيتها ورسالتها، كما يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بمعايير المواد الدراسية وأهدافها، وعلى القائمين على الأنشطة ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف ذكية تتوافر فيها الشروط التي يذكرها

الفكر الإداري التربوي ومنها: أن تستند تلك الأهداف إلى فلسفة تربوية وسيكولوجية سليمة، وأن تكون واضحة في صياغتها، قابلة للقياس، واقعية تراعي الإمكانيات البشرية والموارد المتاحة.

2. مرحلة بناء خطة الأنشطة المدرسية واعتمادها:

بعد أن يتم تحديد الأهداف وصياغتها بوضوح، تحدد البرامج والمشروعات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف، وفق الموارد المتاحة. ومن خصائص خطط الأنشطة المدرسية الناجحة، أن تراعي الشمولية في برامجها، لتغطي الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لدى المتعلم دون أن يطغى جانب على آخر، كما تتسم الخطة الجيدة للأنشطة بالمرونة ومراعاة التكامل مع الخطة العامة للمدرسة، والخطط المدرسية الأخرى.

ولا ينبغي أن تغفل خطة الأنشطة المدرسية معايير النجاح ومستوى تحقق الأهداف المتوقع، ليتمكن القائمون على الأنشطة من تقييم الخطة في مراحلها المختلفة. ومن الأهمية بمكان إشراك التلاميذ في مرحلة التخطيط للأنشطة المدرسية، بالقدر الذي يلي حاجات التلميذ وبما يناسب مرحلته العمرية، وبذلك نربي أبناءنا على القيادة وحب العمل والتخطيط وتحمل المسؤولية. وبعد بناء الخطة في صورتها النهائية من قبل فريق العمل، ترفع إلى إدارة المدرسة، لدراستها بدقة، ومناقشتها، ومن ثم اعتمادها للتطبيق.

3. تقييم الأنشطة المدرسية لضمان التحسين المستمر: تمر العمليات التربوية بثلاث مراحل مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، وهي: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، ثم الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة التخطيط، لتكتمل بذلك ما يعرف بدائرة الجودة (خطط، نفذ، راجع، حسن) التي وضعها العالم والتر شيوارت (Walter shiwart)، وبذلك يعتبر التقييم من أهم عناصر دائرة الجودة، فهو يسبق العمل (كما في التقييم القبلي)، ويلزمه (كما في التقييم البنائي)، ويستمر بعد نهايته (كما في التقييم الختامي والبعدي).

رابعاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية لإدارة الأنشطة المدرسية:

يرى (David, 2003: 110-111) أن استراتيجية إدارة الأنشطة المدرسية تهدف إلى :

1. الاهتمام بتفعيل الأنشطة المدرسية بمختلف مجالاتها (المجال الثقافي (ديني - وطني - ثقافي) - المجال العلمي - المجال الاجتماعي - المجال الرياضي - المجال الفني (الخط - الرسم -

- المسرح - الموسيقى) المجال النسوي (الاقتصاد المنزلي - الخياطة والأشغال اليدوية - المجال الكشفي والإرشادي - المجال البيئية - المجال الصحي - مجال الموهوبين وذلك في جميع المدارس ، ومتابعة ووضع الخطط والبرامج على مستوى كل مدرسة وقيامها بتوفير متطلباتها وتطوير خطط الأنشطة وشموليتها لكافة المجالات والتركيز على القضايا الحالية وخاصة الوطنية والتربوية والاجتماعية والبيئية وغيرها.
2. العمل على زيادة الموارد المالية للأنشطة المدرسية والاستفادة الكاملة من رسوم الأنشطة الحالية لصالح النشاط دون غيرها وصرفها في الأنشطة والبرامج المختلفة وقيام المدارس والمناطق والمكتب بتوفير أكبر قدر من الأدوات الخاصة بالأنشطة والحفاظ على الأدوات السابقة وإيجاد آلية لتنظيم مصروفات وإيرادات الأنشطة المدرسية.
3. العمل على متابعة تغطية العجز القائم من معلمي الأنشطة وخاصة التربية الرياضية والفنية والموسيقى والأخصائيين الاجتماعيين مدارس البنين والعمل على توظيف خريجي كلية التربية .
4. تطوير الأنشطة والبرامج المدرسية المختلفة بما تتناسب مع المرحلة الراهنة ومتطلبات واحتياجات الطلاب والمجتمع والوطن وبما يعمق قيم الولاء الوطني لدى الطلاب وقيامهم بدورهم في الحفاظ على المنجزات الوطنية وتنمية روح العمل الطوعي في النظافة وتعزيز مفاهيم الديمقراطية واحترام الرأي والرأي الآخر.
5. تفعيل دور موجهي الأنشطة في تقييم معلمي الأنشطة وتحسين مستوى ادائهم في المدارس والعمل على خلق رؤيا مشتركة في العمل لتطوير الأنشطة المدرسية وبما يعزز من تنفيذ أكبر قدر من الأنشطة وتحقيق أهدافها.
6. الاهتمام بالمبنى المدرسي وتعزيز دور الطلاب والمعلمين بالحفاظ عليه وتوفير حجات الأنشطة المدرسية والاهتمام بالساحات المدرسية لممارسة الأنشطة المختلفة.
7. إيجاد علاقة وشراكة مع الاتحادات والأندية الرياضية والمكاتب ذات العلاقة الشباب والرياضة والثقافة والسياحة والصحة... الخ في دعم وتطوير النشاط المدرسي ووضع خطة مشتركة لتفعيل الأنشطة المدرسية

خامساً: تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة النشاط المدرسي:

من المسلم به أن خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية تتلخص بخطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي نفسه ، وهي كما يلي ، (Braddick, 1991: 97) ، (الهوش ، 2002: 109):

(1) مدخل التحليل الرباعي: يقوم هذا المدخل على تحليل الموقف الحالي لإدارة الأنشطة المدرسية على أساس أربعة محاور رئيسية ، وتحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها ، ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات ، ثم إجراء عملية التمازج بين هذه الجوانب بغرض تحديد المصفوفة الإستراتيجية.

(2) تحديد رؤية Vision إدارة الأنشطة المدرسية: تعبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه ، وبالتالي هي الغايات والآمال التي تهدف أي مؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل ، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها: إذ تساعد الرؤية المشتركة على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسئولية عن الحاضر والمستقبل.

(3) تحديد رسالة Mission إدارة الأنشطة المدرسية: تحدد رسالة إدارة الأنشطة المدرسية السبب أو المبرر من وجودها ، وهي قائمة تتضمن إعلان الإدارة لأهدافها ، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من الإدارات ، والقيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها في إدارتها.

(4) تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية:

في ضوء رسالة إدارة الأنشطة المدرسية ورؤيتها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية ، ويقصد بها: تلك الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل ، وغالباً ما تكون الأهداف التشغيلية أهدافاً مطلوب تحقيقها في الأجل القصير ، وهذه النتائج لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية ، وفي ضوء الرسالة المحددة ، كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للإدارة.

(5) تحديد الخطة الإستراتيجية التنفيذية :

بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي ، وما يجب أن يكون عليه ، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة ، وتشمل هذه الخطوة:

أ) دراسة عدد البدائل الإستراتيجية التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه ، والإفادة من الفرص المحيطة بعملية الاختيار للبدائل الإستراتيجية المناسبة.
ب) اختيار البديل الأحسن من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف ، وهذه الخطوة تتم من خلال ، (Heinz, 1990: 180):

- استغلال الفرص المتاحة.
 - استغلال نقاط القوة.
 - التعامل مع أو تجنب أو علاج التهديدات.
 - الدمج بين نتائج تحليل البيئة الخارجية ونتائج تحليل البيئة الداخلية في تحليل واحد يسمى بالتحليل الثنائي ، وهو نوع من التفكير المنطقي استناداً إلى دمج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويطلق عليها "SWOT".
 - ج) ويتم وضع الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات:
 - مستوى إدارة الأنشطة المدرسية.
 - مستوى وحدات الأعمال (الوحدات التنفيذية).
 - مستوى الوظائف للعاملين في تلك الإدارات ، حيث يتطلب الدور الإستراتيجي التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة من خلال التفاعل المستمر بينها ، كون نظام الموارد البشرية يؤثر ويتأثر بشكل مباشر في إستراتيجياتها ، من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل مرة أخرى ، وقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة إلى تغيير إستراتيجية المؤسسة أو بعض أجزائها؛ مما يقتضي أيضاً تغيير إستراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها.
- 6) التقويم والمتابعة للإستراتيجية :

تفيد هذه المرحلة في تصحيح الأخطاء ومعالجة جوانب القصور باعتبار أن التقويم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة ، وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي من شأنها إعادة صياغة الأهداف وتنقيحها ، وابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيرات ، وإجراء تعديلات في بعض العمليات بما يكفل استمرارية تنفيذ الخطة على أكمل وجه.

ثانياً: الدراسات السابقة

1 -دراسة، المدبسي (2009):

هدف البحث إلى دراسة واقع الأنشطة التربوية والصعوبات التي تعترض تنفيذ هذه الأنشطة وأثرها على التحصيل، إضافةً إلى تحديد الصعوبات التي تواجه التلاميذ والمعلمين في تنفيذ هذه الأنشطة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، والأستبانة أداة لبعثه. وكان من أهم النتائج ما يلي:

أ. حصر الصعوبات التي تعترض تنفيذ الأنشطة المدرسية ومن أهمها:

- أكد 92% من أفراد العينة عدم وجود حصص خاصة للأنشطة المدرسية.

- أكد 80% من أفراد العينة عدم وجود أماكن مخصصة للأنشطة المدرسية.

- أكد 72% من أفراد العينة عدم مراعاة المناهج للأنشطة المدرسية.

ب - وقد خلص البحث إلى المقترحات الآتية:

- ضرورة النظر في إمكانية أن تأخذ الأنشطة دورها في المنهج والمكان.

- ضرورة تخصيص مشرف خاص للأنشطة المدرسية في كل مكان.

- زيادة توعية التلاميذ وأولياء الأمور والمعلمين بالعلاقة الوثيقة بين الأنشطة والتحصيل.

2 - دراسة، عبدالكريم (2013):

هدفت هذه الدراسة إلى كشف فروق فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى

الأداء بين المؤسسات التربوية، ومدى مساهمة هذا النشاط في الاستقرار النفسي والاجتماعي للتلميذ بالوسط المدرسي، مما ينعكس إيجاباً على نتائجه المدرسية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد

ومحاور، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة " الاستبانة " على مجتمع يتكون

من(120) مدير متوسطة بولاية المسيلة، وقد تم تحليل البيانات المجمعَة باستخراج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار شفيه للمقارنات البعدية، عن طريق الرزمة

وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، (spss) الإحصائية للعلوم الاجتماعية في فاعلية

النشاط الاجتماعي المدرسي تساهم في رفع مستوى الأداء بين المؤسسات التربوية وجاءت الفروق لصالح المؤسسات التربوية ذات الأداء ، ($\alpha = 0.01$ عند مستوى الدلالة المرتفع).

3 - دراسة ، فيروز (2012):

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، أهميته ، نماذجه ، ومراحل تطبيقه ، ومعرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية ، والسياسات المتبعة في ذلك ، بالإضافة إلى معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ، ومعوقات تطويرها ، فضلاً عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن باستخدام أسلوب (SWOT)؛ بغية الوصول إلى خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي.

واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي ، والتحليل البيئي (SWOT) لمعالجة أهداف الدراسة ، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية ، والتي تم تطبيقها على عينة بلغت ككل (280) فرداً ، منهم (149) قيادات أكاديمية ، (131) قيادات إدارية في الجامعات اليمنية الحكومية.

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج ، أهمها ما يلي:

- يُجمع أفراد العينة ككل على أن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة بـ (سياسة تخطيط التدريب ، سياسة تخطيط المسار الوظيفي ، سياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية ، جاءت متدنية ودون المستوى المطلوب.
- هناك جملة من المعوقات تجاه تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.
- أظهر التحليل البيئي (SWOT) أن هناك العديد من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها ، فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية؛ والتي بدورها التأثير سلباً على تنمية مواردها البشرية أن لم يتم تدعيم نقاط القوة المتوافرة ، واستغلال الفرص المتاحة بما يخدم تطوير تلك السياسات.
- أفراد العينة ككل يجمعون على أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بوصفه مدخلاً حديثاً يُساعد مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق أهدافها.

- عند ترتيب الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة، تبين أن محور: مقترحات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، جاء بالمرتبة الأولى، وجاء محور: معوقات تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة، جاء محور: التحليل البيئي (SWOT) للجامعة، كما جاء محور: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، في المرتبة الأخيرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات مجموعتي الدراسة (القيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية) في جميع محاور الاستبانة، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على النتائج السابقة.

المحور الثالث: التعليق على الدراسات السابقة :

- على الرغم من التباين بين البحث الحالي والدراسات السابقة، إلا أن الباحث استفاد منها في:
1. التعرف على أهم الخصائص المنهجية، والطرق اللازمة لدراسة مثل هذا الموضوع.
 2. المساعدة في بناء أدوات الدراسة.
 3. اختيار المنهج الملائم والمناسب لهذه الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي).
 4. معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج الدراسة الحالية.
 5. أن هذه الدراسة تأتي مؤكدة لبعض ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وموضحة مدى الاختلاف مع بعضها الآخر باختلاف البيئة والمنهج.
 6. الرجوع إلى أصول الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثون للاستزادة من محتوياتها في إثراء المادة العلمية للدراسة الحالية.
 7. الاطلاع على الإجراءات والخطوات التي أتبعته للوصول إلى الأهداف التي توختها الدراسات السابقة منحت الفرصة للحصول على تغذية مرتدة نحو الإجراءات والخطوات التي اعتمدها الباحث.
 8. استعان الباحث بالدراسات السابقة لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف معها لدى مناقشة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.
 9. أتاحت الدراسات السابقة الفرصة للوقوف أمام العديد من الحقائق والكثير من الاجتهادات عن الأنشطة المدرسية كأحد الأساليب التربوية التي تتضاعف الحاجة إليها.

وأما ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة فهو:

1. أن البحث الحالي ركز على الإداريين والمشرفين التربويين في إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب بالجمهورية اليمنية.
3. إجراء الدراسة على إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب بمختلف مديرياتها.
4. تناولت الدراسة الحالية تطوير إدارة الأنشطة المدرسية في محافظة إب، في ضوء الإدارة الاستراتيجية، نظراً للحاجة الكبيرة والماسة لتطبيق المعايير والأسس العلمية الحديثة في الجوانب الإدارية بالمؤسسة التعليمية، وبما يمكن من تطويرها وتحسين مستوى أدائها.

منهجية البحث وإجراءاته:

أولاً: منهج البحث :

نظراً لطبيعة أهداف البحث ومتغيراته، فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي.

ثانياً : مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث الحالي تكون من: جميع العاملين الإداريين في إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب، والبالغ عددهم (414) فرداً، يشملون (مدير إدارة - نواب مدراء الإدارات - رؤساء أقسام - موجهي الأنشطة المدرسية). بحسب بيانات إدارة النظم والمعلومات بمكتب التربية والتعليم للعام الدراسي 2015 -2016م.

ثالثاً: عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية التطبيقية لمناسبتها لمثل هكذا مجتمع بحثي. وتتألف من (193) فرداً بنسبة (47%) من المجتمع الأصلي للبحث.

رابعاً : أداة البحث:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، فقد أعد الباحث أداة من نوع استبانة لجمع البيانات والمعلومات؛ بوصف أنها الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث الحالي

معتمداً في ذلك على الإطار النظري للبحث، وبعض الدراسات السابقة، إضافة إلى خبرة الباحث في مجال بحثه.

خامساً: صدق وثبات أداة البحث:

للتحقق من صدق أداة البحث تم استخدام صدق المحكمين (الصدق الظاهري)؛ لذا عرضت الاستبانة المكونة من (54) فقرة بصورتها الأولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين من ذوي الإختصاص، والخبرة في بعض الجامعات اليمنية (إب، صنعاء، ذمار، تعز، عدن) حيث شملت قائمة المحكمين على (11) محكماً. ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ.

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: فيما يتعلق بالإجابة على الهدف/السؤال الأول إجمالاً:

للإجابة على الهدف/ السؤال الأول، ما واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية؟

جدول (12) يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمجالات الاستبانة

رقم المجال	المجال	الرتبة حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
	التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي		2.60	0.94	متوسطة
	التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي		2.38	0.94	ضعيفة
	تنفيذ الخطة الاستراتيجية		2.37	1.03	ضعيفة
	صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية		2.30	0.96	ضعيفة
	رقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي		2.10	0.94	ضعيفة
	اجمالي المتوسطات		2.35	0.95	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق، بأن أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبحسب مجالات الاستبانة، قد تراوحت متوسطاتها ما بين (2.60 - 2.10)، حيثُ حصل مجال: التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي على

أعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (0.94)، وهي قيمة تشير إلى أن درجة الممارسة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب كانت بدرجة (متوسطة) وفقاً لحدود المدى المتوسط من المقياس والمحدد بـ (2.60 - 3.39). ويليه في المرتبة الثانية مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي، والذي حصل على متوسط حسابي بلغ (2.38)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، وهي قيمة تشير إلى أن درجة الممارسة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في هذا المجال، كانت بدرجة (ضعيفة) وفقاً لحدود المدى المتوسط من المقياس والمحدد بـ (1.80 - 2.59). وفي المرتبة الثالثة، جاء مجال: تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.03)، وهي قيمة تشير إلى أن درجة الممارسة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في هذا المجال، كانت بدرجة (ضعيفة) وفقاً لحدود المدى المتوسط من المقياس والمحدد بـ (1.80 - 2.59). ويليه في المرتبة الرابعة، مجال: صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.96)، وهي قيمة تشير إلى أن درجة الممارسة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في هذا المجال، كانت بدرجة (ضعيفة) وفقاً لحدود المدى المتوسط من المقياس والمحدد بـ (1.80 - 2.59) أيضاً. كما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، مجال: رقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.94)، وهي قيمة تشير إلى أن درجة الممارسة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في هذا المجال، كانت بدرجة (ضعيفة) وفقاً لحدود المدى المتوسط من المقياس والمحدد بـ (1.80 - 2.59). كما نجد أن متوسط الانحرافات المعيارية لم تتعدى (0.96)، باستثناء مجال تنفيذ الخطط التي حصل على انحراف معياري (1.03) الأمر الذي يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث على هذا التقديرات وعدم تشتت إجاباتهم حول درجة الممارسة.

- مجال : التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي:

جدول (13) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال: التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي

الفقرة	الفقرات	الرتبة بحسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
7	تدرس الخبرات والمهارات المتوافرة في إدارة الأنشطة الصفية واللاصفية.	1	2.85	1.007	متوسطة
3	تحدد نقاط القوة في المجال الإداري والمهني والمالي التي تمتلكها وتعمل على تطويرها وتطويعها.	2	2.76	.871	متوسطة
2	تراعي الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري لإدارة الأنشطة المدرسية أثناء ممارسة المهام المناطة بها.	3	2.76	1.028	متوسطة
9	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية في ضوء التوجهات العلمية المعاصرة.	4	2.63	1.101	ضعيفة
6	تدرس حاجات العاملين ورغباتهم وتعمل على تحقيقها.	5	2.61	1.066	ضعيفة
4	تحصر نقاط الضعف في الجوانب الإدارية والمالية بكل دقة، وتعمل على معالجتها أولاً بأول.	6	2.53	.984	ضعيفة
1	تحدد الأبعاد الرئيسية للبيئة الداخلية لإدارة الأنشطة المدرسية.	7	2.52	1.000	ضعيفة
8	تطبق المعايير العلمية التربوية عند اختيار العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية.	8	2.52	1.011	ضعيفة
10	تحلل الثقافة التنظيمية لدى العاملين تجاه فلسفة الأنشطة المدرسية.	9	2.45	.883	ضعيفة
5	تمتلك موارد بشرية ومادية كافية لتنفيذ برامجها وخططها التشغيلية.	10	2.38	.882	ضعيفة
	إجمالي المجال الأول		2.60	0.94	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن فقرات مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي، وهي (2،3،7) قد تراوحت متوسطاتها ما بين (2.85 - 2.76)، فكانت أعلى قيمة للفقرة (7)، والتي مفادها: " تدرس الخبرات والمهارات المتوافرة في إدارة الأنشطة الصفية واللاصفية"، والتي حصلت على المتوسط الحسابي (2.85) بانحراف معياري مقداره (1.007)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد بـ (2.60 - 3.39)، وأدنى قيمة للفقرة (2) في فئة (متوسطة أيضاً) والتي مفادها: " تراعي الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري لإدارة الأنشطة المدرسية أثناء ممارسة المهام المناطة بها" والتي حصلت على المتوسط الحسابي (2.76) بانحراف معياري مقداره (1.028)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد بـ (2.60 - 3.39).

ويعزي الباحث ذلك إلى أن القائمين على إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب يمارسون مهارات التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي بدرجة متوسطة ليس لأنهم مدركون مؤشرات البيئية الداخلية لإدارة الأنشطة المدرسية، ولكن لطبيعة عملهم المهني الذي ينصب في التعامل مع مكونات البيئة الداخلية بشكل عضوي. وما يؤكد ذلك، هي نتائج المجال الثاني المتعلقة بمؤشرات البيئة الخارجية والتي جاءت بدرجة ضعيفة وهذا ما سوف يأتي تفصيلاً في الجداول اللاحقة. زيادةً على ذلك، القصور الواضح في قضايا التخطيط الإستراتيجي المدرسي والتي تعاني منه الإدارة التعليمية في اليمن، ومنها محافظة إب؛ والذي من شأنه أن تعمل مكونات الإدارة التعليمية بمعزل عن النظريات والمداخل الإدارية المعاصرة، ومنها الإدارة الإستراتيجية محل البحث الحالي .

بينما كانت أقل قيمة من المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرة (5) والتي تنص على: " تمتلك موارد بشرية ومادية كافية لتنفيذ برامجها وخططها التشغيلية " ، إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.38) الانحراف المعياري (0.882)، وهي قيمة تشير أيضاً إلى أن الدلالة اللفظية لمضمون الفقرة تمثل من الأهمية بدرجة (ضعيفة) ، وفقاً لإجابات عينة البحث. ونتيجة هذه الفقرة تؤكد منطقية النتائج السابقة لفقرات المجال، والتي توضح أن إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعها في المديرية تفتقر تماماً إلى الموارد البشرية والمادية التي تكون قادرة على موازنة متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية . وهذا يعزى إلى ضعف واضح في البرامج التدريبية الهادفة إلى إعاة تأهيل الموارد البشرية بالقضايا الإدارية المعاصرة ومتطلبات تطبيقها

مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي:

جدول(14) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي

الفقرة	الفقرات	الرتبة حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
9	تراعي الثقافة المجتمعية السائدة عند تحليل البيئة الخارجية لإدارة الأنشطة المدرسية.	1	2.81	0.945	متوسطة
10	دراسة وتحليل القوانين والتشريعات عند تنظيم وتنفيذ الأنشطة المدرسية.	2	2.51	0.925	ضعيفة
12	تهتم بالتوجهات المحلية والعربية والدولية الداعمة لتطوير الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية.	3	2.51	1.011	ضعيفة
11	تستفيد من التجارب والخبرات المحلية والعربية في تحليل البيئة الخارجية لإدارة الأنشطة المدرسية	4	2.48	0.941	ضعيفة
8	دراسة تأثير التغييرات السياسية على إدارة الأنشطة المدرسية بمهنية وحيادية تامة.		2.43	1.024	ضعيفة
1	تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في البيئة الخارجية لإدارة الأنشطة المدرسية	6	2.37	0.965	ضعيفة
4	تتابع التهديدات والمخاطر البيئية بشكل مستمر وتعمل على تقاديبها.	7	2.28	1.024	ضعيفة
2	تحديد الأسلوب العلمي المناسب في تحليل المؤثرات الخارجية على إدارة الأنشطة المدرسية.	8	2.27	0.959	ضعيفة
3	توجد قائمة مُحدثة بالفرص المتاحة في البيئة المحيطة والتي من شأنها تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية بكل كفاءة واقتدار.	9	2.26	1.117	ضعيفة
5	تشرك المستفيدين من الأنشطة المدرسية عند تحليل البيئة الخارجية.	10	2.25	0.886	ضعيفة
7	تحلل العوامل الاقتصادية وعلاقتها بتنفيذ الأنشطة المدرسية.	11	2.23	1.046	ضعيفة
6	تتابع التغييرات التكنولوجية المتسارعة وتتكيف معها.	12	2.16	0.972	ضعيفة
	إجمالي المجال الأول		2.38		ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن فقرات مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي، كانت بدرجة (ضعيفة) ما عدى الفقرة (9) والتي مفادها: " تراعي الثقافة المجتمعية السائدة عند تحليل البيئة الخارجية لإدارة الأنشطة المدرسية "، والتي حصلت على المتوسط الحسابي (2.81) بانحراف معياري مقداره (0.945)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(2.60 - 3.39).
وأما بقية الفقرات ترواحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.51 - 2.16)، فكانت أعلى قيمة للفقرة (10) والتي مفادها: " دراسة وتحليل القوانين والتشريعات عند تنظيم وتنفيذ الأنشطة المدرسية "، والتي حصلت على متوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.925)، وهي قيمة تشير بأن

مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(1.80 - 2.59).

وأدنى قيمة للفقرة (6) في نفس الفئة، والتي مفادها: " تتابع التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتتكيف معها " والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.16) بانحراف معياري مقداره (0.972)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(1.80 - 2.59) أيضاً.

- مجال: تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

جدول(15) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: تنفيذ الخطة

الاستراتيجية

الفقرة	الفقرات	الرتبة حسب المتوسط	المتوسط الحسابي
2	تعد برنامجاً زمنياً تنفيذياً واضحاً لعمليات المتابعة والتنفيذ للخطة الاستراتيجية.	1	2.71
5	تحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين الواقع على عاتقهم متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2	2.61
1	تضع خطة تشغيلية لعملية متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3	2.58
4	تدرب العاملين على متابعة وتنفيذ الاستراتيجية.	4	2.44
6	تشرك الأقسام وإدارات التربية بالمديريات والمدارس والسلطة المحلية بمتابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.26
3	تلتزم برؤيتها ورسالتها وأهدافها عند تنفيذ الاستراتيجية.	6	2.18
8	توفر نماذج لتقارير المتابعة والتنفيذ للخطة الاستراتيجية.	7	2.14
7	تحدد المشكلات التي تعيق متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتعمل على معالجتها أولاً بأول.	8	2.05
اجمالي المجال			2.37
			1.03

يتضح من الجدول السابق أن فقرات مجال: تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، كانت بدرجة (ضعيفة) ما عدى الفقرة (2) والتي مفادها: " تعد برنامجاً زمنياً تنفيذياً واضحاً لعمليات المتابعة والتنفيذ للخطة الاستراتيجية " ، والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.71) بانحراف معياري مقداره (1.233)،

وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد بـ(2.60 - 3.39)، والفقرة رقم (5) والتي مفادها: "تحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين الواقع على عاتقهم متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية"، والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.61) بانحراف معياري مقداره (1.041)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد بـ(2.60 - 3.39).

بينما بقية الفقرات ترواحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.58 - 2.05)، فكانت أعلى قيمة للفقرة(1) والتي مفادها: "تضع خطة تشغيلية لعملية متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية"، والتي حصلت على متوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.139)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد بـ(1.80 - 2.59).

وأدنى قيمة للفقرة (7) في نفس الفئة، والتي مفادها: "تحدد المشكلات التي تعيق متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتعمل على معالجتها أولاً بأول" والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.05) بانحراف معياري مقداره (1.007)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد بـ(1.80 - 2.59) أيضاً.

وهذه النتيجة تخالف تراتبية خطوات الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بخطوات ومراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي؛ إذ أنه من المنطقي بحسب ما تشير إليه الدراسات والكتب ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية أن ما يتبع عملية التحليل البيئي الإستراتيجي وضع وصياغة الموجهات الإستراتيجية ثم يتبعها تنفيذ الخط الإستراتيجية، وما حصل هنا فهو العكس.

والتزاماً من الباحث بأخلاقيات البحث العلمي، سرد النتيجة كما هي، ويعزبها إلى أن ثقافة الإدارة الإستراتيجية وما يتعلق بها من مفاهيم غائبة إلى حد كبير؛ مما جعل عينة البحث تتخبط في إجاباتها على فقرات الاستبانة وتحديداً في هذا المجال.

- مجال: صياغة وتكوين التوجهات الإستراتيجية:

جدول (16) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية.

الفقرة	الفقرات	الرتبة حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
9	ترتبط أهداف الأنشطة المدرسية برؤية ورسالة وقيم النظام التربوي والتعليمي في اليمن.	1	2.82	1.061	متوسطة
7	تراعي في التوجهات الاستراتيجية قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع اليمني وخصوصيته.	2	2.61	1.055	متوسطة
11	تضع أهدافاً واقعية تتفق مع حاجات المجتمع المدرسي ورغباته.	3	2.51	1.051	ضعيفة
2	تمتلك رؤية واضحة وترجم أهداف النظام التربوي والتعليمي في اليمن من خلال الأنشطة المدرسية بأنواعها.	4	2.45	0.989	ضعيفة
8	تحدد الأهداف العامة والخاصة للأنشطة المدرسية عند صياغة التوجهات الاستراتيجية.	5	2.41	1.068	ضعيفة
6	تراعي المنظومة القيمية عند صياغة الرؤية والرسالة.	6	2.40	1.047	ضعيفة
17	تعمل على صياغة الخطة التنفيذية المزمرة والتي تترجم التوجهات الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس.	7	2.32	1.113	ضعيفة
12	تعمل على إيجاد بدائل استراتيجية تضمن استمرارية الأنشطة المدرسية.	8	2.31	0.972	ضعيفة
3	تراعي مؤشرات ونتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة الرؤية.	9	2.30	0.811	ضعيفة
10	تجمع أهداف خطة الأنشطة المدرسية بين حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.	10	2.30	1.012	ضعيفة
5	تُشرك من لهم علاقة بالأنشطة المدرسية عند صياغة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.	11	2.29	0.871	ضعيفة
1	يملك العاملون في إدارة الأنشطة المدرسية مهارات صياغة التوجهات الاستراتيجية المتعارف عليها.	12	2.17	1.144	ضعيفة
16	يراعي في صياغة التوجهات الاستراتيجية العائد المتوقع من الأنشطة المدرسية.	13	2.13	1.012	ضعيفة
15	تراعي مستوى المخاطر عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.	14	2.11	0.954	ضعيفة
4	توجد رسالة واضحة المعالم تترجم الرؤية إلى واقع عملي يعبر عن فلسفة الأنشطة المدرسية	15	2.10	0.987	ضعيفة
14	ترتبط البدائل الاستراتيجية بالفرض المتاحة تجاه الأنشطة المدرسية وتنفيذها.	16	2.06	0.897	ضعيفة
13	تتسم البدائل الاستراتيجية بدعم عناصر القوة وتعزيزها.	17	2.04	0.954	ضعيفة
18	توجد خطة بديلة للخطة الاستراتيجية في حالة الطوارئ التي كانت قد تحدث مستقبلاً.	18	2.04	1.015	ضعيفة
	اجمالي المجال		2.30	0.96	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن فقرات مجال: صياغة وتكوين التوجهات الإستراتيجية ، كانت بدرجة (ضعيفة) ما عدى الفقرة (9) والتي مفادها: " ترتبط أهداف الأنشطة المدرسية برؤية ورسالة وقيم النظام التربوي والتعليمي في اليمن " ، والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.82) بانحراف معياري مقداره (1.061)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(2.60- 3.39)، والفقرة رقم (7) والتي مفادها: " تراعي في التوجهات الاستراتيجية قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع اليمني وخصوصيته" ، والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.61) بانحراف معياري مقداره (1.055)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (متوسطة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(2.60- 3.39).

بينما بقية الفقرات ترواحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.51 – 2.04)، فكانت أعلى قيمة للفقرة(11) والتي مفادها: " تضع أهدافاً واقعية تتفق مع حاجات المجتمع المدرسي ورغباته " ، والتي حصلت على متوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.051)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(1.80- 2.59).

وأدنى قيمة للفقرة (18) في نفس الفئة، والتي مفادها: " توجد خطة بديلة للخطة الإستراتيجية في حالة الطوارئ التي كانت قد تحدث مستقبلاً " ، والتي حصلت على المتوسط الحسابي(2.04) بانحراف معياري مقداره (1.015)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(1.80- 2.59) أيضاً.

مجال: رقابة وتقويم الأداء الإستراتيجي:

جدول (17) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال رقابة وتقويم الأداء الإستراتيجي

الفقرة	الفقرات	الرتبة حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
5	توجد نماذج موحدة لتقارير إدارة الأنشطة المدرسية على مستويات الخطة الاستراتيجية.	1	2.27	1.118	ضعيفة
6	تعلن إدارة الأنشطة المدرسية عن نتائج تحليل وتقويم الخطة الاستراتيجية وفقاً لمؤشرات موضوعية.	2	2.21	1.026	ضعيفة
2	تحدد معايير ومؤشرات التقويم للخطة الاستراتيجية وفقاً لمحاورها المختلفة.	3	2.13	0.999	ضعيفة
4	تعمل خطة التقويم على تشخيص الانحرافات ومعالجتها.	4	2.09	0.931	ضعيفة
3	تتضمن خطة تقويم الخطة الاستراتيجية محاور التوجهات الاستراتيجية وخطوات التنفيذ.	5	2.09	0.958	ضعيفة
1	تضع خطة واضحة لعملية رقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية.	6	2.08	0.932	ضعيفة
9	توجد آلية واضحة للاستفادة من التغذية الراجعة وبما يحقق أهداف التقويم.	7	2.02	0.973	ضعيفة
8	تطبق نظام العقوبات بناءً على نتائج تقويم الخطة الاستراتيجية.	8	1.99	0.857	ضعيفة
7	يوجد نظام للتظلمات على نتائج التقويم.	9	1.98	0.869	ضعيفة
	اجمالي المجال		2.10	0.94	ضعيفة

يتبين من الجدول السابق أن فقرات مجال: رقابة وتقويم الأداء الإستراتيجي ، كانت جميعها بدرجة (ضعيفة) وترواحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.27 – 1.98) ، فكانت أعلى قيمة للفقرة (5) والتي مفادها: " توجد نماذج موحدة لتقارير إدارة الأنشطة المدرسية على مستويات الخطة الاستراتيجية " ، والتي حصلت على متوسط حسابي (2.27) ، وانحراف معياري (1.118) ، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(1.80- 2.59).

وأدنى قيمة للفقرة (7)، والتي مفادها: " يوجد نظام للتظلمات على نتائج التقييم " ، والتي حصلت على المتوسط الحسابي(1.68) بانحراف معياري مقداره (0.869)، وهي قيمة تشير بأن مضمون الفقرة ودلالاتها اللفظية تمثل بدرجة (ضعيفة) وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث والمدى المتوسط من المقياس المحدد ب(1.80- 2.59) أيضاً.

ثانياً: - النتائج المتعلقة بالهدف/ لسؤال الثاني: -

- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية تعزى إلى متغيرات البحث وهي: -
_ الجنس : (ذكور - إناث).

_ المؤهل : (مادون جامعي - جامعي فاعلى).

- المركز الوظيفي: (نائب مدير - رئيس قسم - موجه أنشطة)؟

_ سنوات الخبرة: (اقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأعلى) ؟

- النتائج المتعلقة بمتغير الجنس (ذكور - إناث) :

جدول (18) يبين نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير: الجنس: (ذكر ، أنثى)

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي	ذكر	131	2.87	0.71	20.09	191	0.000	توجد فروق
	انثى	62	1.35	0.34				
التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي	ذكر	131	3.13	0.59	19.25	191	0.000	توجد فروق
	أنثى	62	1.49	0.46				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	ذكر	131	2.80	0.74	21.59	191	0.000	توجد فروق
	أنثى	62	1.24	0.25				
صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية	ذكر	131	2.92	0.77	22.75	191	0.000	توجد فروق
	أنثى	62	1.21	0.26				
رقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي	ذكر	131	2.59	0.72	22.81	191	00.00	توجد فروق
	أنثى	62	1.06	0.18				
بشكل عام	ذكر	131	62.8	0.70	22.35	191	0.000	توجد فروق
	أنثى	62	1.27	0.28				

❖ عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق والتي استخدم فيها الباحث اختبار (T-Test) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير الجنس، على مستوى الأداة إجمالاً، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (22.35) بمستوى دلالة (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة التي فرضها الباحث ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية في تقديرات الذكور والإناث من عينة البحث تختلف تجاه درجة ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، وكانت الفروق لصالح الذكور إذ حصلت على متوسط حسابي (2.68).

كما يتضح من الجدول السابق بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، تعزى إلى متغير الجنس، تجاه كل المجالات بلا استثناء حيث تراوحت قيمة (t) بين (19.25 – 22.81) وبمستوى دلالة موحد بلغ (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة التي وضعها الباحث ($\alpha=0.05$)، وتعود هذه الفروق لصالح الذكور والذي تحمل متوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي للإناث تراوح بين (2.13 - 2.59) أكبر من متوسط الحسابي للإناث. ويعتقد الباحث أن الذكور أكثر ممارسة للأنشطة المدرسية من الإناث بوصف أن شاغلي مناصب إدارات الأنشطة، وموجهي الأنشطة في مكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية معظمهم من الذكور، وهم أكثر نزولاً في الميدان من الإناث؛ وبالتالي ظهرت الفروق في إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الذكور .

- النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: (ما دون الجامعي - جامعي فأعلى)

جدول (19) يبين نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة اللفظية	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	المجالات
توجد فروق	0.000	191	19.500	0.52	3.46	65	ما دون جامعي	التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي
				0.56	1.83	128	جامعي فأعلى	
توجد فروق	0.000	191	16.804	0.47	3.56	65	ما دون جامعي	التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي
				0.72	2.11	128	جامعي فأعلى	
توجد فروق	0.000	191	20.860	0.53	3.42	65	ما دون جامعي	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
				0.54	1.73	128	جامعي فأعلى	
توجد فروق	0.000	191	20.962	0.53	3.56	65	ما دون جامعي	صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية
				0.61	1.77	128	جامعي فأعلى	
توجد فروق	0.000	191	19.342	0.62	3.17	65	ما دون جامعي	رقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي
				0.51	1.56	128	جامعي فأعلى	
توجد فروق	0.000	191	20.02	0.52	3.43	65	ما دون جامعي	بشكل عام
				70.5	1.80	128	جامعي فأعلى	

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق والتي استخدم فيها الباحث اختبار (T-Test) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على مستوى الأداة إجمالاً، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (20.02) بمستوى دلالة (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة التي فرضها الباحث ($\alpha=0.05$). وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية في تقديرات حملة المؤهل الجامعي فأعلى وحملة مؤهل ما دون الجامعي من عينة البحث تختلف تجاه درجة ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، وكانت الفروق لصالح حملة المؤهل ما دون الجامعي، والذي تراوح بين (2.13 - 2.59)، إذ حصلت على متوسط حسابي (3.43) وهو أكبر من متوسط الحسابي لحملة المؤهل الجامعي فأعلى.

وهذه النتيجة لم تكن عند توقعات الباحث ، إذ من الغرابة أن تكون الفروق لصالح متغير (ما دون الجامعي) ، ويعزي الباحث هذه النتيجة الغير متوقعة إلى غياب المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية عند عينة البحث؛ مما جعل مثل هكذا نتائج تظهر مغايرة للمنطق ، فضلاً عن أن من يحملون المؤهل جامعي فأعلى ربما لم يكثرثوا في إجاباتهم على فقرات الاستبانة بشكل موضوعي مما أظهر النتائج في غير صالحهم ، وخاصة وأنهم يمرون بأوضاع اقتصادية مأزومة تماماً؛ تجعلهم أكثر تقاعساً عن إعطاء إجابات سليمة وتتطابق مع الواقع .

- ما يتعلق بنتائج متغير سنوات الخبرة: (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأعلى جدول (20) يبين نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير: سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة اللفظية
التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي	أقل من خمس سنوات	36	3.83	0.44	19.533	191	0.000	توجد فروق
	خمس سنوات فأعلى	157	2.05	0.68				
التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي	أقل من خمس سنوات	36	3.89	0.36	18.353	191	0.000	توجد فروق
	خمس سنوات فأعلى	157	2.31	0.77				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	أقل من خمس سنوات	36	3.75	0.48	18.421	191	0.000	توجد فروق
	خمس سنوات فأعلى	157	1.96	0.69				
صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية	أقل من خمس سنوات	36	3.92	0.45	19.655	191	0.000	توجد فروق
	خمس سنوات فأعلى	157	2.02	0.77				
رقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي	أقل من خمس سنوات	36	3.54	0.55	15.132	191	0.000	توجد فروق
	خمس سنوات فأعلى	157	1.77	0.65				
بشكل عام	أقل من خمس سنوات	36	3.78	0.45	18.80	191	0.000	توجد فروق
	خمس سنوات فأعلى	157	2.02	0.70				

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق والتي استخدم فيها الباحث اختبار (T-Test) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث ، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، لمستوى الأداء إجمالاً. إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (18.80) بمستوى دلالة (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة التي فرضها الباحث ($\alpha=0.05$) ، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية في تقديرات ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات وذوي الخبرة خمس

سنوات فأعلى من عينة البحث تختلف تجاه درجة ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية ، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات ، إذ حصلت على متوسط حسابي (3.78) وهو أكبر من متوسط الحسابي لذوي الخبرة خمس سنوات فأعلى.

- ما يتعلق بنتائج متغير المركز الوظيفي: (نائب مدير - رئيس قسم - موجه أنشطة
جدول (21) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE - Way ANOVA) وفقاً لمتغير
المركز الوظيفي

الدالة اللفظية	القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المركز الوظيفي	المجالات
توجد فروق	0.000	96.366	43.093	2	86.185	بين المجموعات	التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي
			0.447	190	84.963	داخل المجموعات	
				192	171.148	المجموع الكلي	
توجد فروق	0.000	55.957	31.714	2	63.428	بين المجموعات	التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي
			0.567	190	107.682	داخل المجموعات	
				192	171.110	المجموع الكلي	
توجد فروق	0.000	90.877	43.182	2	86.363	بين المجموعات	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
			0.475	190	90.281	داخل المجموعات	
				192	176.644	المجموع الكلي	
توجد فروق	0.000	80.014	46.778	2	93.557	بين المجموعات	رقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي
			0.585	190	111.080	داخل المجموعات	
				192	204.637	المجموع الكلي	
توجد فروق	0.000	102.327	43.778	2	87.556	بين المجموعات	صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية
			0.428	190	81.287	داخل المجموعات	
				192	168.843	المجموع الكلي	
توجد فروق	0.000	87.057	41.529	2	83.059	بين المجموعات	بشكل عام
			0.477	190	90.637	داخل المجموعات	
				192	173.696	المجموع الكلي	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأداة إجمالاً تعزى لمتغير المركز الوظيفي: (نائب مدير، رئيس قسم، موجه أنشطة)، إذ أن قيمة (f) المحسوبة (87.057) بمستوى دلالة بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة التي وضعها الباحث، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة البحث اختلفت باختلاف المركز الوظيفي.

وبما أن اختبار التباين لم يكشف عن مصدر الفروق فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه (schefiee) لمعرفة اتجاه الفروق وكانت كما هي في جدول رقم (22) :

جدول (22) يوضح اتجاه الفروق لمتغير المركز الوظيفي باستخدام اختبار شيفيه (schefiee) وترجيحها

الترجيح	الفروق بين المتوسطات	المجموعة الثانية	المجموعة الاولى	المجال
نائب مدير إدارة	2.17	نائب مدير إدارة	موجه أنشطة	التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي
رئيس قسم	1.76	رئيس قسم	موجه أنشطة	
نائب مدير إدارة	1.98	نائب مدير إدارة	موجه أنشطة	التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي
رئيس قسم	1.42	رئيس قسم	موجه أنشطة	
نائب مدير إدارة	2.34	نائب مدير إدارة	موجه أنشطة	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
رئيس قسم	1.63	رئيس قسم	موجه أنشطة	
نائب مدير إدارة	2.41	نائب مدير إدارة	موجه أنشطة	رقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي
رئيس قسم	1.72	رئيس قسم	موجه أنشطة	
نائب مدير إدارة	2.44	نائب مدير إدارة	موجه أنشطة	صياغة وتكوين التوجهات الاستراتيجية
رئيس قسم	1.56	رئيس قسم	موجه أنشطة	
نائب مدير إدارة	2.27	نائب مدير إدارة	موجه أنشطة	بشكل عام
رئيس قسم	1.62	رئيس قسم	موجه أنشطة	

يتضح من الجدول ان اتجاه الفروق على مستوى الاداة اجمالاً كانت بين موجه الأنشطة من جهة وبين نائب مدير ادارة و رئيس قسم من جهة اخرى وكانت لصالح نائب مدير ادارة ، ورئيس قسم في مجمل الاداة وسيكتفي الباحث في تفسير نتائج هذه الفروق وترجيحها على مستوى الاداة منع للتكرار والحشو الذي ليس له معنى وينسحب على بقية المجالات .

ويعزي الباحث تلك الفروق لصالح متغيري نائب مدير ، ورئيس قسم إلى حقيقة مرة ينبغي أن نقولها هنا ، ومفادها أن معظم من حصلوا على قرارات موجهة أنشطة لا يعملون فعلياً في الميدان ، وإنما حصلوا على تلك القرارات من أجل الإغتراب الوظيفي.

وهذا نوع من أنواع الفساد الإداري الشائع في مكتب التربية والتعليم وفروعه في المديرية بمحافظة إب ، ومن هنا فأن من يعملون في الميدان التربوي وتحديداً في مجال الأنشطة المدرسية هم نواب مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام؛ لذلك ظهرت تلك النتائج بتلك الصورة المعبرة عن الواقع الحقيقي .

ثالثاً: خلاصة النتائج :

- 1 - أن واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأداة إجمالاً كان (ضعيفاً) ، حيث حصل على متوسط حسابي (2.35) ، وانحراف معياري (0.95) ، وفقاً لمدى المقياس المستخدم (1.80 - 2.69).
- 2 - حصل مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي على الترتيب الأول ، وبمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.94) ودلالة لفظية (متوسطة).
- 3 - بينما حصل مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.94) ودلالة لفظية (ضعيفة).
- 4 - وجاء مجال: تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.03) ودلالة لفظية (ضعيفة) أيضاً.
- 5 - كما احتل مجال: صياغة وتكوين التوجهات الإستراتيجية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.96) ودلالة لفظية (ضعيفة).
- 6 - وجاء مجال: رقابة وتقويم الأداء الإستراتيجي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.94) ودلالة لفظية (ضعيفة).
- 7 - توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث ، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لأبعاد الإدارة الإستراتيجية ، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 8 - توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة

البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لابعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ما دون الجامعي - جامعي فأعلى).

9 - توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لابعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير المركز الوظيفي: (نائب مدير إدارة - رئيس قسم - موجه أنشطة) ولصالح نائب مدير إدارة.

10 - توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لابعاد الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأكثر). وهذا حتماً يمهّد لبناء تصور مقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية بمحافظة إب في ضوء الإدارة الإستراتيجية كما سيأتي في الفصل القادم .

التصور المقترح - التوصيات - المقترحات

أولاً: منطلقات/ مرتكزات التصور المقترح :

- المنطلقات النظرية وتمثلت بالآتي :

1. أن الإدارة الإستراتيجية تُعدُّ أداةً فاعلةً، ووسيلةً مهمةً لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة، والتي من شأنها التأثير سلباً أو إيجاباً في أداء إدارات الأنشطة المدرسية؛ نظراً لدورها في إحداث التكيف والمواءمة مع تلك التغيرات.
2. تزايد الاهتمام بتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية؛ نظراً لدورها في رسم ملامح المستقبل المنشود والعمل على تحقيقه.
3. تُركِّز الإدارة الإستراتيجية لإدارة الأنشطة المدرسية على البعد الإستراتيجي طويل الأجل في إدارة الأنشطة الصفية والأصفية، وفق رؤية متكاملة وموضوعية.
4. أن الاهتمام بإدارة الأنشطة المدرسية بحاجة إلى أن يؤخذ في عين الاعتبار بُعد المستقبل، وما يتطلبه من توجهات إستراتيجية.

5. تُعد إدارة الأنشطة المدرسية شريكاً أساسياً واستراتيجياً في تخطيط وتنفيذ وتحقيق الأهداف التعليمية، إذ إنها تُعد العنصر الأساس والحاسم في تنفيذ الأنشطة المصاحبة لعملية التعليم والتعلم.
6. أن جودة أداء المدرسة ايأ كان نوعها، وتحسين مخرجاتها مرهون بإدارة الأنشطة المدرسية، وطريقة تنفيذها؛ مما يجعلها قادرة على الاستجابة لما يحدث من تغيرات مستقبلية في مهامها وأنشطتها.
7. الإدارة الإستراتيجية كفيلة بسد الفجوة بين قدرات وكفاءات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية وما تتطلبه الوظائف المنوطة بها.
8. أصبح يُنظرُ إلى إدارة الأنشطة المدرسية نظرة إستراتيجية؛ بوصفها رأس المال الفكري وحجر الزاوية في تحقيق ما تصبو إليه المدرسة.

- المرتكزات المحلية: وتمثلت فيما يلي:

1. هناك توجه لدى وزارة التربية والتعليم نحو تطوير التعليم العام من منظور إستراتيجي مُتمثلاً في صدور الإستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي والثانوي 2015م، والتي تُبني عن رغبة الوزارة في تطبيع مؤسسات التعليم العام على المنهج الإستراتيجي في تطوير أدائها بما في ذلك إدارة الأنشطة المدرسية.
2. يقع على اليمن التزامات تجاه المانحين والمنظمات الدولية في تنفيذ خططها الرامية إلى تطوير وتمتية جُملة من المجالات ومنها التعليم العام؛ مما يزيد من أعباء وزارة التربية والتعليم في الوفاء بتلك الالتزامات من خلال ممارسة أنشطتها عبر مؤسساتها التعليمية لا سيما المدرسة منها، ومن هنا فإن تطوير إدارة الأنشطة المدرسية بالغ الأهمية في هذا الجانب.
3. تطمح اليمن إلى تنفيذ رؤيتها لعام 2025م، والتي تستهدف "إدخال تحول جذري في أنظمة التعليم؛ ليصبح قادراً على مواكبة التطورات العلمية والتقنية واحتياجات التنمية"، ومن هنا فإن ممارسة الإدارة الإستراتيجية حتماً سيكون لها الدور البارز في خدمة هذا التوجه.

4. هناك فجوة بين ما ينبغي أن تكون عليه إدارة الأنشطة المدرسية وما هو كائن؛ الأمر الذي زاد من تشتت الجهود وتغييب دور النشاط المدرسي في دعم عملية التعليم والتعلم، وعليه فإن التصور المقترح يُسهم في التنسيق بين إدارة الأنشطة المدرسية وتوحيد رؤاها وتوجيه أنشطتها بما يكفل تطوير أدائها ويحقق أهدافها.

5. تعد الإدارة الإستراتيجية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة لتطوير المؤسسات التعليمية بشكل عام وتطوير أداء إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بوجه خاص، وبدأت المطالب وطنياً بتطبيقها.

ثانياً: أهداف التصور المقترح : - يهدف التصور المقترح إلى :

1. تقديم مبررات منطقية وواقعية عن ضرورة تطوير إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء الإدارة الإستراتيجية، بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والتي كشفت عن واقع ممارسة إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية.
2. تقديم رؤية جديدة لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء الإدارة الإستراتيجية
3. الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب من خلال تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
4. تحقيق رغبة المستفيدين من المجتمع الداخلي لمدارس التعليم العام والمجتمع المحلي خارجها، من خلال تصحيح مسار العمل الإداري بما يكفل تحقيق أهداف الأنشطة المدرسية الصفية واللا صفية التي وجدت من أجلها .

ثالثاً: مكونات التصور المقترح وآليات تطبيقه: -

يشمل التصور المقترح مجالات وأبعاد الإدارة الإستراتيجية والتي تهدف من خلال ممارستها إلى تطوير إدارة الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم وفروعها في المديرية، وذلك على النحو الآتي:



مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي :

1. تدريب فرق التخطيط على مهارات استخدام أسلوب التحليل البيئي الإستراتيجي (SWOT).
 2. توافر قاعدة بيانات محوسبة للعاملين الإداريين ورؤساء الأقسام وموجهي الأنشطة المدرسية في مكتب التربية والتعليم ومراكز المديرية ومحنة بشكل دوري .
 3. رصد المتغيرات البيئية المحيطة الداخلية لإدارة الأنشطة المدرسية بطريقة علمية.
 4. تحديد عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة) و (نقاط الضعف) لإدارة الأنشطة المدرسية .
 5. حصر وتصنيف الخبرات والمهارات المتوافرة في إدارة الأنشطة الصفية واللاصفية.
 6. تحديد الموارد في المجال الإداري والمهني والمالي التي تمتلكها إدارة الأنشطة المدرسية ، وتعمل على توظيفها وتطويرها.
 7. تحديث الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري لإدارة الأنشطة المدرسية والذي من شأنه ممارسة المهام المناطة بها بكل كفاءة واقتدار.
 8. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة.
 9. تحصر نقاط الضعف في الجوانب الإدارية والمالية بكل دقة ، وتعمل على معالجتها أولاً بأول.
 10. تطبيق منظومة المعايير العلمية التربوية عند اختيار العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية.
 11. تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية لدى العاملين تجاه فلسفة الأنشطة المدرسية.
- ولتحقيق ما سبق، يمكن تطوير:

1. البناء التنظيمي: حيث يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة لإدارة الأنشطة المدرسية التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويوجهها لتحقيق أهداف المدرسة.
2. الثقافة التنظيمية السائدة: وهي مجموعة القواسم المشتركة بين العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية، وتتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة.
3. الموارد المتاحة: وهي ذلك المزيج من الإمكانيات العلمية والمادية التربوية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ذات الصلة بتطوير الأساليب التربوية، التي تمتلكها إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب .

مجال: التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي:

1. تحديد عناصر البيئة الخارجية (الفرص) و(التحديات) لإدارة الأنشطة المدرسية، وتحديد مدى تأثيرها على عمل المدرسة وأنشطتها الصفوية واللاصفية .
 2. دراسة وتحليل القوانين والتشريعات عند تنظيم وتنفيذ الأنشطة المدرسية.
 3. تحليل واقع الوضع الإقتصادي للمجتمع المحيط بإدارة الأنشطة المدرسية .
 4. دراسة تأثير التغيرات السياسية على إدارة الأنشطة المدرسية بمهنية وحيادية تامة
 5. دراسة الوضع الثقافي والتعليمي للمجتمع المحيط بإدارة الأنشطة المدرسية .
 6. تشخيص الوضع الاجتماعي للمجتمع المحيط بإدارة الأنشطة المدرسية.
 7. تهتم بالتوجهات المحلية والعربية والدولية الداعمة لتطوير الأنشطة المدرسية الصفوية واللاصفية.
 8. تحليل الوضع التكنولوجي للمجتمع المحيط بإدارة الأنشطة المدرسية.
 9. تحديد مصادر المعلومات الموثوقة خلال تحليل البيئة الخارجية المحيطة بإدارة الأنشطة المدرسية.
 10. تستفيد من التجارب والخبرات المحلية والعربية في تحليل البيئة الخارجية لإدارة الأنشطة المدرسية
 11. إشراك المجتمع المحلي في عملية التحليل البيئي الاستراتيجي لإدارة الأنشطة المدرسية.
 12. توفير أدوات قياس لمكونات البيئتين الداخلية والخارجية لإدارة الأنشطة المدرسية .
 13. تتابع التهديدات والمخاطر البيئية بشكل مستمر وتعمل على تفاديها.
 14. صياغة مصفوفة البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي.
- ويعتقد الباحث أنه بالإمكان تنفيذ ما سبق من خلال :

1. الرجوع إلى تجارب وخبرات الإدارات الأخرى والتي سبق لها أن عملت في الميدان التربوي في ضوء رؤية إستراتيجية منبثقة من رحم البيئة الداخلية والخارجية لها .
2. متابعة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية من خلال التنسيق مع إدارة النظم والمعلومات في المكتب، والاستفادة من نتائجها .
3. تحليل العوامل البيئية الخارجية بشكل دوري بطريقة موضوعية .

مجال: صياغة وتكوين التوجهات الإستراتيجية:

1. صياغة رؤية واضحة تترجم أهداف النظام التربوي والتعليمي في اليمن من خلال الأنشطة المدرسية بأنواعها.
2. صياغة رسالة موضوعية تترجم الرؤية إلى واقع عملي يتضح من خلال مضامين الرسالة ومحتواها .
3. تحديد الأهداف العامة والخاصة للأنشطة المدرسية عند صياغة التوجهات الاستراتيجية.
4. ربط رؤية ورسالة وأهداف الأنشطة المدرسية برؤية ورسالة وقيم النظام التربوي والتعليمي في اليمن.
5. يتم عند صياغة التوجهات الاستراتيجية مراعات قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع اليمني وخصوصيته.
6. صياغة أهدافاً واقعية تتفق مع حاجات المجتمع المدرسي ورغباته.
7. مراعات المنظومة القيمية عند صياغة الرؤية والرسالة.
8. العمل على صياغة الخطة التنفيذية المزمرة والتي تترجم التوجهات الإستراتيجية إلى واقع عملي ملموس.
9. إيجاد بدائل استراتيجية تضمن استمرارية الأنشطة المدرسية.
10. قراءة وتحليل مؤشرات ونتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة الرؤية.
11. صياغة أهداف خطة الأنشطة المدرسية صياغة مرنة بحيث تجمع بين حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.
12. إشراك من لهم علاقة بالأنشطة المدرسية عند صياغة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.
13. تدريب العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية على مهارات صياغة التوجهات الإستراتيجية المتعارف عليها.
14. مراعات العائد في صياغة التوجهات الاستراتيجية المتوقع من الأنشطة المدرسية.
15. دراسة مستوى المخاطر عند اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.
16. تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة في ضوء نتائج التحليل وطبيعة المرحلة.

17. إختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف التربوية.
18. ربط البدائل الاستراتيجية بالفرص المتاحة تجاه الأنشطة المدرسية وتنفيذها.
19. البدائل الاستراتيجية تتسم بدعم عناصر القوة وتعزيزها.
20. الوعي بالتوجهات الإستراتيجية من خلال نشرها بين العاملين ومن له علاقة بالجوانب التربوية وإدارة الأنشطة المدرسية.

مجال: تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تمثل هذه المرحلة العمود الفقري لترجمة التوجهات الإستراتيجية سألقة الذكر إلى خطة عمل واضحة المعالم والتي في نهاية الأمر تقود إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف إدارة الأنشطة المدرسية على المدى البعيد ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

1. تشكيل فريق لإعداد الخطة الإستراتيجية بقرار من مدير عام مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب
2. تدريب فريق الخطة على آليات وطرق كتابة الخطة بشكل احترافي .
3. إعداد برنامج زمني تنفيذي واضح لعمليات المتابعة والتنفيذ للخطة الاستراتيجية.
4. تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين الواقع على عاتقهم متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
5. وضع خطة تشغيلية لعملية متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
6. تدريب العاملين على متابعة وتنفيذ الإستراتيجية.
7. إشراك الأقسام وإدارات التربية بالمديريات والمدارس والسلطة المحلية بمتابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
8. الإلتزام برؤية ورسالة وأهدافه الخطة عند تنفيذها.
9. عمل خطة بديلة للخطة الإستراتيجية في حالة الطوارئ التي كانت قد تحدث مستقبلاً.
10. توفير نماذج لتقارير المتابعة والتنفيذ للخطة الإستراتيجية.

مجال: رقابة وتقييم الأداء الإستراتيجي:

1. إيجاد نماذج موحدة لتقارير إدارة الأنشطة المدرسية على مستويات الخطة الإستراتيجية.

2. إعلان نتائج تحليل وتقييم الخطة الإستراتيجية وفقاً لمؤشرات موضوعية.
3. تحديد معايير ومؤشرات التقييم للخطة الاستراتيجية وفقاً لمحاورها المختلفة.
4. توجيه خطة التقييم لتشخيص الانحرافات ومعالجتها.
5. تضمين محاور التوجهات الاستراتيجية وخطوات التنفيذ في خطة تقييم الخطة الإستراتيجية.
6. إعداد خطة واضحة لعملية رقابة وتقييم الخطة الإستراتيجية.
7. إيجاد آلية واضحة للاستفادة من التغذية الراجعة وبما يحقق أهداف التقييم.
8. تطبيق نظام العقوبات بناءً على نتائج تقييم الخطة الإستراتيجية.
9. توفير نظام للتطلعات على نتائج التقييم.

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح: -

1. دعم وتأييد القيادة التربوية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعه في المديريات فضلاً عن مدراء المدارس الحكومية والأهلية .
2. إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية محدثة عن المنظومة التعليمية عامة وإدارة الأنشطة المدرسية على وجه الخصوص .
3. توفير التمويل اللازم لتنفيذ التصور المقترح وذلك من خلال زيادة الميزانية المخصصة لتنمية وتطوير العمل الإداري والوظيفي للعاملين بإدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب .
4. نشر الوعي والإرشاد حول أهمية تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية وما ينعكس عليها من دور إيجابي في تجويد الأداء ورفع كفاءته .
5. تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية المتخصصة للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية، بما يتناسب مع الأدوار المطلوب منهم القيام بها وفقاً لأبعاد الإدارة الإستراتيجية .
6. التأكيد على العلاقات الإنسانية بين العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية، ومدراء مدارس التعليم العام الحكومي والخاص، وتحسين مناخ العمل بها، من خلال إتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن رأيه، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة به.
7. العمل على تنمية روح العمل الجماعي، وتهيئة البيئة المناسبة التي تشجع الأفراد على الابتكار والتجديد.

خامساً: معوقات محتملة أمام تنفيذ التصور المقترح:

1. قصور في قناعة وتأييد القيادات التربوية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بمزاعم واهية تدل على عدم الرغبة في التغيير والانتقال نحو الأفضل .
2. شيوع ظاهرة البطالة الوظيفية في أوساط العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية وتحديدًا من يشغلون منصب موجه أنشطة، حيثُ ان معظمهم مشتغلون بأعمال خاصة بعيداً عن مهامهم وأعمالهم الرئيسية .
3. غياب معايير إختيار وتعيين العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية والذي ينعكس سلباً على أعاقه التصور المقترح من التطبيق .
4. غياب مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها وخطوات تطبيقها على المستويين النظري والعملي عن أذهان العاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعه في المديرية بوجه عام، والعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بوجه خاص؛ ممَّا يجعل مسألة استخدام الإدارة الإستراتيجية لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية تحدٍ في ذاته. وفي هذا الصدد ينبغي تدريب العاملين الإداريين على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وأهميتها، وطرائق تطبيقها.
5. شيوع الثقافة التنظيمية التقليدية البيروقراطية الشديدة والمركزية المفرطة لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم فكرياً وعملياً، في ظل غياب ثقافة الإدارة الإستراتيجية؛ مما يُحتم على القيادات التربوية نفسها نشر الثقافة ذات الطابع الإستراتيجي.
6. ضعف في الكوادر المؤهلة والمدرّبة لتطبيق خطوات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، لا سيما إدارة الأنشطة المدرسية.
7. غياب واضح للخطط التدريبية المتعلقة بتطوير أداء إدارة الأنشطة المدرسية.
8. افتقار إدارة الأنشطة المدرسية للحد الأدنى من الإمكانيات المادية والبنى التحتية التي تؤهلها لتطبيق التصور المقترح .
9. مقاومة التغيير من القيادات والعاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم وإدارة الأنشطة المدرسية، خوفاً على امتيازاتهم الوظيفية ومكانتهم الإدارية؛ جراء التغييرات التي تتلها تطبيقات الإدارة الإستراتيجية حيال ذلك.

التوصيات:

1. على مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعه في المديرية تطبيق التصور المقترح الحالي؛ والذي من شأنه تطوير أداء إدارة الأنشطة المدرسية وتحقيق أهدافها بطابع إستراتيجي يتسم بوضوح الرؤية وموضوعية الرسالة .
2. أن تلتزم القيادات التربوية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بمعايير الإختيار والتعيين في جميع إدارات المكتب وإدارة الأنشطة المدرسية على وجه التحديد .
3. أن تتبنى إدارة التدريب والتأهيل بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب برامج تدريبية تتضمن مهارات :
 - التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي (SW) للمؤسسات التعليمية .
 - التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي (OT) للمؤسسات التعليمية .
 - صياغة التوجهات الإستراتيجية (الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف والغايات الإستراتيجية)
 - إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.
 - رقابة وتقييم الأداء الإستراتيجي .
4. أن يخصص مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بالتنسيق مع المنظمات الممولة والصناديق الداعمة موارد مالية سنوية لإدارة الأنشطة المدرسية في ضوء التصور المقترح .
5. أن تقوم إدارة التدريب بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية .
6. أن يشارك مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية في الورش العلمية ، والدورات التدريبية والتي تصب تجاه تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والمهنية .

7. على القيادات التربوية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب أن تأخذ بعين الاعتبار الشكاوى والاقتراحات المقدمة من قبل العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية، التي من شأنها أن تنعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي .
8. على مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الإهتمام بالعنصر البشري في إدارة الأنشطة المدرسية، لما له من أهمية في تطوير عمل إدارة الأنشطة المدرسية بشكل عام، وتحقيق أهداف الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية بوجه خاص؛ بوصف أن كل الأنظمة واللوائح والامكانيات المادية إن لم يتوفر لها العنصر البشري الكفوء الذي يؤمن بقيمة العمل، ويقدر أهمية الوظيفة التي يؤديها ويمارسها، والمحـب لوطنه ومجتمعه الذي كلفه نيابةً عنه بهذه المهنة، فلن يُكتب النجاح لأي أفكار أو أطروحات مهما كان تأثيرها على المستوى النظري والعملي.
9. تطبيق نظام الحوافز وتوفير المنح والعلاوات لتشجيع العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بشكل يضمن استمرارية العمل الإداري والوظيفي وبما يحقق رؤية ورسالة خطة إدارة الأنشطة المدرسية.

المقترحات:

- في ضوء استنتاجات البحث وتوصياته يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات تطبيق خطوات الإدارة الإستراتيجية لدى العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب .
 - معايير مقترحة لإختيار وتعيين موجهي الأنشطة المدرسية بالجمهورية اليمنية في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة .
 - أنموذج مقترح لإدارة الأنشطة المدرسية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة بالمعرفة.

المصادر والمراجع:

1. أبو قحف، عبد السلام، (1997)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
2. البلوشي، يوسف بن عبدالله، (2005)، الأنشطة الطلابية في الفكر التربوي، ورقة عمل للملتقى العلمي الخامس، المنعقد في مسقط، عمان .
3. البوهي، فاروق شوقي، ومحفوظ، أحمد فاروق، (2001)، الأنشطة المدرسية، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، مصر.
4. الجندي، عادل السيد محمد، (1999)، الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي: رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض.
5. الحسيني، فلاح حسن، (2000)، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
6. الحقييل، سليمان، (1996)، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، الدار العربية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
7. الدبسي، أحمد، وسوسن، العلان (2009)، واقع الأنشطة التربوية وأثرها على التحصيل الدراسي لتلاميذ الصف الرابع الأساسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة دمشق، سوريا.
8. الدبوس، جواهر محمد، (2003)، القاموس التربوي، جامعة الكويت، الكويت.
9. زيتون، حسن حسين، (1996)، أصول التقويم والقياس التربوي: المفاهيم والتطبيقات، الدار العربية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
10. الزيتي، سليم بن عبدالله، (2001)، النشاط المدرسي: ماهيته - مجالاته - وظائفه، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، السعودية .
11. شاكر، محمود حمدي، (1999)، النشاط المدرسي، دار الأندلس للطباعة والنشر، حائل، المملكة العربية السعودية .
12. شحاتة، حسن، (2006)، النشاط المدرسي مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقه، الطبعة التاسعة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
13. شحادة، حاتم عبدالله، (2008)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

14. الصرن، رعد، (2003)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا .
15. عبدالكريم، ملياني، (2013): فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
16. عزوز، رفعت طارق عبدالرؤوف، (2009)، الأنشطة التربوية والمدرسية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية.
17. عساف، عبد المعطي، (1998)، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، ص: 16، العدد(1) ، الكويت.
18. فيروز، نعمان أحمد علي، (2012)، " التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسيوط، جمهورية مصر العربية .
19. المغربي، عبد الحميد، (1999م)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مصر.
20. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2003)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر.
21. النصار، صالح بن عبدالعزيز، (1428هـ)، دور النشاط المدرسي في التحصيل الدراسي، ورقة عمل منشورة ضمن أعمال اللقاء التربوي: "النشاط تربوية وتعليم"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 10 - 12/5/1428هـ، الرياض.
22. الهوش، بشير محمد، (2002)، " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الجماهيرية العظمى، رسالة دكتوراه غير منشورة، شعبة القانون العام، كلية الحقوق، جامعة محمد الخامس، اكдал، ص109.
23. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2015): الإدارة العامة للأنشطة المدرسية، 5 نوفمبر 2015م، www.mohe.ps
24. وزارة التربية والتعليم، (2002)، مسودة لائحة الأنشطة المدرسية، صنعاء، اليمن .