



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين
كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين
2008-2013.

محمد توفيق بني عوده

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري
على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013.

إعداد:

محمد توفيق بني عوده

بكالوريوس خدمة اجتماعية-جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د. اياد خليفة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
الريفية المستدامة - برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1438هـ / 2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013.

اسم الطالب : محمد توفيق بني عوده
الرقم الجامعي : 21410437

المشرف: د. اياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / 2017م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة ومشرفاً: د. اياد خليفة
التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً د. عزمي الاطرش
التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً د. احمد حرز الله
التوقيع:

القدس - فلسطين

1438هـ/ 2017م

الإهداء

إلى وطني الحالم دوما برفعةٍ توازي رفعة من بذلوا الغالي والنفيس من أجله.
إلى روح والدي ووالدتي الذين غرس العلم فينا وبذلوا الغالي والنفيس من أجل تربيتنا وتعليمنا
إلى زوجتي وابنائي لاستقطاعي الكثير من وقتهم ومساندتي في توفير الظروف المناسبة

لِلدراسة

إلى أهلي وعائلتي، فهم السند الذي لا يدانيه سند، فبهم أعتز وعليهم أعتد.

وإلى الأصدقاء جميعا.

وأهدي هذا الجهد إلى أساتذتي في جامعة القدس، فمن بحر معارفهم نهلت.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد، وأجدد العهد .

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

محمد توفيق بني عوده

التاريخ: / / 2017

الشكر والعرفان

الشكر: لأساتذة علمونا، وللمشرف على رسالتي الدكتور إياد خليفة والدكتور عبدالوهاب الصباغ، فتوجيهاتهم بوصلة وجهتني نحو المسار.

والشكر لكل من تعاونوا في تنفيذ أدوات البحث، وتفاعلوا مع موضوعها.

الشكر لصديقي الذي انطبق عليه المثل رب اخ لم تلده امك صديقي العزيز خالد فقها .

والشكر الخاص للعاملين في وزارة التربية التربيه والتعليم العالي .

الشكر يطول، ويحمل معه فيضا من التقدير والعرفان والامتنان، لكل من جعلوا من طيب تعاونهم

دليلا على أن الخير باق ما بقي الإنسان .

مصطلحات الدراسة :

منهج هوشين كانري:

منهج عملي منظم موجه لبناء وتحقيق الاستراتيجيات التي تحدد الاتجاه بدقة في جميع جوانب المؤسسة من خلال دمج أنشطة المؤسسة اليومية وأهدافها الاستراتيجية (Ahmad, 2016, 168).

التخطيط الاستراتيجي:

- خطوات تقود أعضاء المؤسسة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظمهم، ويشمل اتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (Nolan&Others, 1993).
- مجموعة من العمليات المستمرة والمنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود والأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائجها ومقارنتها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة (دبلح، 1، 2014).

التخطيط التشغيلي:

التخطيط الذي يتم اعداده على مستوى المؤسسة لمدة عام واحد، وتعني به الأقسام والإدارات لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية لتتطور بناءً على رؤية المؤسسة، بحيث تمكنهم من تحديد الاحتياجات من الموارد الهامة (Hinton, 2012).

التقاط الكرة (catchball):

هي عملية مواءمة الاستراتيجيات وتكاملها من خلال توزيع الاهداف والخطط ومناقشتها ومشاركتها بين اعضاء فريق التخطيط ، وغاية هذه العملية هو تنسيق الجهود في افساح المجال لكل شخص باستخدام ما لديه من ملكة الابتكار والمعرفة المهنية (Lee & Dale, 1998; Tennant & Roberts, 2001a; Witcher, 2014).

المختصرات:

المصطلح	باللغة الانجليزية	باللغة العربية
PDCA	plan, do, chek, act	خطط، طبق، افحص، نفذ
FAIR	Focus, Arrangement, Integration, Remark	التركيز، المحاذاه، الترابط والملاحظة
BFT	Business fundamentals planning	التخطيط لأساسيات الأعمال
MBO	Management by objectives	الادارة بالاهداف
BPR	Business,process,re-engineering	الأعمال التجارية، العملية، إعادة الهندسة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج

هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013.

اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، إذ تمّ استخدام الاستبانة، والمقابلات الشخصية، والمجموعة

البؤرية؛ أدوات لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من 76 فقرة موزعة على 10 مجالات رئيسية،

وتم توزيع 45 استبانة على مجتمع البحث وفق منهجية المسح الشامل، تكونت من الخبراء الذين

قاموا بإعداد استراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم، وتمّ استرجاع (40) استبانة منها، وصمّم الباحث

مجموعة أسئلة وفق المحاور العشرة التي يتم العمل بها في منهج هوشين كانري لإجراء المقابلات

الشخصية، وتم اختيار خمسة أشخاص يمثلون وزارة التربية والتعليم العالي (الإدارة العامة

للإشراف، والمعهد الوطني للتدريب التربوي، وهيئة تطوير مهنة التعليم، والإدارة العامة للقياس

والتقويم)، علاوة على وكالة غوث اللاجئين وتشغيلهم بواقع شخص واحد عن كل جهة، وتم عقد

مجموعة مركزة / بؤرية مع القائمين على تنفيذ الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي -

الضفة الغربية، قوامها 10 اشخاص، وتمثّل المجموعة ثلاثة أطراف رئيسة لتنفيذ استراتيجية تأهيل

المعلمين، وهم الإدارة العامة للإشراف، والمعهد الوطني، وهيئة تطوير مهنة التعليم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، أهمها:

• الدرجة الكلية لتطبيق منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين متوسطة

بنسبة (50.4%) من اراء المبحوثين.

• درجة اعداد إستراتيجية تاهيل واعداد المعلمين في وزارة التربية والتعليم وفق منهج هوشين

كانري متوسطة بنسبة (54.5%) من اراء المبحوثين.

- درجة تطبيق الخطة التشغيلية لاستراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين في وزارة التربية والتعليم وفق منهج هوشين كانري متوسطة بنسبة (47%) من اراء المبحوثين.
- لم تظهر فلسفة الاستراتيجية والتي تعادل مسمى البيانات القيمة وفق منهج هوشين كانري بان أنشطة الاستراتيجية تسهم في خلق الالهام والابداع لدى الموظفين او المستفيدين.
- اتضح ان مشاركة الفئات المستفيدة (المعلمين) في اعداد الاستراتيجية كانت قليلة و اقتصرت الى الاخذ براء عدد قليل من المعلمين وفي اغلب الاحيان لم يتم الاخذ بآرائهم في اعداد الخطة وهذا يتعارض مع منهج هوشين كانري في تطوير الرؤيا .
- ان استراتيجية تاهيل المعلمين قد افتقرت الى الادارة اليومية وهذا مما ادى الى الضعف في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخاصة في دور الادارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة.
- ان عملية الحوار في اعداد الخطة الاستراتيجية ما بين كل الجهات والذي يمثل في منهج هوشين كانري catchball لم يكن قد تم الاخذ به في الاستراتيجية و مما ادى الى ضعف تنفيذ الاستراتيجية .
- الاجراءات التصحيحية والتحسينية في الخطة لم يتم اتباعها وقد اغفل المخططون بالاخذ بها من اجل تطوير وتحسين الخطة .
- ان عملية تدريب وتاهيل المعلمين لم تتم وفق معايير موحدة على الرغم من ان العديد من الجامعات الفلسطينية قد قامت بتدريب المعلمين الا ان كل جامعة قد قامت بتدريب المعلمين وفق منهجيتها وهذا مما ادى الى تدريب المعلمين وفق مناهج مختلفة .

The reality of strategic and operational planning from the perspective of Hoshin Kanri approach at the strategy of teachers' preparation and rehabilitation in Palestine 2008-2013

Prepared by: Mohammed Tawfeq Bani Owda

Supervisor: Dr. Eyad Khalifeh

Abstract

This study aims to examine the degree of applying the strategic planning in the Ministry of Education and Higher Education–West Bank- a case study of “the strategy of teachers’ preparation and rehabilitation in Palestine 2008-2013” via applying operational planning according to Hoshin Kanri approach.

The researcher has adopted the case study methodology with tools such as : the questionnaire, personal interviews and focus groups to collect data. The questionnaire included 76 paragraphs distributed to 10 main fields. 45 questionnaires were distributed to the study population according to comprehensive survey methodology, and it included the experts who prepared the strategy of teachers preparation and rehabilitation, while (40) questionnaires of them were retrieved. The researcher had designed a group of questions in accordance with the ten topics of Hoshin Kanri approach for conducting personal interviews. Five persons were selected representing the Ministry of Education & Higher Education (General Directorate of Supervision, National Institute for Educational Training, Education Profession Development Authority, General Directorate of Measurement and Evaluation) in addition to the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA); one person per each entity. Moreover, a 10-member focus group responsible for implementing the strategy in the Ministry of Education & Higher Education-West Bank was initiated. The group represents three main parties to implement the strategy of teachers’ rehabilitation: the General Directorate of Supervision, the National Institute for Educational Training, and the Education Profession Development Authority.

The results are:

- The total degree of applying Hoshin Kanri approach on the strategy of teachers’ preparation and rehabilitation was moderate with the percentage of (50.4%).

- The degree of setting-up the strategy of teachers' preparation and rehabilitation in the Ministry of Education & Higher Education according to Hoshin Kanri approach was moderate with the percentage of (54.5%).
- The degree of applying the operational plan of the strategy of teachers' preparation and rehabilitation in Ministry of Education & Higher Education was moderate with the percentage of (47%).
- The strategy's philosophy; which is equivalent to valuable data according to Hoshin Kanri approach, has not revealed that the strategy activities contribute to create inspiration and creativity among employees or beneficiaries.
- The participation of beneficiaries (teachers) in preparing the strategy was low. Considering the teachers reviews was very limited, and in most cases, not taken into account in preparing the plan which contradicts with Hoshin Kanri approach in developing the vision.
- The strategy of teachers' rehabilitation lacks daily management which has led to the weak implementation of the strategic plan; particularly with regards to the role of top management in daily review of activities.
- The dialogue process in preparing the strategic plan among all entities; which represents "catchball" Hoshin Kanri approach, has not been taken into account in the strategy which has led to the weak implementation of the strategy.
- The corrective procedures in the plan have not been followed, and the planners have not considered them for developing and improving the plan.
- The process of teachers' preparation and rehabilitation has not been conducted upon unified standards. Although several Palestinian universities have provided teachers with training, each university has provided them with training according to its own methodology; which has led to multi- methodology teachers' training.

فهرس الجداول

جدول (2.1) مقارنة بين خطوات منهج هوشين كانري الياباني ومنهج هوشين كانري الغربي	42
جدول رقم (2.2) منهج التخطيط هوشين كانري والمناهج الأخرى وفق دورة (PDCA) ...	56
جدول رقم (1.3) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لعناصر تطبيق منهج هوشين كانري على	
استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين	85
جدول رقم (2.3) معاملات الثبات	86
جدول رقم (3.3) مفتاح التصحيح	88
جدول رقم (1.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس واقع	
التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد	
وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013	89
جدول رقم (2.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بإجراء التحليل	
المسبق قبل البدء في إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	90
جدول رقم (3.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بإجراء التحليل المسبق	
قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين	92
جدول رقم (4.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير بيان المهمة	
أثناء إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	93
جدول (5.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتطوير بيان المهمة أثناء	
إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين	94
جدول رقم (6.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير البيانات	
القيمة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	95
جدول (7.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتطوير البيانات القيمة	
خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين	96
جدول رقم (8.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير رؤية	
إستراتيجية تأهيل المعلمين	97
جدول رقم (9.4) نتائج المقابلات للفقرات المتعلقة بتطوير رؤية استراتيجية تأهيل المعلمين	98
جدول رقم (10.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير الخطط	
والأهداف الطويلة والمتوسطة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	99

- جدول رقم(11.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتطوير الخطط والأهداف الطويلة والمتوسطة خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين 100
- جدول رقم(12.4):النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين..... 101
- جدول رقم (13.4) نتائج المقابلات للفقرات المتعلقة بتطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين 102
- جدول رقم(14.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بنشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين103
- جدول رقم(15.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات التي تقيس درجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين 104
- جدول رقم (16.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية 105
- جدول رقم (17.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية 107
- جدول رقم (18.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بالمراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين 108
- جدول رقم (19.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بالمراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم استراتيجية تأهيل المعلمين 109
- جدول رقم (20.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتوحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين 110
- جدول رقم (21.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتوحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق استراتيجية تأهيل المعلمين 111
- جدول رقم (22.4): النسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات البحث 112

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) جدول الخطة السنوية	143
ملحق رقم (2) مراجعة الخطة السنوية.....	144
ملحق رقم (3) ملخص خطة هوشين	145
ملحق رقم (4) اجراء خطة هوشين	146
ملحق رقم (5) تنفيذ خطة هوشين	147
ملحق رقم (6) قائمة بأسماء المحكمين	148
ملحق رقم (7) الاستبيان	149
ملحق رقم (8) اسئلة المقابلة الشخصية والمجموعه المركزه.....	155
ملحق رقم (9): استراتيجيه إعداد وتأهيل المعلمين	157

فهرس الاشكال

- الشكل (2.1) ملامح العقبات الرئيسية التي تقف في سبيل تنفيذ الاهداف الاستراتيجية..... 19
- الشكل رقم (2.2) طريقة عمل منهج هوشين كانري للتخطيط 33
- الشكل رقم (2.3) ويبين طريقة التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري والمناهج
التخطيط الاخرى..... 35
- الشكل رقم (2.4) يوضح الخطة التشغيلية وعملية PDCA..... 49
- الشكل رقم (2.5) المبين ادناه كيف يتم العمل وفق منهج هوشين كانري الغربي 52
- الشكل رقم (2.6) تفاصيل منهج هوشين كانري في دورة (PDCA)..... 54
- الشكل رقم (2.7) الترابط ما بين التخطيط وفق منهج هوشين كانري ودورة PDCA 57

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والعرفان
ت.....	مصطلحات الدراسة :
ث.....	المختصرات:
ج.....	الملخص
ط.....	Abstract
ك.....	فهرس الجداول
م.....	فهرس الملاحق
ن.....	فهرس الاشكال
س.....	فهرس المحتويات

1..... الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.....	1.1 مقدمة البحث
2.....	2.1 مشكلة البحث
4.....	3.1 أهداف البحث
4.....	4.1 أهمية البحث
5.....	5.1 أسئلة البحث
6.....	6.1 حدود البحث

7..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

7.....	1.2 التخطيط الاستراتيجي
9.....	1.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي، ومزاياه:
9.....	2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:
11.....	3.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي :
17.....	4.1.2 النقاط المشتركة بين نماذج التخطيط
18.....	5.1.2 العقبات التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية :
21 ...	2.2 التخطيط التشغيلي / PERATION PLANNING / الخطة السنوية ANUAL PLANNING
22.....	1.2.2 عناصر الاختلاف ما بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية:

23	2.2.2 الغرض من الخطة التشغيلية
24	3.2.2 العوامل التي يجب النظر فيها لإعداد الخطة التشغيلية:
24	1.3.2.2 التمويل :
24	2.3.2.2 الهيكل التنظيمي:
25	3.3.2.2 الموارد المادية:
25	4.3.2.2 التخطيط للتواريخ هامة:
25	4.2.2 العوامل الهامة التي يجب الاخذ بها لتنفيذ الخطط التشغيلية :
26	1.4.2.2 تخصيص الموارد البشرية:
27	2.4.2.2 تخصيص الموارد المالية:
27	3.4.2.2 وضع الجداول الزمنية:
28	4.4.2.2 وضع مؤشرات الأداء:
29	5.2.2 دور المدير في التخطيط التشغيلي:
31	3.2 منهج هوشين كانري:
31	1.3.2 نبذة عن منهج هوشين كانري :
32	2.3.2 يتضح من التعريفات السابقة :
34	3.3.2 مقارنة نظم التخطيط التقليدية بالتخطيط وفق منهج هوشين كانري :
36	4.3.2 تطبيق منهج هوشين كانري :
37	5.3.2 الاعتبارات الأساسية في منهج هوشين كانري :
41	6.3.2 الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق منهج هوشين كانري:
42	7.3.2 منهج هوشين كانري الغربي واليات تطبيقه :
53	8.3.2 منهج هوشين كانري ودورة دايمينج:
58	4.2 استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين:
58	1.4.2 الارتباط بين التخطيط والتعليم:
60	2.4.2 استراتيجية تاهيل المعلمين :
64	5.2 الدراسات السابقة:
64	1.5.2 مقدمة:
64	2.5.2 عرض الدراسات السابقة :
79	3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
79	4.5.2 تصنيف الدراسات السابقة :
81	5.5.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

82	الفصل الثالث: طريقة وإجراءات البحث
82	1.3 مقدمة
82	2.3 منهج البحث
83	3.3 مجتمع البحث :
84	4.3 أداة البحث.
84	5.3 صدق الأداة.
86	6.3 ثبات الأداة.
87	7.3 خطوات تطبيق البحث.
87	8.3 المعالجة الإحصائية.
88	9.3 مفتاح التصحيح
89	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض نتائج البحث الميدانية
89	1.4 أسئلة البحث.
113	الفصل الخامس: نتائج البحث والتوصيات
113	1.5 المقدمة.
113	2.5 نتائج البحث
137	3.5 التوصيات:
138	المراجع.
143	الملاحق.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة البحث

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي، أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت (الضمور، 2008).

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (الشاعر، 2007، 3).

تتبع أهمية الخطة الاستراتيجية من درجة ترابطها بالخطة التشغيلية التي تعتبر الأداة الأساسية التي توجه الأنشطة يوماً بعد يوم، عبر موظفي المؤسسة بحيث يكون الموظفون جميعهم على علم بوجود الخطة التشغيلية، وعارفين دورهم فيها وأهميته.

يجب على أعلى مستويات الإدارة في المؤسسة التواصل بدقة مع الموظفين ونقاش الخطة التشغيلية (Manos,2015)، فالخطيط التشغيلي يعنى بالإدارات والأقسام لتتطور بناءً على رؤية المؤسسة، بحيث تمكنهم من تحديد الاحتياجات من الموارد الهامة، وبطبيعة الحال فإن هذه الموارد تختلف حسب إرتباطها في أي مجال وظيفي للخطة الاستراتيجية؛ كون هذه الاحتياجات تظهر استجابة للاحتياجات الفورية وإدخال التحسينات على العمليات (Hinton,2012) .

أصبحت النظم الإدارية للمنظمات منذ ظهور منهج هوشين كانري تؤسس للمراجعة السنوية من خلال تطبيقه على جميع وظائف وإدارات المؤسسات (Manos,2015,7)

طراً تحديث على منهج هوشين كانري في الاعوام الماضية باعتباره منهجاً للخطيط لعدد من المؤسسات التي اكتشفت قوة منهج هوشين كانري وفائدته، ووجد القائمون عليها أنه الطريق الصحيح للتنفيذ، علاوة على ما يوفره المنهج من فرصة لإعانتهم بصورة أكبر وأسرع على تنفيذ الخطط الاستراتيجية مقارنة بالطرق التقليدية.

يعتبر كل إنسان خبير أو مختص في عمله وفق منهج هوشين كانري ، ولا يمكن لأي نظام أن يتمتع بالقوة ما لم يتم تسخير التفكير الجمعي والسلطة والعلم التي يمتلكها أفراد الصفوف الأمامية سواء في المجتمع أو على المستوى الإداري ولا شك أن طبيعة المنهج كونه يضع رؤيا بعيدة المدى والقدرة على خلق أهداف مبتكرة تجد لها صدى كبير في قطاع التعليم (Saskatchewan,2014,2).

2.1 مشكلة البحث

إنّ تنفيذ الخطط الاستراتيجية عبر الخطيط التشغيلي، والالتزام بالخطط وتنفيذها حسب المتطلبات العلمية والمدرسة من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات وتقدّمها، لكن لا بد من إيجاد منهج عالمي لقياس درجة تطبيق الخطيط التشغيلي إذ توجد مقاييس عالمية يمكن توظيفها في هذا الإطار، ومنها منهج هوشين كانري الياباني.

ويرى خبراء الإدارة الاستراتيجية أن التقنيات الغربية معقدة وعديمة الفائدة في حين تتميز اليابانية بالوضوح والتركيز على الجودة والإنتاجية وعمل الفريق ويستدعي هذا معرفة أكبر بأنظمة الإدارة اليابانية. ويعتبر منهج هوشين كانري مجموعة من أفضل الممارسات الإدارية الاستراتيجية (Ideskog& Alic,2016, II).

وللإدارة الاستراتيجية أهمية حيوية في المؤسسات، حيث أصبح أكثر واقعية مع منهج هوشين كانري لأن لديه بنية عملية و وسيلة تعمل على إثراء عملية التخطيط، وثبت مع دراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي أن تطبيق منهج هوشين كانري يساعدنا في أن تكون النتائج أكثر فعالية (Buket,2012,361). وتعتمد العديد من المؤسسات على منهج هوشين كانري في التخطيط، لأنه يراعي في حيز التنفيذ كل خطوة من خطوات تنفيذ الخطط، مما يؤدي إلى البقاء على الطريق ذاته دون الانحراف عن مسار الخطط التي يتم وضعها، وهو ما يوفر للمنظمات طريقة منهجية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها، ويستخدم منهج هوشين كانري عشر خطوات تترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، ومن خلالها تنسجم الأهداف الاستراتيجية والموارد المحددة وخطط العمل اللازمة لضمان حدوث ما خطط له من خلال نظام المراجع الدورية للمؤسسة بأكملها، مما يضمن وجود متابعه يومية لتنفيذ الخطط، مع مراعاة أن التكامل في منهج هوشين كانري يتطلب التنسيق بين الإدارات وأصحاب العملية على حد سواء، فخطط التنفيذ ليست فقط مسؤولية الفرد (المستويات الدنيا) باستكمال الخطة السنوية بل على مستوى المؤسسة جميعها، والكل يتحمل مسؤوليات تفصيلية لضمان دعم خطط المؤسسة وإنجاحها (Boisvert,2012, 3).

أكد العديد من الباحثين أن غالبية عمليات التخطيط الاستراتيجي لم تتعدَّ مرحلة الصياغة، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ (الفيلاي وآخرون، 2010، 24).

يوجد فرصة كبيرة في منهج هوشين كانري بأن يتم اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لكون بنيته تعتمد على ترابط التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط التشغيلي .

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس الآتي:
ما واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013.

3.1 أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري في وزارة التربية والتعليم العالي الضفة الغربية .
2. التعرف على واقع التخطيط التشغيلي وفق منهج هوشين كانري في وزارة التربية والتعليم العالي الضفة الغربية .

4.1 أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أ- تعتبر الدراسة - في حدود علم الباحث - أول دراسة تسعى إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي عربياً في نسق متكامل وذلك وفق منهج هوشين كانري.
- ب- قد يساعد المسؤولين وأصحاب القرار في إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات العربية، والتعرف على نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية المعمول بها والعمل على تلافيها خاصة أن هذا المنهج يقوم على اختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤى المؤسسات وأهدافها.
- ج- طرح منهج هوشين كانري للتخطيط، بحيث يصبح جزءاً من الثقافة اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وترابطه بالتخطيط التشغيلي، مما يستلزم تغيير الثقافة المؤسسية، وبذل جهود لإدخال التغيير الثقافي في إعداد الخطط الاستراتيجية وطرق تحسينها.
- د- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية في أدبيات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري.

5.1 أسئلة البحث

للتصدي لمشكلة البحث صاغ الباحث السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013؟

ويتفرّع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة إجراء التحليل المسبق (Pre-planning analysis) قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟
- 2- ما درجة تطوير بيان الرسالة (Development of mission statement) أثناء إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟
- 3- ما درجة تطوير البيانات القيمة (الجدوى) (Development of value statements) خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟
- 4- ما درجة تطوير رؤيا استراتيجية تأهيل المعلمين (Development of vision statement) ؟
- 5- ما درجة تطوير الخطط والأهداف على المدى الطويل والمتوسط (Development of long- and mediumterm plans and goals of) خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟
- 6- ما درجة تطوير الخطط السنوية (Development of annual plans) لاستراتيجية تأهيل المعلمين ؟
- 7- ما درجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catchball في منهج هوشين كانري (Policy deployment and catchball process) لاستراتيجية تأهيل المعلمين ؟
- 8- ما درجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسيات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية (Implementation/ Daily management/ Daily control/ Business fundamentals)

9- ما درجة المراجعة (Reviews) بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدّم استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

10- ما درجة توحيد المعايير (Standardizations)، والطرق للمراجعة الدورية لضمان تطبيق استراتيجية تأهيل المعلمين؟

6.1 حدود البحث

تحدّد مجال البحث في الحدود الآتية:

- الحدّ الموضوعي: إقتصر البحث في حدّه الموضوعي على واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013.

- الحدّ البشري : إقتصر البحث على اللجان الآتية:

- لجنة إعداد استراتيجية إعداد المعلمين الفلسطينية

- اللجان التشغيلية في التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية، وتمثّل: (الإدارة العامة للإشراف، والمعهد الوطني للتدريب التربوي، وهيئة تطوير مهنة التعليم).

- الحدّ الزمني: إقتصر على الإطار الزمني لاستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين من 2008-2013.

- الحدّ المؤسّساتي : إقتصر البحث على وزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الموضوعات ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، منهج هوشين كانري وخطوات تطبيقه واستراتيجية تاهيل المعلمين، ثم يلي ذلك عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

1.2 التخطيط الاستراتيجي

تتطلب دراسة التخطيط الاستراتيجي ونماذجه أولاً التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه وتتمحور حول هذا الموضوع، حيث تستعرض الدراسة كل ما يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي من مفاهيم وعلاقته بالتخطيط التشغيلي.

يعرف التخطيط لغوياً حسب ما ورد في معجم المعاني الجامع بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني (معجم المعاني الجامع)

وعرف (السكرانة، 2015، 31) التخطيط بأنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، وهي خطة عمل شاملة طويلة

الأجل تهدف المؤسسة من خلالها الى تحقيق الاهداف الموضوعية.

اما الاستراتيجية ظهرت كمصطلح مع وجود البشر وبالتحديد في المجال العسكري، وفي أي مكان فيه تنافس مثل ساحة الحرب أو ملاعب الرياضة أو المؤسسات، وقد يكون على مستوى الدولة أو المؤسسة أو على المستوى الفردي، كما أن الاستراتيجية على مستوى المؤسسة تستفيد من الموارد والكفاءات لتلبية توقعات جميع الفئات المستفيدة وتتضمن وسائل وإجراءات توفر الهيمنة للشركات في بيئة متغيرة على المدى البعيد". (Buket,2012,361)

وتعرف الاستراتيجية بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها". (القحطاني والبحيري، 2014، 8).

أما التخطيط الاستراتيجي يعرف بأنه خطوات تقود أعضاء المؤسسة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (Nolan&Goodstein,1993) .

ويعرف أيضاً بأنه عملية مستمرة مرتبطة بطبيعة المؤسسة، وفق خطوات مقصودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوجه الأنشطة التنظيمية، ويخصص الموارد، ويتسم بأنه تخطيط طويل المدى يستمر من سنتين إلى خمس سنوات، وهدفه تحويل الأهداف التنظيمية إلى واقع خلال المدة المحددة (شنوده، 2011، 8).

تعددت التعريفات المرتبطة مع مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومدلولاته في التعريفات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط، ويلاحظ من تلك التعريفات وجود اتفاق بين المهتمين حول موضوع التخطيط، باعتباره يمثل في حقيقته دالة وغاية حول وضع أهداف قابلة للتنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة.

بناء على المفاهيم السابقة للتخطيط الاستراتيجي، يرى الباحث بأنه عملية اتخاذ قرارات بناء على تحليل واقع المؤسسة من خلال المشاركة الفاعلة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة حتى يتم رسم مستقبل مؤسستهم وتطلعاتهم عبر الاهداف الاستراتيجية لتتمكن المؤسسة من منافسة المؤسسات الاخرى وتحقيق احتياجات اصحاب العلاقة وإن الهدف من التخطيط الاستراتيجي لم يعد محاولة استشراف المستقبل، ووضع الأهداف المأمول تحقيقها، ووضع الخطط التي تمكننا من ذلك، وانما أصبح الهدف هو كيف نحقق هذه الأهداف المستقبلية بأفضل مستوى ممكن، ومن ثم المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي من خلال تحديد الأهداف والمهام الأساسية للتطوير وتقييمها.

1.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي، ومزاياه:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي الاتي:

1- عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، وعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

3- عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، إذ يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر المنطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (الدجني، 2011، 68) .

2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر الآتية:

• وضع الإطار العام للاستراتيجية.

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، إذ تتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعتها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية في مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية (السكرانة، 2015، 41).

يتضح مما سبق أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة وان جميع نماذج التخطيط تشترك في هذه العناصر .

إذ إن القائمين على التخطيط الاستراتيجي يجب أن يقوموا بالإجابة عن الأسئلة الاربعة التي لا غنى عنها في التخطيط الاستراتيجي وفق ما اورد (Buket,2012, 362):

- " أين نحن؟" : وتتم الاجابة عليه من خلال تحليل الواقع للمؤسسة
- " إلى أين نريد أن نتوجه؟" : تزود المؤسسة بالرؤيا والرسالة والأهداف والغايات
- " كيف سنصل إلى وجهتنا؟" : من خلال الاستراتيجيات والأهداف والأنشطة والمشاريع. إن المغزى من الأهداف الاستراتيجية هو الوصول بأداء المؤسسة إلى الحجم والمسار المرغوب بتحويل البيانات التي تم جمعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي إلى قرارات.
- " كيف سنتابع ونقيم نجاحنا؟" : من خلال عملية المراقبة وقياس الأداء والتقييم.

3.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي :

تختلف إعداد الاستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الممكن اعتماده لهذا الغرض، حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وعلاقتها بجميع المؤسسات ذات العلاقة بما فيها المؤسسات التقليدية، ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية، وهناك العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي سواء في مجال الأعمال أو في مجال التعليم (القحطاني والبحيري، 2014، 25).

ويرى الباحث أن اختلاف أهداف المؤسسات بسبب طبيعة عمل المؤسسة ومسؤولياتها أدى إلى اختلاف المدارس أو نماذج التخطيط التي يتبعها القائمون على هذه المؤسسات حتى تتوافق نموذج الخطة وفق أهداف المؤسسة ومدى مقدرتهم على التعامل مع هذه النماذج، فأغلب المؤسسات تعتمد على نماذج معينة واصبحت دارجة لديهم وذلك على مستوى الوطن العربي ولكن يوجد العديد من النماذج التي يمكن أن نستفيد منها وقد أثبت نجاحها وأهميتها .

تعددت نماذج التخطيط المستخدمة لدى المؤسسات خلال السنوات الماضية ، وكل نموذج من هذه النماذج اثبت نجاحته لدى المؤسسات حيث سيتم ذكر بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي المتعارف عليها وهي :

1- النموذج الخطي Linear Model 2- نموذج فوغ للتخطيط الإستراتيجي Foog

3 Strategic Planning Model -3 نموذج هارفارد Harvard Model

4- نموذج ستتر للتخطيط الإستراتيجي Steiner Model 5- نموذج اليسون وكيلي Allison&kaye

لكننا نرى انه من الضرورة التطرق الى اكثر النماذج اهمية لكونها اكثر استخداماً لدى المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي وهي :

1- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الاساسية Issue-Based

Planning: ويتبع هذا النموذج الخطوات الآتية:

أ-تقييم البيئة الداخلية والخارجية لوضع SWOT .

ب- تحديد القضايا الرئيسية والاهداف والبدائل.

- ت- تحديد البرامج التي تدرج تحت كل هدف.
- ث- تقييم او تحديث الرؤيا والرسالة والقيم (بعض المؤسسات تضع هذه المسائل في البداية).
- ج- بناء الخطة التشغيلية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- ح- توثيق العمليات أعلاه (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤيا والرسالة، والخطة التشغيلية) في وثيقة واحدة ورافق تحليل SWOT معها.
- خ- وضع خطة تشغيلية سنوية لخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.
- د- البدء في تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد اخرى).
- ذ- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة (السكرانة، 2015، 56-63)

2- نموذج التخطيط القائم على السيناريو :

يعتبر هذا النموذج ذا فائدة كبيرة في المؤسسة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف وما يحتاجونه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي، ويتبع الخطوات الآتية لبناء هذا النموذج:

- أ - تحديد التغيرات الخارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمؤسسة في حال تغييرها ، مثال ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك .
- ب- تصنيف التغيرات التي تحدث جراء عملية التغير بثلاث بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة)، وأن إصلاح الحالة السيئة يؤدي إلى دفع المؤسسة إلى الأمام.
- ج- اقتراح ما يجب على المؤسسة أن تفعله لتحقيق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغيير.
- ح - قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات المحتملة.
- د- اختيار التغيير الخارجي الأكثر تأثيراً على المؤسسة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولية التي يمكن بها مواجهة التغيير المذكور. (السكرانة ، 2015، 56-63)

3- نموذج التخطيط الاستراتيجي الاساسي :

تأخذ بهذا النموذج المؤسسات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تطبيقه في السنة الأولى من حياتها لتتعرف المؤسسة على كيفية إدارة الخطة الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه في السنوات اللاحقة، وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المؤسسة، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الأساسي:

- أ- تحديد الرسالة : وتصف المؤسسة، وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
 - ب- تحديد الأهداف الواجب أن تنجز لتحقيق الرسالة، ويتضمن أيضاً تحديد القضايا الرئيسة للمؤسسة.
 - ت- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 - ث- تحديد الخطة التشغيلية: وتتطلب وضع البرامج التشغيلية لتحقيق كل هدف فرعي.
 - ج- المتابعة وتحديد الاستراتيجية: وتقتضي تعرف مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.
- والمؤسسات التي تأخذ بهذا النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها (القحطاني والبحيري، 2014، 27).

4- نموذج كوفمان (Kaufman) :

يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل وينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير، وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة وهي التي تحدد إلى أين تريد المؤسسة؟ ومن خلال هذه الرؤية للمؤسسة تصاغ الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، وتحمل في محتواها العناصر الرئيسة التي من شأنها تحقيق الرؤية، ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المؤسسة، والخطوة الأخيرة في هذا المستوى التخطيطي "مستوى النظرة الكلية" تتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بالأهداف الاستراتيجية بحيث تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية عما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة، ومن ثم الرؤية، وبهذا يبدأ

المستوى التخطيطي الثاني وفي هذا المستوى يتم إجراء "SWOT" تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة للمؤسسة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى والإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة، وفي هذه الخطوة تكون الاستراتيجية أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها مرحلة التنفيذ التي يتم فيها بناء وصياغة الخطة التشغيلية التي تحدد الأهداف، وتاريخ البدء والانتهاؤ والكلفة التقديرية، ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة. ثم تأتي حسب النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات، ثم تبدأ عملية التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإتقان، ويمتاز هذا النموذج بربط المؤسسة بالمجتمع الخارجي ويركز عليه ويعتبره أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي ويطبق في المؤسسات الربحية والمؤسسات التربوية التي تستخدم هذا النموذج ولقد اقترح كوفمان خطوات ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذج، وهي :

- الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغير الذي دائماً ما يخشاه الأفراد.
- توظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن الأداء، حيث أن كل فرد في المؤسسة يمكنه تقرير الاستراتيجيات اللازمة لعملية التحسن.
- تحديد التصور المثالي لما نريد (الرؤية) أو العمل المفروض إنجازه.
- تحديد حجم الهوة بين النتائج الراهنة والنتائج المفروض تحقيقها (الصورة المثلى)
- الحصول على موافقة الجميع (جميع العاملين) واتفاقهم على أفضل الطرق لتحقيق رضا المستفيدين وكيفية قياس ذلك الرضا في الصورة المثلى لما نريد تحقيقه.
- تعريف النتائج التي تحققت في الخطوات (3،4) مع وضع أسلوب لكيفية قياس تلك النتائج.
- تحديد ما يجب أن يقوم به كل فرد من عمل وما هو مطلوب إنجازه، مع ضرورة التأكد من أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية دائمة.
- الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي لتزويدنا بالمعلومات عن التقدم في العمل والمشكلات والفرص المواتية مما يتيح لنا فرصة مراجعة التطبيق وادخال ما يلزم من التعديل لتحقيق التحسين المرغوب .

ويطلق عليه النموذج الشامل ، وينقسم إلى ثلاث مراحل تخطيطية هي :

- مرحلة النظرة الكلية :ويتم فيها تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية،

وتحليل الواقع وتشخيصه باستخدام التحليل الرباعي، وتحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على عدد سنوات الخطة.

- مرحلة التخطيط : ويتم فيها بناء وصياغة الخطة التشغيلية التي تحدد الأهداف والوسائل والكلفة التقديرية وبداية ونهاية تنفيذ الخطة ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة.
- مرحلة التطبيق والتقييم والتطوير: ويتم فيها تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من موارد ومتطلبات وتبدأ عملية التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفعالية والالتقان (القحطاني والبحيري، 2014، 27).

5- نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي "ليونارد جودشتاين، تيموثي نولان، ويليام فيفر" ويشمل هذا النموذج تسع مراحل، وهي: مرحلة التخطيط للتخطيط: ويضمن تعرف درجة التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، ومن ينبغي أن يشارك فيه وكم من الوقت التي تستغرق العملية، وما المعلومات التي يجب معرفتها ليتسنى لنا التخطيط بشكل فعال، ومدى توافر روح العمل الجماعي، ومدى توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي، ومدى الاتفاق على لغة مشتركة لمصطلحات التخطيط الاستراتيجي، كما يتضمن عدة قرارات من الإدارة العليا وهي اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، وأسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، وأسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى، والجمع بين أسلوب التخطيط، وأسلوب فريق التخطيط الاستراتيجي، ومراجعة القيم الجوهرية: وتعتمد هذه المرحلة على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على انسجام الأسلوب المتبع فيه مع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ولا بد من دراسة المناخ التنظيم وتعرف ملامحه قبل الانتقال إلى المرحلة التالية في هذا النموذج، ويشمل دراسة النظم السائدة في المؤسسة على المستويات الإدارية جميعها، وتفيد هذه المرحلة في تعريف فريق التخطيط الاستراتيجي بالفلسفة والأنماط الإدارية السائدة للمديرين، وتحقيق الانسجام بين عملية التخطيط الاستراتيجي والتوقعات الشخصية للأفراد، وصياغة رسالة المؤسسة :وتهدف إلى وضع تصور طويل المدى لما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه أو المكانة التي ينبغي أن تتبناها، ووفقاً لهذا النموذج لابد أن تتضمن الرسالة ثلاثة عناصر رئيسة هي: ماذا (إرضاء العملاء، ولمن (العمل)، وكيف (الكفاءة المحورية)، ومرحلة اختيار النموذج المناسب للإدارة الاستراتيجية لأعمال المؤسسة، وتعني هذه المرحلة بوضع

الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكذلك المعايير الكمية التي تقاس بموجبها مدى نجاحها في انجاز أهدافها، ويراعي في ذلك انسجام واتفاق هذه الأهداف ورسالة المؤسسة، وأن تكون طويلة المدى، ومرحلة مراجعة الأداء الحالي للمؤسسة، وتشمل مراجعة الأداء الحالي تحليل الفجوة، والموارد المالية، والأرباح، وكفاية استغلال الموارد، والعاملين، والمرافق، والبيئة المحلية ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتحليل المنافسة والفجوة.

وتهدف هذه المرحلة إلى قياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد مقدار الفجوة بين إمكانيات وموارد المؤسسة بناءً على المعلومات التي تم تحليلها في المرحلة السابقة، والأهداف المنشودة والمعايير الكمية في المرحلة الرابعة، والعمل على تقليص إزالة الفجوة عن طريق توفير الموارد، وإعادة النظر في الأهداف الموضوعية وإعادة صياغة رسالة المؤسسة، ومرحلة وضع الخطط الاحتياطية : وفيها يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي على الفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، واعتماداً على درجة احتمال حدوثها يلجأ الفريق إلى وضع الخطط الاحتياطية اللازمة، ومرحلة وضع الخطط المتكاملة والمنسقة للمجالات الوظيفية : وفيها يتم تحليل الفجوة بين الإمكانيات والموارد والأهداف المنشودة وبعدها يقرر فريق التخطيط الاستراتيجي كيفية سد الفجوة أو تقريبها، ويتم بعد ذلك تفويض رؤساء الأقسام بالمؤسسة في وضع خطط فرعية لها مع وجود تنسيق بين جميع الأقسام الأكاديمية لضمان توافقها وتكاملها في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومرحلة التنفيذ: وتتضمن مرحلة التنفيذ وفقاً لهذا النموذج إعداد برامج وخطط التنفيذ لكل قطاع، ودمج وتنسيق تلك البرامج، ونقل المسؤولية من فريق التخطيط الاستراتيجي إلى رؤساء القطاعات الرئيسة للمؤسسة، وذلك لترجمتها إلى الواقع، ويجب على المدراء ربط الخطة بالقرارات اليومية، والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Nolan&Goodstein,1993).

6. نموذج هوشين كانري Hoshin Kanri Model :

ذكر (Akao,1991) أن نموذج هوشين كانري يتكون من التخطيط، التنفيذ ومراجعة الإطار من أجل أحداث التغيير المخطط والمنهج حيث يركز التخطيط على منظور إعداد الاستراتيجية، أما التنفيذ تشمل الأنشطة التي تعطي الأسبقية لترابط وتنسيق الإجراءات

المؤسسية. أما المراجعة فتركز على الأنشطة التي تدير الضوابط والإجراءات من خلال مزيج من التحكم في العمليات اليومية، إذ أن ما يجعل نموذج هوشين كانري يختلف عن غيره من نماذج التخطيط بأنه يقوم ببناء الإجراءات في الإدارة اليومية بما يتفق وتحقيق الأولويات الاستراتيجية ضمن سنة معينة.

إذ إن منهج هوشين كانري يكون وفق مستويين وهما :

- 1- مستويات التخطيط الاستراتيجي: أي عدد صغير من الأهداف البعيدة المدى المتعلقة بالمؤسسات مخططة بشكل منظم، وتسمى أهداف إدارة التقدم، وهو موجه نحو إنجاز تحسينات الأداء الهامة، أو عمل التغييرات الهامة في المؤسسة.
- 2- المستوى اليومي: يجب أن تركز أغلب الوقت في المؤسسة لإبقاء العمل على مدار اليوم وذلك وفق أهداف المؤسسة، وهذه أساسيات العمل اليومية التي يجب أن تراقب على أساس يومي في كل أجزاء المؤسسة، وهذا يفسر لماذا يتمكن مستخدمو هذا المنهج من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وإجراء التحسين المستمر.

4.1.2 النقاط المشتركة بين نماذج التخطيط

وبعد الاطلاع على نماذج التخطيط المذكورة أعلاه وجد أنها تشترك جميعها في مسائل أساسية، وهي:

- التأكيد على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة، وإرساء قيم تعمل في ضوئها.
- تركيزها على أهمية تحليل واقع المؤسسة الحالي واعتباره بداية عملية التخطيط بغرض تطويرها في المستقبل.
- تشديدها على ضرورة وضع أهداف استراتيجية مجزأة إلى أهداف فرعية.
- اعتبارها الخطة التشغيلية الجزء العملي لنقل الخطة الاستراتيجية من نصوص إلى واقع عملي.
- تأكيدها على أهمية متابعة وتقييم خطوات تنفيذ الاستراتيجية والوقوف على تقدم العمل فيها، وتصحيح الانحرافات الحاصلة ومعرفة مستوى الأداء المحقق.

إذ أنه إذا وجد خلافات أو فروق بين هذه النماذج فهي تنصب في تسلسل مراحل إعداد الخطة ومراحل تنفيذها، فالبعض منها على سبيل المثال يقدم تحليل الواقع مثل (نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية) والبعض الآخر يؤخره مثل (نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي ، نموذج فيفر، نموذج فورد وبين ونموذج ستينر)، ومنها من يؤخر وضع الرؤية والرسالة ومنها من يقدمها (السكرانة، 2015، 56-63) .

وما يميز التخطيط وفق منهج هوشين كانري انه يقوم بعملية التحسين والتطوير المستمر في المؤسسات والمشاركه الواسعه من قبل العاملين في المؤسسات في اعداد الخطط الاستراتيجية وعمليات الرقابة والمراجعته بشتى اشكالها التي تضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية دون الانحراف عن مسارها ويعتبر من النماذج الفريده في التخطيط التي اهتمت في جودة التخطيط وترابط عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وسيتم التوسع في هذا النموذج من خلال المبحث الثالث في هذا الفصل .

5.1.2 العقبات التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية :

رغم الاهتمام المتزايد من المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لا تزال هناك عقبات تحول دون إعداد الخطط الاستراتيجية وفق المنهجيات المؤدية إلى تحقيق الأهداف، وهناك عدة عوامل تؤدي الى هجر الخطط الاستراتيجية بعد وضعها، ومن اهم اسباب نهاية مصير الخطط الاستراتيجية للحفظ هي :

- الخطة الاستراتيجية دخيلة : حيث انها من وضع مستشارين دون شراكه من اصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولين في تنفيذها .
- الخطة ليست واقعية : الاهداف ليست متسقه مع الموارد المادية والبشرية .
- البنية النظامية لا تمثل الاهداف الاستراتيجية .

ويوضح الشكل (2.1) ملامح العقبات الرئيسية التي تقف في سبيل تنفيذ الاهداف الاستراتيجية

الرؤية	الادارة
5% من العاملين في المؤسسات يفهمون رؤيا المؤسسة	85% من المديرين الكبار يخصصون أقل من ساعه شهرياً لتحليل مدى تنفيذ الاستراتيجية
الموارد	العاملون
60% من المؤسسات لا يربطون بين الاستراتيجية والموارد المتاحة	25% من المديرين لديهم حوافز لإنجاز أهداف الاستراتيجية

إذ إن 5% فقط من العاملين في المؤسسة على قدر من إدراك التخطيط الاستراتيجي، ما يشير إلى عدم جدوى الخطة، والمجهود الذي بذل في وضعها ذهب هباء، ولذا يجب إشراك العاملين في المؤسسة وخاصة الذين على مستوى مسؤولية تنفيذية، ويجب إيضاح مزايا التخطيط الاستراتيجي خاصة للمؤسسة المعنية وما سيكسبه العاملون من تحقيق أهداف الخطة (الفيلاي وآخرون، 24، 2010).

ويضاف الى العقبات في التخطيط ما نتج عن استطلاع قامت بها CFO Magazine لأكثر من 500 شركة بالاتي :

- 1- الافتقار إلى استراتيجية واضحة المعالم في 57% من المؤسسات
- 2- عدم وجود ترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي 53% في تلك المؤسسات.
- 3- الافتقار إلى المساءلة الفردية في الحصول على نتائج 43% في تلك المؤسسات.
- 4- افتقار 34% إلى مقاييس أداء ذات مغزى في تلك المؤسسات.
- 5- افتقار 19% من تلك المؤسسات في توافر البيانات.
- 7- افتقار 8% من تلك المؤسسات لمراجعة الاداء مقابل الخطة.
- 8- الافتقار إلى دقة البيانات 2% (Casey, 2011,9).

بناءً على تلك النتائج يمكن الفهم انه من الاسباب التي تؤدي الى قصور التخطيط الاستراتيجي في مرحلة اعداد الخطة وعدم التمكن من تنفيذها لعدم ترابط التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط التشغيلي .

وقد اضاف (Manos,2015) بأن العقبات المشتركة التي تصادف عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في أي مشروع هي:

- عدم واقعية الأهداف والتوقعات.
- تعيين أهداف بشكل غير دقيق.
- الفشل في التركيز على عدد قليل من الأهداف الحاسمة.
- اختيار أهداف خاطئة.
- الأهداف تصبح رغبات.
- لا يوجد رؤية مشتركة للمؤسسة.
- الأنشطة المخطط لها لا يتم مراجعتها.
- نظام المراجعة عقابي أو تاديبي.
- فريق العمل لم تتعلم التخطيط.
- وسائل التخطيط غير ملائمة.
- يعتبر التخطيط حدثاً.
- بيانات التخطيط الواقعية غير كافية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة للعديد من المؤسسات ولكن هناك اسباب لفشل التخطيط وفق ما اشار اليه (Lee&Dale, 1998, 524) حسب الاتي :

- 1- الإدارة اليومية لا تأخذ بالتحسين المستمر .
- 2- عدم وضوح الرسالة والقيم وضعف الروابط داخل المؤسسة.
- 3- غموض الرؤيا والمحتوى الاستراتيجي وضعف الاتصال داخل المؤسسة.
- 4- عدم توفر تحليل بيانات عند وضع الخطة.
- 5- عدم توفر المراجعة الدورية وتحسن للعمليات.

تعتبر هذه الاسباب من عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري لكونه يتم الاخذ بها وتعتبر من المحاور الاساسية في تطبيق منهج هوشين كانري .

أكد العديد من الباحثين أن غالبية عمليات التخطيط الاستراتيجي لم تتعدَّ مرحلة الصياغة، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ. ومن بين المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية:

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المؤسسة.
- التحول عن الأهداف الأصلية.
- عدم الثقة في امكانية نجاح الخطط (الفيلالي وآخرون، 2010، 24).

2.2 التخطيط التشغيلي / PERATION PLANNING / الخطة السنوية ANUAL

:PLANNING

ورد تعريفات مختلفة من قبل عدد من الباحثين للتخطيط التشغيلي، كما انه ورد عدة مسميات للتخطيط التشغيلي ومنها التخطيط التكتيكي والتخطيط السنوي.

تعتبر الخطة التشغيلية هي الخطوة التالية في عملية التخطيط بعد أن تم اعداد الخطة الاستراتيجية حيث تعتبر الخطة الاستراتيجية قيمتها محدودة ما لم يتبعها خطة تشغيلية (Manos,2015).

وسيتم التعرف على هذه التعريفات:

يعرف التخطيط التشغيلي بأنه التخطيط الذي يقام على مستوى المؤسسة لمدة عام واحد، وتعنى به الأقسام والإدارات لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية لتتطور بناءً على رؤية المؤسسة، بحيث تمكنهم من تحديد الاحتياجات من الموارد المهمة (Hinton ,2012).

او هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية، والتوقيات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ. www.oceanx.sa/blog/2017/01

يمكن الاستنتاج من خلال التعريفات السابقة بأنه التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي يجب ان يكون متكامل ومتربط ولا يمكن نجاح خطة المؤسسة الا اذا كانت خططها متكاملة وتحديد الجهات التي ستعنى بعملية التنفيذ خلال العام الواحد من اجل تحقيق اهداف المؤسسة قصيرة المدى .

1.2.2 عناصر الاختلاف ما بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية:

يوجد فروق ما بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية تكمن في اهدافها ومدة تنفيذها ومنفذيها والمشاركين في وضع هذه الخطط، حيث انه هذه الخطط تتكامل وتعتمد كل منهما على الاخر ولا يوجد أي قيمة لكل منهما ما لم تتكامل، ولا يوجد قيمة للخطة الاستراتيجية اذا ما لم يتبعها تنفيذ جيد للخطة التشغيلية ونبيّن الفروق بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية وفق الاتي (Manos,2015) :

الخطة الاستراتيجية	الخطة التشغيلية
المرشد العام لإدارة المؤسسة	هناك خطة محددة لاستخدام موارد المؤسسة في السعي لتحقيق الخطة الاستراتيجية.
تقترح استراتيجيات لاستخدامها في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة	تفاصيل الأنشطة والأحداث المحددة التي يتعين اتخاذها لتنفيذ استراتيجيات
خطة المؤسسة طويلة الأجل (3-5 سنوات)	(الإطار الزمني سنة واحدة)
تمكن الخطة الاستراتيجية إدارة المؤسسة لصياغة خطة تنفيذية.	لا ينبغي أن تصاغ خطة تنفيذية دون الرجوع إلى خطة استراتيجية
الخطة الاستراتيجية، توضع مرة واحدة حسب المدة الزمنية لها (3-5 سنوات)، لا يكون تغيير ملحوظ في كل عام خلال المدة الزمنية	قد تختلف الخطط التشغيلية من سنة إلى أخرى بشكل كبير
تطوير الخطة الاستراتيجية هي مسؤولية مشتركة وتشمل فئات مختلفة من أصحاب المصلحة.	يتم إنتاج خطة تنفيذية من قبل الرئيس التنفيذي وموظفي المؤسسة.

واضاف (الفيلالي وآخرون،13،2010) بأن الاستراتيجية تختلف عن التكتيك في أوجه عدة، ومنها:

- الاستراتيجية مبادرة، والتكتيك ردة فعل.
- الاستراتيجية عملية داخلية بالنسبة لمصدرها والمؤسسة لها مطلق التحكم في تنفيذها.
- يمكن تطبيق الاستراتيجية مرة واحدة فحسب، وبعد ذلك تغدو العملية هي تنفيذ دون وجود عنصر هام غائب.
- نتيجة العملية الاستراتيجية خطة استراتيجية تستخدم في التوجيه إلى تحديد الخطط العملية والفرعية

2.2.2 الغرض من الخطة التشغيلية

من المهم أن نعرف الفرق بين "الخطة التشغيلية" و"الخطة الاستراتيجية". الخطة الاستراتيجية هي التي تحديد الاتجاه للمؤسسة، ووضع الأهداف والغايات، وتحديد مجموعة الاستراتيجيات لتحقيق ذلك، والتأكد من أن المؤسسة قد تحقق أهدافها، والخطة الاستراتيجية المرشد العام لإدارة المؤسسة وفقا للأولويات وأهداف أصحاب المصلحة، أما الخطة التشغيلية هي المعلومات المفصلة للغاية لتوجيه الموظفين لأداء المهام اليومية، ويجب على الخطة التشغيلية أن توفر الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما - الاستراتيجيات والمهام التي يجب القيام بها.
- الذين - الأشخاص الذين لديهم مسؤولية في كل من الاستراتيجيات.
- عندما - الحدود الزمنية التي يجب أن تكتمل الاستراتيجيات.
- كم - كمية الموارد المالية التي تم توفيرها لإكمال الاستراتيجية (Manos,2015).

تحديد عناصر الخطة التشغيلية يساعد في تحقيق النجاح في تنفيذها وهي الموجه للعاملين بالتركيز على العناصر المهمة والتي تسهم في الحصول على النتائج المرغوبة، وقد حدد (Jolayemi,2008,303) عناصر الخطة التشغيلية بالاتي:

- 1- وصف للمخرجات المنشودة : وتحتوي على ما سيتم تنفيذه وهي تشكل أهداف المؤسسة خلال عام واحد وتدعى بعض الغايات الحيوية.
- 2- القياس: لمعرفة مدى النجاح في تحقيق الهدف ويطلق عليها مقاييس الأداء
- 3- جدوى الهدف: قيمة القياس المطلوب تحقيقه.

- 4- الموعد النهائي: التاريخ الذي يتحقق فيه الهدف المنشود.
- 5- الوسائل: الاستراتيجية التي ستعتمد لتحقيق المخرجات المطلوبة أو كيفية استخدامها.

3.2.2 العوامل التي يجب النظر فيها لإعداد الخطة التشغيلية:

أشار (Manos,2015) إلى أن العديد من الخطط الاستراتيجية الجيدة فشلت بسبب عدم المقدرة على التنفيذ (أي يعني عدم وجود خطة تشغيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية) نظراً لوجود نقص بالموارد المتاحة؛ التي تتمثل عادة في عدم وجود المال، أو الموارد البشرية أو كليهما وبالتالي فمن المهم جداً أن نكون واقعيين وأن نفهم أن الموارد محدودة. ويحتاج المديرون إلى التخطيط بعناية في استخدام الأموال، والمعدات لتحقيق الأهداف، وثمة عوامل ينبغي النظر فيها، وهي:

- التمويل.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد المادية.
- تخطط التواريخ الهامة.

1.3.2.2 التمويل :

يجب أن يكون هناك وضوح تام في التمويل اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية حتى يتم التمكن من الإعداد لتنفيذ أنشطتها حسب الأموال المخصصة، وتحديد الأوقات اللازمة لتوفير هذه الاموال، إذ إن أهم الأسباب التي أجبرت المؤسسات بإعداد الخطط هو كيف يمكن استغلال الاموال والموارد المتوفرة لدى المؤسسة الاستغلال الأمثل.

2.3.2.2 الهيكل التنظيمي:

يجب أن تؤخذ هيكل المؤسسة بعين الاعتبار عند وضع الخطة التشغيلية، يجب على المخططين تخصيص كل مهمة في الخطة التشغيلية لأحد الموظفين، وإلا سوف تتضاءل احتمالات النجاح.

يجب أن يكون المخططون على معرفة:

- الموظفين الرئيسيين في المؤسسة
- نوع العمالة (بأجر أو الطوعي)
- تجميع وظائف بين اللجان الفرعية أو أقسام المؤسسة
- مقدار تفويض الصلاحيات.

3.3.2.2 الموارد المادية:

في كثير من الحالات يعتمد على توافر الموارد المادية لتنفيذ الاستراتيجيات والمهام ضمن الخطة التشغيلية. تحديد الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات هو جانب من جوانب تخطيط العملية. يجب على المخططين تحديد التمويل المطلوب لشراء أو استئجار أو الحفاظ على الموارد المادية المتوفرة، وعن درجة وجود هذه الموارد المملوكة أو المستأجرة .

4.3.2.2 التخطيط للتواريخ هامة:

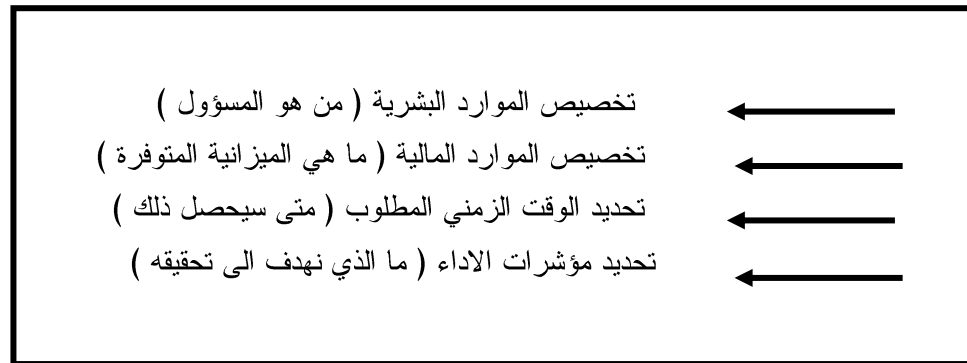
الوقت هو أيضاً مورد غير محدود. ولا يمكن التعامل معه إذا لم تكن منظمين ومحددين الأولويات للتنفيذ وإلا سيكون هناك تراكم في المهام والفشل في تحقيقها حيث ان التنسيق المشترك من قبل المنفذين يؤدي إلى أن يكون العمل في المكان والوقت المناسب ويعتبر هذا جانب من الجوانب الرئيسية في التخطيط التشغيلي.

4.2.2. العوامل الهامة التي يجب الاخذ بها لتنفيذ الخطط التشغيلية :

يجب ان يتم الاخذ بالخطوات الآتية في تنفيذ الخطط التشغيلية وفق ما ذكر (الفيلاي واخرون، 2010، 25)، وهي:

- تناول كل أوجه التنفيذ أثناء عملية التخطيط، إذ إن الوقت لا يتسع خلال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضع وتغيير خطط التنفيذ.
- على كل عضو في فريق التخطيط والتنفيذ إدراك تفاصيل الخطة والاتفاق عليها.

- على الإدارة الالتزام بالتركيز على ما اتفق عليه في الخطط الاستراتيجية، وألا يدخلوا أي تعديلات جذرية عليها دون البت في تداعيات التغيير وعقباته.
 - على المؤسسة المحافظة على التوازن بين أنشطة العمل، وتنفيذ المبادرات الجديدة، إذ إن بعض مشاكل التنفيذ تنجم على الاهتمام، والتركيز على وضع وتطوير استراتيجيات جديدة مع إهمال خط العمل الرئيس القائم على استراتيجيات عمل سابقة.
- وينبغي أن يقوم المخططون بمشاورات نشطة مع الموظفين من شأنها أن تكون الدوافع الرئيسة لهذه الخطة، ويحدد هذا التشاور العديد من العوامل الهامة مثل الجداول الزمنية لإنجاز ما هو مطلوب، وأن تكون الميزانية واقعية، ومن الذي سيتولى المسؤولية عن كل استراتيجية/ مهمة، وهذا ما تم تأكيده في منهج هوشين كانري من أهمية الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي حتى يتم الوصول للهدف (Manos,2015) ويظهر الشكل رقم (4.2) العوامل الهامة التي يجب الأخذ بها لتنفيذ الخطط التشغيلية



المصدر : (Manos,2015).

بناء على ما ورد في الشكل رقم (4.2) من معطيات فانه سيتم توضيحها وفق الاتي :

1.4.2.2 تخصيص الموارد البشرية:

يجب أن يكون لكل هدف استراتيجي شخص مسؤولا عن الاستراتيجيات، إذ إنه إذا لم يتم تكليف شخص بتنفيذ هذه المهمة سنقع تحت احتمالية فقدان تنفيذها أو التأخر في التنفيذ، ويشار إلى هذه المهمة في الخطة التشغيلية الدور الوظيفي له (Manos,2015).

2.4.2.2 تخصيص الموارد المالية:

تتطلب كل استراتيجية الأموال لتنفيذها، وفي بعض الأحيان لا تتوقف على الأموال بل على موارد مادية للتشغيل، وتتمثل هذه الاحتياجات بالأموال التي ستدفع لشراء النفقات التشغيلية ورواتب الموظفين وتتمثل في الموارد المالية اللازمة للأجور. وبعض الاستراتيجيات تحتاج شراء المعدات أو المواد، أو التكاليف الترويجية مثل الإعلانات.

ومن هذا المنطلق يجب التفكير في جميع التكاليف المحتملة التي قد يتم تكبدها إذا تم تنفيذ هذه الاستراتيجية. إذا كان هناك عدم كفاية للمخصصات المالية من أجل تنفيذ الاستراتيجية، سيكون هناك احتمالات كبيرة لفشلها (Manos,2015).

3.4.2.2 وضع الجداول الزمنية:

تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى جدول زمني، وهو الفترة الزمنية التي يتم تنفيذ العمل لتحقيق النتيجة المرجوة. الفترة الزمنية يمكن أن تكون قصيرة بقدر يوم، أو أنها يمكن أن تكون عدة أشهر. يمكن أن تكون الفترة الزمنية في المستقبل القريب، أو قد يكون من المقرر لمدة عام في المستقبل (Manos,2015).

أما فيما يتعلق بجدول التخطيط السنوي (APT) Annual Planning Table يستخدم لتوثيق وتوزيع كافة العناصر والأنشطة التي تشكل الخطة التشغيلية، ويرى (Kenyon, 2000) أنها يجب أن تتكون من :

- 1- وصف للوضع الحالي
- 2- الغاية
- 3- الأهداف
- 4- الاستراتيجية
- 5- منفذي الاستراتيجية

يعتبر جدول التخطيط السنوي أداة جيدة للتخطيط وإدارة الخطة التشغيلية وتجعل منها عملية سهلة وينصح خبراء منهج هوشين كانري أنه في حال وجود أكثر من هدف ، يجب أن يصمم جدول زمني لكل واحد منها (Jolayemi,2008,308).

والغرض من إدراج جدول زمني لكل استراتيجية في الخطة التشغيلية هو اعطاء أجل لتنفيذ المهام الكبيرة التي يحتاج القيام بها حيث انه يوجد دائما قلة الموارد ولا يمكن توفرها في أي وقت من الأوقات، تحتاج إلى أن يتم حسب الأولويات وأين يجب أن تركز الجهد في العمل واتخاذ القرارات (Manos,2015).

4.4.2.2 وضع مؤشرات الأداء:

يمكن تعريف مصطلح "مؤشر الأداء" (أو "مؤشرات الأداء الرئيسية") بأنه معيار أو هدف يجب أن يتحقق، ويتم وضع مؤشرات الأداء واستخدامها جزءا لا يتجزأ من عمليات تخطيط الأعمال والمراقبة، واستخدام مؤشرات الأداء يتيح للإدارة من قياس نجاح استراتيجيات الأعمال، ومؤشرات الأداء الرئيسية هي النقطة القياسية أو الإشارة التي تسمح للإدارة بما يأتي:

- قياس النتيجة الفعلية وفق الاستراتيجيات المحددة مسبقاً.
- إجراء مقارنات بين النتائج المرجوة والنتائج الفعلية.

وهناك عدة أسباب في إعداد هذه الممارسة العامة لتخطيط الأعمال ووضع مؤشرات الأداء، إذ تم التوصل إلى تحقيق الهدف أو المعيار، ويمكن الاطلاع على الاستراتيجية والتدقيق بها والتحقق من أن العمل "أنجز"، وبعبارة أخرى الاستراتيجية نجحت أو طبقت (Manos,2015).

5.2.2 دور المدير في التخطيط التشغيلي:

الخطة التشغيلية هي أداة رئيسية لإدارة المؤسسة، حيث أن الخطة التشغيلية توفر للمدير المعلومات المفصلة عن العمل الذي يجب القيام به لضمان أن الغايات والأهداف المخطط لها أن تتحقق.

يجب أن يشارك في عملية إدارة التدقيق المستمر لتنفيذ الخطة التشغيلية وممارسة السيطرة على موارد المؤسسة لضمان النجاح.

ماهي النواحي التي يجب أن يتم فحصها من قبل المدير:

• الجدول الزمني: الاستراتيجيات متى سيتم البدء وسيتم الانتهاء من جميع المهام في الجدول الزمنية المقررة .

• مقاييس الأداء : هل تم إحراز تقدم وفقاً لمقاييس الأداء؟ هل سيتم تنفيذ وتحقيق الأهداف ؟ وقد اشار (Jolayemi,2008,307) الى سمات قياس الأداء الجيد:

- يمكن رسمه ببيان
- يوفر فهماً لأداء العمليات
- يؤدي إلى السلوك المنشود.

وقد أوصى باحثون آخرون أن تكون مؤشرات الأداء محددة وقابلة للقياس والتنفيذ وفعالة ومرتبطة بزمان معين، ويرى (Kenyon, 1997) إمكانية أن تكون المؤشرات متعددة لقياس جوانب الاستراتيجية الأكثر إلحاحاً، وينصح عدد من خبراء منهج هوشين كانري أن تكون المؤشرات محدودة (ثلاثة أو أربعة لكل استراتيجية)، وأجمعوا أنه بالإمكان استخدام مؤشرات كمية أو رقمية أو نوعية أو موضوعية .

• المسؤوليات : هل هناك أي شخص يوجد لديه صعوبة في المهام المخصصة له؟ هل هناك احتياج إلى أن يتم إعادة توزيع المسؤوليات ؟

• الموارد المادية : معرفة الاصول التي بحوزة المؤسسة، وما هي الموارد التي تحتاج اليها عند التنفيذ .

• الميزانية : معرفة الاحتياج وتقدير الأموال المطلوبة لتنفيذ هذه المهام، ما هو مقدار العجز والفائض بالاموال المخصصة للأنشطة.

لضمان وجود فهم كاف للخطة التشغيلية، يجب على أعلى مستويات الإدارة في المؤسسة التواصل بدقة مع الموظفين ونقاش الخطة التشغيلية (Manos,2015)،
يستند تطوير الخطة التشغيلية على النواحي الآتية (Jolemica,2008,303):

- 1- أهداف طويلة ومتوسطة المدى
- 2- تقييم سنوي للعمليات
- 3- مراجعة سنوية للأداء
- 4- الواقع الحالي
- 5- تحليل للفجوة بين إنجازات المؤسسة وأهدافها خلال العام الفائت

إن استراتيجيات الاتصال من الإدارة العليا مع الموظفين قد تشمل الآتي (Manos,2015):

- سلسلة اجتماعات مع الموظفين بحيث تقوم الإدارة العليا في شرح الجوانب الرئيسية للخطة التشغيلية والتعامل مع الأسئلة التي تثار من الموظفين بشأن الخطة.
- عند تحليل الخطة التشغيلية الإجمالية إلى مجموعات فرعية وتحديد تحمل المسؤولية، وهذا يتيح لفريق العمل الفهم بأكثر وضوح، وأن تركز على دورهم في تنفيذ الخطة بأكملها.
- تطوير النظم التي تمكن من تنفيذ الاستراتيجيات بحيث يتم تحديد المهام وقياسها.
- توفير التدريب بحيث يتمكن الموظفون من الفهم الأفضل لمهامهم ومسؤولياتهم، وخصوصا كيف يمكن أن تسهم في تحقيق الشامل للخطة التشغيلية.

ويتطلب تنفيذ الخطة التشغيلية المراقبة الفعالة، والتحقق من تنفيذ الأعمال وفق الخطة لضمان السيطرة، والحد من أي تباين من الخطة، إذ إن هذه السيطرة من المديرين تشمل:

- التحقق على أساس منتظم من ما تم إنجازه، وما لم يتم.
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي لم تتحقق من المهام، أو انها حققت في الوقت المحدد.

- التأكد من أن الموارد ستكون متاحة عند الحاجة.
- الإشراف ودعم وتحفيز الناس للمؤسسة لضمان إجراء المهام.
- تعديل الخطة التشغيلية إذا كانت هناك حاجة.
- الإبلاغ عن المشاكل لرؤسائهم مثل المديرين وموظفي اللجنة، وأعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة.

3.2 منهج هوشين كانري:

1.3.2 نبذة عن منهج هوشين كانري :

ظهر منهج هوشين كانري في اليابان خلال خمسينيات القرن الماضي واستند إلى أفكار البروفسور يوجي أكوا الذي كان يردد "ان كل إنسان خبير في مجال عمله وأن مراقبة الجودة الشاملة اليابانية صممت لاستخدام قوة التفكير الجمعي لجميع العاملين لجعل منظماتهم الأفضل في تخصصها"

(Jacobson,2015) ، وقد انطلق منهج هوشين كانري من مبدأ التطوير المستمر ، وهو نظام مكرس لضبط الجودة وأنشطة التطوير المستمر (Buket,2012,364)

اطلق عدد من الباحثين تسميات مختلفة إلى منهج هوشين كانري من خلال كتاباتهم وفق ما أورد (Jolayemi,2008,298) ومنها :

1. سياسة الضبط (Tennant & Roberts, 2001a, 2001b)
2. نشر الأهداف والوسائل (Akao, 1991; Beescroft, 1999)
3. إدارة السياسات (Roberts & Tennant, 2003; Tennant & Roberts, 2001b; Witcher & Butterworth, 2000b),
4. تخطيط هوشين (Babich, 1996)،
5. إدارة الأهداف والوسائل أو الإدارة بالتخطيط (Tennant & Roberts,2001b)

إن منهج هوشين كانري مزيج من كلمتين باللغة اليابانية: هوشين وكانري وتعنيان: هوشين: اتجاه البوصلة، تليها المسار، مسار السياسات والاهداف، في حين يعني كانري: السيطرة أو إدارة التركيز في المؤسسات (Jacobson,2015).

وردت عدة تعريفات لمنهج هوشين كانري من خلال العديد من الباحثين ونورد اهم هذه التعريفات:

" توجيه مسار المؤسسة من خلال ضبط إيقاع التغيير فيها، ويتضمن هذا النظام أدوات للتحسين المستمر، ويكمن السر في منهج هوشين كانري انخراط المؤسسة بأكملها في عملية التخطيط الاستراتيجي، سواء من الأعلى الى الأسفل أو العكس، فهو يؤكد على تطوير اتجاه وأهداف وغايات المؤسسة بشكل عقلائي، ويخضع للرقابة والمواءمة وفق التغذية الراجعة للنظام" (Witcher, 2014, 74).

عرف (Akao, 1991, 47) بان منهج هوشين كانري: " كافة أنشطة المؤسسة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها المتوسطة و طويلة المدى التي توضع كوسائل للوصول إلى الغايات السنوية ". عرف (Ahmad, 2016, 168) منهج هوشين كانري: "بانه منهج عملي منظم موجه لبناء وتحقيق الاستراتيجيات التي تحدد الاتجاه بدقة في جميع جوانب المؤسسة من خلال دمج أنشطة المؤسسة اليومية وأهدافها الاستراتيجية".

2.3.2 يتضح من التعريفات السابقة :

منهج هوشين كانري يعمل على جودة التخطيط وربط الاهداف الاستراتيجية مع الخطة السنوية واشراك اكبر عدد من الموظفين في اعداد الخطة عبر الحوارات المفتوحة وبكلا الاتجاهين من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى وان اكثر ما يميز هذه المنهج الادارة اليومية لضبط عملية التقويم والتحسين المستمر .

يعمل منهج هوشين كانري وفق مستويين حتى يحقق التكامل في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وهما:

1- مستويات التخطيط الاستراتيجي: أي عدد صغير من الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالمؤسسات مخططة بشكل منظم، وتسمى أهداف إدارة التقدّم، وهو موجه نحو إنجاز تحسينات الأداء الهامة، أو عمل التغييرات الهامة في المؤسسة.

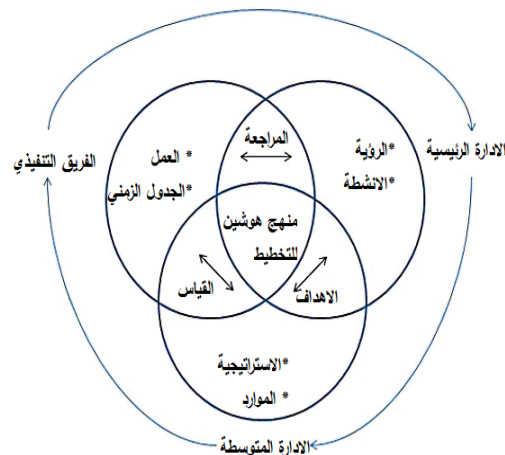
2- المستوى اليومي: يجب تكريس أغلب الوقت في المؤسسة لإبقاء العمل على مدار اليوم وفق أهدافها، وهذه أساسيات عمل يومية يجب أن تراقب على أساس يومي في كل أجزاء المؤسسة، وهذا يفسر لماذا يتمكن مستخدمو هذا المنهج من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، واجراء التحسين المستمر (Akao, 1991).

واعتبرت المحاور-الثنائية لهوشين كانري منهجاً من إحدى أعمدة فلسفة ادارة الجودة الشاملة، ويمكن إدراج المنهج كأحد مفاهيم دورة دايمينج (PDCA) التي تطبق لعمليات الإدارات العليا، ومراجعة منهج هوشين كانري لخطة السنة الماضية أساس الدراسة لخطة هوشين السنوية الجديدة، وتقوم هذه الخطة بسلسلة أنشطة في المؤسسة عن طريق جداول التخطيط السنوية. في كل مستوى، تترجم السياسة وتطبق (تتخذ) إلى سياسات وأهداف وأعمال للمستوى التالي بالأسفل، وتراجع جداول التخطيط السنوية هذه دورياً - شهرياً. أي أسباب اختلاف بين النتائج المتوقعة والفعالية تناقش وتتم ملاءمتها، أما الإجراءات التصحيحية فيتم تحديدها - الفعل (Akao,1999,22).

يعتبر منهج هوشين كانري هو الإطار التنظيمي للإدارة الاستراتيجية، التي تتم عبر الأطراف المعنية من خلال اتباع المهام الاربعة الرئيسية:

- 1- توفير التركيز؛ عبر التنسيق المباشر بتحديد بعض الأولويات الاستراتيجية السنوية.
 - 2- تطابق الأولويات الاستراتيجية والخطط والبرامج المحلية.
 - 3- دمج الأولويات الاستراتيجية بالإدارة اليومية.
 - 4- القيام بالمراجعة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية (Roberts& Tennat2001، 289).
- أشار مؤسس المنهج (AKAO,1991) إلى إمكانية استخدام المنهج في التطبيقات المبينة أدناه:
- التخطيط الاستراتيجي طويل المدى بتطبيق مبادئ وتقنيات الجودة الشاملة.
 - الأهداف الاستراتيجية المشتركة النامية، والمقارنة بطاقة الأداء المتوازن.
 - التحسين المستمر.

الشكل رقم (2.2) طريقة عمل منهج هوشين كانري للتخطيط



(Ahmad, 2016,163)

يتبين من خلال الشكل المبين اعلاه بان منهج هوشين كانري يشترك فرق العمل في المؤسسة وعلى جميع المستويات العليا والمتوسطة والتنفيذية بحيث يكون دور لكل مستوى من المستويات التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة وتكون عملية المراجعة والتقييم على جميع المستويات .

ومن خلال تلك المستويات تتحقق أهداف منهج هوشين كانري التي تسمح بتحقيق الأهداف الآتية:

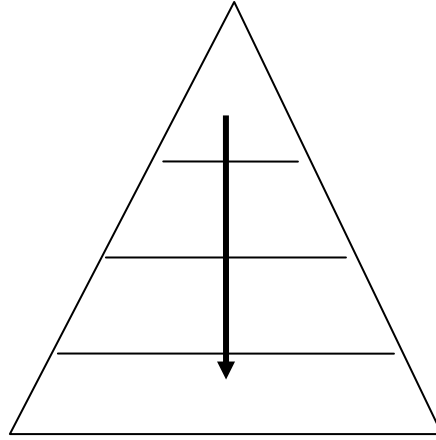
1. ضمان أن جميع الفاعلين في العملية يتشاركون في الأهداف المفتاحية ذاتها لأداء هذه العملية، بواسطة استعمال مقاييس مباشرة ومعدلة لكل مستوى تنظيمي.
2. توجيه وظائف ومهام المؤسسة جميعها لتحقيق أهدافها، وبالتالي السيطرة على سيرورتها.
3. التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط.
4. تحديد الثغرات الاستراتيجية الواجب سدّها بغرض الرفع من أداء المؤسسة.
5. ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الاستراتيجية المحددة (شرف الدين، 2012، 73).

3.3.2 مقارنة نظم التخطيط التقليدية بالتخطيط وفق منهج هوشين كانري :

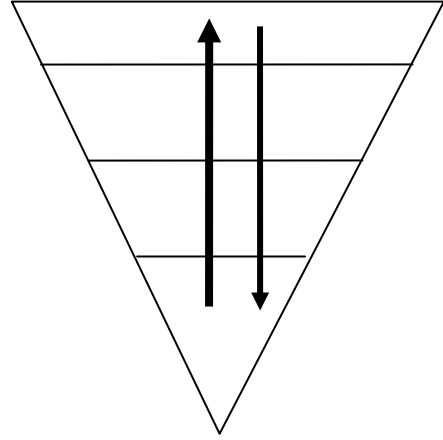
يختلف منهج هوشين كانري عن غيره من نماذج التخطيط التقليدية في الآتي:

1. تكامل الأهداف الاستراتيجية مع الإدارة اليومية التكتيكية.
2. تطبيق دورة خطة دايمنج لإنهاء إجراءات العمل لإدارة عمليات الأعمال.
3. التخطيط الموازي ومنهجية التنفيذ.
4. منهجية الشراكة الواسعة.
5. إدخال تحسينات في مجال الاتصالات.
6. زيادة التوافق في تحديد الأهداف.
7. إدارة متكاملة متعددة الوظائف (Tennant & Roberts,2000,77).

الشكل رقم (2.3) ويبين طريقة التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري والمناهج التخطيط الأخرى



مناهج التخطيط التقليدية
من الأعلى إلى الأسفل



منهج هوشين كانري الياباني
من القاعدة إلى الأعلى

المصدر : (Witcher, 2014)

ومن خلال الاطلاع على الشكل المبين اعلاه نستنتج انه يشترك كلا الاتجاهين في المؤسسة: من الأعلى إلى الأسفل الذي يهتم بالرؤيا والخطط طويلة الأمد، ومن الأسفل إلى الأعلى المسؤول عن تزويد المؤسسة بالتغذية الراجعة من أجل تطوير العمليات بأفكارهم الإبداعية وتتميز إدارة منهج هوشين كانري عن غيرها من الأنظمة الإدارية التقليدية بمواصفات فريدة، إذ تهدف إلى توجيه كافة العاملين في المؤسسة نحو هدف واحد من خلال ضبط الأهداف والغايات والوسائل أفقياً وعمودياً، علاوة على أنها تحول تركيز الإدارة من النتائج إلى العمليات، أو من الخارج إلى الداخل، وهذا سيؤدي إلى تطوير العمليات التي ستمتخص عن نتائج أفضل

تتضمن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة دمج الرؤيا والأهداف والسياسات والتكتيكات في وحدة واحدة متماسكة. بعد أن يتم تحديد الرؤيا والسياسات قبل كل شيء، يجب تحديد الأدوات اللازمة لتنفيذها. من المهم جداً للمؤسسات اتخاذ قرار بشأن الأدوات المعمول بها، والملائمة، التي سوف تربط المبادرات الاستراتيجية والتشغيلية بشكل متناسق من خلال عملية التنفيذ.

(Löfving & others, 2015)

وهناك جدل فكري حول الإدارة الاستراتيجية يتمثل في اتجاهين:
الأول: يتمركز حول فكرة الانطلاق من البيئة الخارجية وتوظيف مجموعة من القيم لتنظيم وتوجيه أنشطة المؤسسة نحو الاستدامة.
والثاني: يتمحور على البيئة الداخلية أي منهاج داخلي-خارجي للتفكير الاستراتيجي، إن منهج هوشين كانري في نظر خبراء الاستراتيجية ما هو إلا نظام للعمليات، فهناك مراجعة سنوية للمؤسسة ومن أولوياتها أن تقوم الإدارة العليا بقيادة عملية الإدارة الاستراتيجية لمبادئ دورة دايمنج PDCA (Witcher, 2014).

4.3.2 تطبيق منهج هوشين كانري :

يعمل منهج هوشين كانري وفق الخطوات المبينة ادناه وذلك حسب ما اورد (شرف الدين، 2012، 74) :

- تهيئة المؤسسة للاستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية.
- تحديد الثغرات الاستراتيجية.
- ترجمة الثغرات الاستراتيجية إلى مجموعة مهام على المستويات الإدارية كافة.
- تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسدّ ثغرات أداء هذه المهام.

فالثغرة الاستراتيجية هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وتقوم الإدارة العليا بمقارنة الحالة الراهنة للمؤسسة بالحالة المخطط لها، ثم تحدد ما يجب عمله لسد الثغرة الموجودة بين الحالتين، فتقوم بتحديد الثغرات الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة في كل مستوى من مستوياتها، فتوضع الأهداف الاستراتيجية لهذه الثغرات مما يسهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق هذه الأهداف، وعدم الوقوع في الخطأ أو إهدار للموارد، وتشمل هذه العملية:

- التحسين في الأعمال اليومية :الفعالية، الجودة، تخفيض إهدار الاموال .
- حل المشكلات سواء القديمة أو الحديثة أو حتى الصعوبات المستقبلية.
- الإبداعات الممنهجة ، التكنولوجيا الإدارية.
- التكوينات، تطوير الكفاءات والأفراد.

وبذا، فإدارة هوشين طريقة لإدارة التغيير، فهي توحد الرؤيا وتنسق أنظمة المؤسسة الرئيسة لتحقيق أهداف محددة، فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها لمقارنتها بالأهداف.

وقد أشار (شرف الدين، 2012، 74) إلى أنه إذا كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع، تحدد المشاكل وتوضع الأعمال التصحيحية، لذا توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين، فعندما يحقق هدفا فإنه في الواقع تتحقق مرحلة واحدة من مراحل التحسين المتتابة، ويحتاج توجيه المؤسسة إلى أربعة نظم إدارية أساسية، وهي:

- إدارة إشرافية لإدارة المستقبل.
- إدارة يومية لإدارة الوضع الراهن.
- إدارة عرضية لإدارة العمليات أفقيا.
- إدارة استراتيجية لإدارة التغيير.

5.3.2 الاعتبارات الأساسية في منهج هوشين كانري :

حدّد (Watson,1991,xxii) الاعتبارات الأساسية في منهج هوشين كانري كما يأتي:

- 1- قياس العمل ككل.
- 2- تحديد الهدف الأساسي من الأعمال.
- 3- معرفة البيئة التي يدار العمل بها.
- 4- التزويد بالمصادر اللازمة لتنفيذ أهداف العمل.
- 5- تحديد الإجراءات التي تشكل النظام -الفعاليات، والأهداف، وقياس الأداء، وتكييف التغذية الراجعة عن الاداء.

وسيتم التعرف إلى هذه الاعتبارات بالتفصيل وفق الآتي:

1- قياس العمل ككل measuring the system as a whole:

من الأمور الأساسية لإدارة المنهج خلق خطة تدير مبادرات التغيير الاستراتيجية، وهذا ضروري لأن لا أحد يتوقع أن يؤسس خطة صحيحة مئة بالمئة بالخطوات الأساسية لأي نظام

إداري، وتتضمن هذه الاعتبارات في نظام العمل الأهداف الأساسية للعمل، والظروف المحيطة، ووفرة المصادر، أو تحديد لكل خطوات العمل الحساسة.

يشجع منهج هوشين كانري على مبدأ المرونة وأن يكون قابلاً للتكيف، وكما أن الخطط الطويلة مبنية على المعلومات التي تمت ملاحظتها في نظام العمل، فخطوات التخطيط نفسها يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على نظام العمل، وهذا يعني أن إدارة نظام العمل يجب أن تشمل على مراجعات دورية وتقييمات تتضمن فيما إذا كان أو لم يكن نظام الخطة منقحاً، أو أجريت عمليات المراجعة عليه، ويجب أن يكون قابلاً للتغيير، ويمكن أن يتحقق هذا من خلال المراجعات الاعتيادية لكلا الأمرين:

الأول: خطوات تطبيق الخطة أو العمل.

الثاني: طريقة تطبيق منهج التخطيط ذاته.

وأصبح منهج هوشين كانري عنصر تمكين في تحسين خطوات إدارة تطوير المؤسسات، وعبارة عن التغذية الراجعة التي تسمح بالاستجابة لرياح التغيير المستمرة في الأعمال (Watson, 1991, xxii).

2- تحديد الهدف الأساسي من الأعمال setting core objectives of the business :

المقدمة الأساسية في منهج هوشين كانري أن الأشخاص المكلفين بتنفيذ خطة يجب أن يشاركوا في عملية التخطيط نفسها، وهذه المقدمة مبنية على المفهوم القائل إن أي خطة يشارك فيها مجموعة أشخاص تكون خطة أقوى، ولإثبات ما يقوله - وما يطلق عليه اليابانيون تسميته (catchball) - من أن مجموعة أشخاص يشاركون في الحوار، ويشكلون حلقة تشبه مجموعة أطفال يلعبون النقاط الكرة، وفي بعض الأحيان نسمي هذه المنهج (نشر أو تعميم الفكرة)، مشاركة الجميع في بلورة الفكرة، وفائدة مثل هذه الفعالية تتبع من الاعتقاد الأساسي أن الناس يريدون عمل ما يعتقدون أنه صائب، وإذا لم يشاركوا في هذا النقاش الموسع الخاص بالمؤسسة فلن يعرفوا ما هو الشيء الصواب أو سيقومون بإجراء تحسين جزئي، أو القيام بما هو صائب حسب قناعاتهم الشخصية النابعة من تصرفهم الفردي.

ويندرج هذا الشيء تحت بند (الأفضل)، طريقة لعمل شيء ما، وبالطبع يكون لكل شخص وجهة نظره الشخصية حول (الأفضل) طريقة لعمل شيء ما، وفي معظم الأحيان لا يكون هذا الأنسب لإنجاز العمل بالطريقة المثلى.

وهدف الحصول على تحالفات لحالة من التناسق والانسجام بين العناصر المشاركة جميعها مع تركيز العمل على النظام نحو الأهداف الأساسية، ويصبح الهدف الأساسي أن تكون هذه الاتفاقيات التي يتم الوصول إليها بالإجماع من المشاركين لصالح نظام العمل، إذ إن هذه الخطوات تعتبر في العديد من الأعمال الأمريكية إدارة رؤى (Watson,1991,xxii).

3- معرفة البيئة التي يدار بها العمل understanding the environmental situation in which the business operates

يعني تحقيق هذا الهدف أن فريق إدارة المؤسسة لديها المقدرة، الرغبة، قنوات الاتصال، التعاون ودمج خطوات التخطيط مع قواعد العمل الكلية، ويوفر منهج هوشين كانري هذه القدرة من خلال التشجيع على الحوار على صعيدين:

الأول : مجموعة الأهداف.

الثاني: تطور في الاستراتيجيات والأدوات والإجراءات المطلوبة لتحقيق أهداف العمل المحددة.

وبالتالي فإن أول خطوات منهج هوشين كانري تأتي متشابهة كما ذكر في إدارة الجودة الشاملة، وهي فهم احتياجات إدارة الزبائن والعملاء، وتتضمن إدارة إرضاء العملاء- التي تشمل أصحاب رأس المال، وأعضاء مجلس الإدارة، وتحليل الأعمال، والموظفين والزبائن الخارجيين - وجميع من ذكروا هم مركزيون في منهج هوشين كانري في التطوير الدائم.

وتكون الخطوة الأولى نحو التطوير الدائم بإجراء تحليل لمحيط العمل (البيئة المحيطة) للمكان الذي يدار فيه العمل وهذا يشمل الاقتصاد، والسوق، والتقنيات، والوضع الاجتماعي، والوضع القانوني لعمل المؤسسة، وكيف تعمل مقارنة بالمنافسين في هذه المناطق، ويعتبر إجراء المقارنات أداة هامة لفريق الإدارة ليستخدمها في فهم حدود بيئة نظام العمل،

والمقارنات يمكن أن تستخدم للمساعدة في تأسيس الأهداف على طريقة منهج هوشين كانري، وما يهم ليس سمعة المؤسسة أو تاريخ المؤسسة، لكن كيف تعمل مقارنة بالمنافسين الحاليين، أي ما هو الوضع الحالي؟ وكيف تعمل حتى تستمر وتتطور حتى لا تقف عند حد معين (Watson,1991, xxiii)؟

4- التزويد بالموارد اللازمة لتنفيذ أهداف العمل providing resources to perform business objectives:

يعمل منهج هوشين كانري على مستويين لإدارة التطوير المستمر بدءاً من الأهداف الاستراتيجية، وإدارة السيطرة اليومية على أساسيات العمل والإدارة اليومية (تطبيق كايزن على خطوات الأعمال الأساسية) تعتبر الإجراءات الأساسية للسيطرة على العمل حسب النظام الياباني، في حين اعتاد منهج هوشين كانري على التحالف، وتنسيق نظام العمل لإجراء مبادرات تغيير استراتيجية محددة. وبشكل عام أي منظمة تطبق منهج هوشين كانري لا تدير أكثر من ثلاث إلى خمس مبادرات تغيير استراتيجية في آن واحد، وعلى أي حال؛ فالمدة الزمنية المخصصة لتحقيق أهداف منهج هوشين كانري تتنوع حسب الوصف الوظيفي والمستوى داخل المؤسسة، والإدارة العليا يمكن أن تمضي أكثر من 80% من وقتها حسب منهج هوشين كانري للتقدم بالأهداف، في حين يمضي خط الموظفين أقل من 10%.

وتعتبر السيطرة اليومية لدى العاملين في منهج هوشين كانري جزءاً من النظام ولا يمكن تجاهلها، لأنها تمثل التغيرات غير الاستراتيجية أو خطوات العمل الأساسية التي يكون فيها التغيير أكثر تدرجاً حسب طبيعة كايزن، ومن أجل ذلك - وكما أن الأهداف تتحدر في المؤسسة إلى مستوى الاستراتيجيات - يصبح من المقبول أن تقود القوة العاملة إلى تنفيذ التطبيق المناسب، أو الأهداف المرجوة (Watson,1991,xxiii).

5- تحديد خطوات النظام defining processes that constitute the system

وتحديد الإجراءات التي تشكل النظام -الفعاليات، الأهداف، قياس الأداء، وتكييف التغذية الراجعة عن الأداء.

يقدم منهج هوشين كانري إتاحة الفرصة لحوار جماعي حول تغيير جوهري في النظام، وتبدأ الحركة العامة حسب خطوات منهج هوشين كانري من مستوى الإدارة العليا مروراً بالإدارة المتوسطة إلى فرق التنفيذ، والنقاش الحواري أو التقاط الكرة المستخدمة في المجموعات الثلاثة لتؤسس للأهداف وللأدوات وللمراجعة، وتتوافق الآراء عليها، إذ تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تأسيس ما يعرف باسم (ماذا) من النظام الإداري- رؤيتها والأهداف الأساسية-، في حين تتولى الإدارة المتوسطة التحوار مع الإدارة العليا حول الأهداف التي تتضمن إتمام الأهداف الرئيسية، ومن ثم تصبح مسؤولة عن تطوير ال (كيف) من نظام العمل - الاستراتيجية لتحديد الأهداف والإدارة للمصادر لإنجاز هذه الخطة، وبعد ذلك تتحوار الإدارة المتوسطة مع فرق التنفيذ بخصوص آليات الأداء التي تستخدم لتشمل التقدم باتجاه إنجاز الاستراتيجية-، بينما الفريق التنفيذي يتم تمكينه بعد ذلك لإدارة الأحداث، وجدولة فعاليتهم، ومن ثم تقوم الإدارة العليا بمراجعة الخطوات لفهم كل من التقدم لدى الفريق التنفيذي ونجاح نظام خططهم، وتمثل فترة المراجعة تمثل ما يعرف باليابان باسم (المراجعة الرئاسية) ومراجعة ادارة الجودة من فريق الإدارة العليا (Watson,1991,xxiii).

6.3.2 الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق منهج هوشين كانري:

- تتمثل الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق منهج هوشين كانري بالاتي:
- تركيز المؤسسة على عدد من الاهداف الاستراتيجية بدلاً من التركيز على الكثير من الاهداف والتشتت في التنفيذ.
- المشاركة في اعداد الرؤيا الاستراتيجية.
- المشاركة الفعالة بهدف إيجاد التوافق والتداخل نحو تنفيذ الخطة السنوية.
- تكامل الأدوار وتشجيع التعاون من خلال كافة المهام الوظيفية المختلفة للوصول إلى الإنجازات.
- مراقبة تقدم الأعمال بعناية، ما يتيح الاستجابة لحالة عدم التنفيذ وعمل إجراء تصحيحي.
- التخطيط الاستراتيجي نظامي، فصيح الخطط توحد من خلال المعايير.
- تحسن عملية التخطيط بشكل مستمر.

- التأكيد على التحليل الشامل وفهم المشاكل الواقعة أثناء الدورة السابقة للتخطيط/الانتشار، تمكين التعليم التنظيمي (Watson,1991)

7.3.2 منهج هوشين كانري الغربي واليات تطبيقه :

ان منهج هوشين كانري قد تم تطبيقه وفق نظامين الاول وفق المنهج الاساسي (المنهج الياباني) ويطبق عبر سبع خطوات اما المنهج الحديث والمطور والذي يسمى المنهج الغربي والذي يتكون من عشر خطوات ويبين الجدول رقم (4،2) المبين ادناه خطوات كل منهج (Jolayemi,2008,298-300).

جدول (2.1) مقارنة بين خطوات منهج هوشين كانري الياباني ومنهج هوشين كانري الغربي

منهج هوشين كانري الياباني	منهج هوشين كانري الغربي
1- تأسيس رؤية المؤسسة	1. تحليل التخطيط المسبق.
2- تطوير الخطة من 3-5 سنوات	2. تطوير بيان المهمة.
3- تطوير الأنشطة السنوية	3. تطوير البيانات القيمة.
4- وضع خطة للأهداف والوسائل	4. تطوير بيان الرؤيا.
5- تنفيذ الخطة	5. تطوير الخطط والأهداف على الدرجة الطويل والمتوسط.
6- نظام المراجعة الدورية	6. تطوير الخطط التشغيلية.
7- نظام المراجعة السنوية	7. نشر السياسات وعملية catchball.
	8. تنفيذ / إدارة اليومية / اليومية أساسيات الرقابة / الأعمال الأساسية.
	9. المراجعة:
	• المراجعة اليومية / الأسبوعية / الشهرية .
	• المراجعة السنوي / التشخيص الرئيس.
	10. توحيد المهام

ان منهج هوشين كانري الحديث او الغربي يعتبر احدث مناهج تطوراً وذلك لانه تم تحديثه وتطويره ليتناسب مع المؤسسات الغربية (اوروبا وامريكا) من قبل خبراء التخطيط في تلك البلاد وهذا يدل على مدى اهمية هذا المنهج للتخطيط حيث تم استخدامه في قطاعات مختلفة

(الصناعية والتجارية والقطاع العام والتعليم) ويظهر ذلك من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل السابق في هذه الدراسة ويتكون هذا المنهج من عشر خطوات وهي :

الخطوة الأولى : تحليل التخطيط المسبق Pre-planning analysis

الخطوة الثانية : تطوير رسالة المؤسسة Development of mission statement

الخطوة الثالثة : تطوير قيم المؤسسة Development of value statements

الخطوة الرابعة : تطوير الرؤيا Development of vision statement

الخطوة الخامسة : تطوير الخطط والأهداف طويلة ومتوسطة الأجل

Development of long and medium term plans and goals

الخطوة السادسة : تطوير الخطط السنوية Development of annual plans

الخطوة السابعة : نشر الخطة وعملية catchball

الخطوة الثامنة : الإدارة اليومية: Daily management

الخطوة التاسعة : المراجعات Reviews

الخطوة العاشرة : المعايير الموحدة standardization

سيتم شرح عن كل خطوة من هذه الخطوات ومدى اهمية تطبيقها وتمثل هذه الخطوات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في نسق واحد وفق الاتي :

الخطوة الأولى : تحليل التخطيط المسبق Pre-planning analysis

يعتبر إرضاء العملاء - ومعهم كل الفئات المستفيدة الموظفين والعملاء الخارجيين-أمراً أساسياً في منهج هوشين كانري للتطوير المستمر، وتتمثل الخطوة الأولى بالقيام بتحليل واقع البيئة، ويشمل العوامل الاقتصادية والسوق والسياسة والتقنية والاجتماعية والتشريعية للمؤسسة وكيف تتعامل مع منافسيها في هذه المجالات ويتضمن التخطيط المسبق تحليل بيئة المؤسسة الداخلية وعملياتها الرئيسة ووظائفها وإمكاناتها وقدراتها (Jolayemi,2008,301) .

ويرى أن عملية التخطيط المسبق يجب أن توضح مبررات وجود المؤسسة، وهذا يرتبط بحاجات العملاء وليس ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات،وبما أن هذه الاحتياجات

متغيرة يصبح لازما تعديل عملية التخطيط المسبق تبعاً لها ولتبرير غاية استمرار المؤسسة في المستقبل (Ideskog & Alic, 2016,16).

حيث ذكر كل من (Jolayemi,2008,301) و (Ideskog & Alic,2016,16) إن التحليل يحتاج إلى التعامل مع البيئة الداخلية للمؤسسة وليس فقط الخارجية، وأنه من المستحيل تطوير الرسالة و القيم و الرؤيا دون التحليل السليم ما قبل التخطيط.

وإدراكاً لأهمية تحليل البيئة في منهج هوشين كانري، قام (Babich, 1996) بتطوير عملية لمساعدة المؤسسة على فهم كيفية القيام بالمسح البيئي أو تحليل الواقع البيئي، ويحث (Osada,1998) على استخدام سبع أدوات استراتيجية (وأطلق عليها اسم أدوات S-7) وجميعها عناصر تحليل ما قبل التخطيط ، وهذه الأدوات هي:

- 1- تحليل الهيكل التنظيمي structure
- 2- تحليل النظام system
- 3- تحليل المهارات skills
- 4- تحليل طاقم العمل / الموظفون staff
- 5- تحليل الاسلوب style
- 6- تحليل العناصر الاستراتيجية strategy
- 7- تحليل القيم المشتركة shared value

إن تحليل التخطيط المسبق له أهمية كبيرة وذلك لأنه إذا كان فريق التخطيط لا يعرف ما لديهم من بيانات، وكيف يمكن الوصول إلى الهدف الذي ترغب المؤسسة في الوصول اليه، وحتى يتم اجراء التحليل المسبق للمؤسسات يجب ان اتباع الخطوات التالية:

- 1- تقييم الاحتياج الى التغيير
- 2- تقييم المحيط البيئي (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التقني، الثقافي)
- 3- فهم النزعات التنافسية من خلال المقارنات، اجراء التحليلات وتقييم الذكاء التنافسي (توظيف الذكاء من اجل المنافسة)
- 4- اكتشاف الميول المعلوماتي من اجل تطوير بدائل او سيناريوهات مستقبلية.
- 5- بناء اجماع مشترك بين فريق الادارة في تطبيق الرقابة حول الملاحظات والمشاهدات والايحاءات المرئية.

6- تطوير اهداف العمل التي تعنون البدائل الممكنة (Watson,1991,xxvi).

الخطوة الثانية : تطوير رسالة المؤسسة Development of mission statement

تتناول "الرسالة" ماهية ما تقوم به المؤسسة ولماذا، وكما أنها تحدد العملاء واحتياجاتهم الأساسية التي تلبها المؤسسة، وتتمثل أهميتها في منهج هوشين كانري أنه يعمل على مستويين: مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى الادارة اليومية (Watson,1991) ويترتب على ذلك أنه لن يكون هناك جدول الادارة اليومية دون بيان المهمة.

لإنشاء رسالة المؤسسة يمكن الرد على الأسئلة التي قدمها (Ideskog & Alic,2016,17) عبر (Babich, 2007)

- من هم عملائنا؟
- ما هي احتياجاتهم؟
- كيف سيكون قياس الأداء لدينا؟
- ما هي المنتجات و / أو الخدمات التي سنقدمها؟
- إلى أي درجة يمكن منتجاتنا وخدماتنا تلبية احتياجات العملاء؟

الخطوة الثالثة: تطوير قيم المؤسسة (فلسفة المؤسسة) Development of value statements:

إذا تضمنت الرسالة مبررات وجود المؤسسة ، فإن قيم المؤسسة توضح قيمها ومجالات اهتمامها وميزاتها، ويصبح بمثابة مبادئ إرشادية للمؤسسة ومصدر إلهام وإعلام لجميع العاملين في المؤسسة للعمل بمقتضاه، علاوة على أنه يمثل حجر الأساس لاتخاذ القرارات وربطها بالزملاء والعملاء على حد سواء (Ideskog & Alic,2016,18).

يصف تطوير قيم المؤسسة الأمور التي تهتم المؤسسة وتحافظ عليها بقوة وهي المعايير التي تلهم أنشطة العاملين وهذا ما يميزها، وتعمل القيم على دعم منهج هوشين كانري بترسيخ عدداً من السلوكيات المتوقعة الطبيعية.

ويرى أنه في غياب أي تسوية للقيم، يتحتم تمكين العاملين لاتخاذ قرارات بأنفسهم، فإن تطوير قيم المؤسسة يضمن للناس تفوق القيم على الربح.

يطلق على تطوير قيم المؤسسة عدة ألقاب منها: 1- بيان القيمة 2- الأولويات 3- المبادئ الإرشادية (Jolayemi,2008,301).

الخطوة الرابعة : تطوير الرؤية :Development of vision statement

إن وصف الرؤية للمؤسسة ما هو إلا رسم لمستقبلها، وهو الذي يحدد اتجاهها وطموحاتها ، ويرى (Lee and Dale ,1998,534) أن الرؤية السامية التي تركز على خدمة العملاء تناسب كافة المستويات من خمس إلى عشر سنوات قادمة، وتكمن أهمية الرؤية في منهج هوشين كانري الغربي في تفسيرها: الإدارة وضبط بوصلة المؤسسة، أو بمعنى آخر: "إدارة مسار وتوجه المؤسسة".

أكد (Jolayemi,2008,302) حسب ما ذكر (Kenyon,1997) على أهمية بيان الرؤية في منهج هوشين كانري:

تتلخص الفرضية الأساسية في خطة منهج هوشين كانري لتحقيق النتائج المنشودة في فهم جميع العاملين أنهم يعملون وفق خطة ومسار طويل الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع في المؤسسة.

نظراً للأهمية البالغة في اعداد رؤيا المؤسسات فانه تم تحديد بعض المبادئ التوجيهية لاعداد رؤيا جيدة وهي :

- ان تستند إلى واقع المؤسسة الحالي
- أن تخلق مشكلات تشكل تحدياً للمؤسسة
- أن تعطي للفئات المستفيدة صورة مستقبلية عن أنفسهم ومصالحهم في المؤسسة
- أن تكون تشاركية، ناجمة عن أفكار متكاملة وليست حصرية لفرد واحد.
- أن تكون ملهمة ومحفزة (Ideskog & Alic,2016,19).

الخطوة الخامسة :تطوير الخطط والأهداف طويلة ومتوسطة الأجل

Development of long and medium term plans and goals :

لتحقيق الرؤيا، لا بد من إنجاز الخطط أو الأهداف طويلة أو متوسطة المدى، حيث ان الفرق بين الخطط طويلة ومتوسطة المدى في كونها عامة أو خاصة وكذلك وحسب السقف الزمني لها ، ففي رأي خبراء التخطيط فإن الخطة طويلة الأمد يعبر عنها بشكل توجيهي، في حين أن الخطة متوسطة الأمد يكون التعبير عنها باستخدام الأهداف والغايات إذ لا يوجد إجماع بين الباحثين على المدة الزمنية للخطط سواء الطويلة أو المتوسطة الأمد ، وقد حدد مدة من خمس الى سبع أعوام لتنفيذ الخطة طويلة الأمد، بينما المؤسسات الصاعدة لديها خطط لعشر أو حتى عشرون سنة قادمة وقد حدد بعض الباحثين الإطار الزمني للخطة متوسطة الأمد من ثلاث إلى خمس سنوات (Jolayemi,2008) .

من المعروف أن الخطط متوسطة المدى أكثر شيوعاً في منهج هوشين كانري من طويلة المدى، حيث اظهرت نتائج دراسة(Jolayemi,2008) بأن 80% من الأدب التربوي من خلال دراسته اظهرت بأن الخطط متوسطة المدى بند مهم من خطة المؤسسة، بينما 20% لم تعره اهتماماً. وهذا يدل على مدى اهتمام جميع المؤسسات بالخطط متوسطة المدى والتي تساهم في ترجمة رؤيا ورسالة المؤسسة .

الخطوة السادسة : تطوير الخطة السنوية / التشغيلية : Development of annual plans :

ينبغي للخطة التشغيلية أن تستند على الخطط طويلة ومتوسطة المدى والتقييم السنوي ومراجعة عمليات المؤسسة وأدائها والواقع الحالي لها والفجوات بين الواقع والمستقبل وتحليل لإنجازات الأعوام السابقة، وأن قائمة العناصر التالية ينبغي أن تشمل الخطة التشغيلية (Ideskog & Alic,2016,20) :

- بيان للمخرجات المنشودة او المتوقعه : وصف بسيط لما سيتم تحقيقه ، من ثلاث الى خمس أهداف ويطلق عليها " بعض الأهداف الحيوية اي بمعنى المبادرات التطويرية " .
- القياس : كيفية قياس التقدم نحو الهدف ويطلق عليها "قياس الأداء"
- قيمة الهدف: الهدف من استخدام القياس للأهداف المحددة
- السقف الزمني: آخر موعد لتحقيق الهدف

- الوسائل: كيف وبأي وسائل ستحقق بعض المبادرات التطويرية
يعتمد تطوير الخطة التشغيلية على الاتي (Jolayemi,2008,303) :

- أهداف طويلة ومتوسطة المدى
- تقييم سنوي للعمليات
- مراجعة سنوية لأداء المؤسسة
- الوضع الحالي للمؤسسة
- تحليل للفجوة بين إنجازات المؤسسة وأهداف العام السابق.

الخطوة السابعة : نشر الخطة وعملية catchball:

نشر الخطة :

يصف (Watson, 2003) نشر الخطة بأنه عملية نشر لانخراط المؤسسة بأكملها في المسار الاستراتيجي أفقياً وعمودياً عن طريق تبادل وتشارك الافكار لعمليات التنفيذ، وتتجه من الأعلى للأسفل والعكس بالعكس، وتستخدم خلالها أداة التقاط الكرة لتشجيع الحوار بين مستويات المؤسسة (Jolayemi,2008,309).

التقاط الكرة Catchball:

رغم وجود أكثر من تعريف لمصطلح **Catchball** إلا أن معظمها فشل في تجسيد معناه الحرفي، وقام (Watson, 2003), (Akao, 1991) بوضع أفضلها ، فقد عرفه (Watson, 2003) بأنه "عملية تشجع على الحوار الاستراتيجي بين مستويات المؤسسة أثناء عملية نشر الخطة".

ويرى (Witcher, 2002) , (Tennant and Roberts,2001b) أن مفهوم catchball مشتق من لعبة للأطفال (رمي الكرة إلى الأمام والخلف) ولكن استبدلت الكرة بالأفكار (أهداف ومقاصد) التي ترمى من شخص لآخر .

وهناك عدة مسميات له باللغة الإنجليزية منها: 1- الاتصال ذو الاتجاهين 2- المراجعة 3- التباحث 4- المفاوضات 5- الحوارات 6- الاجماع

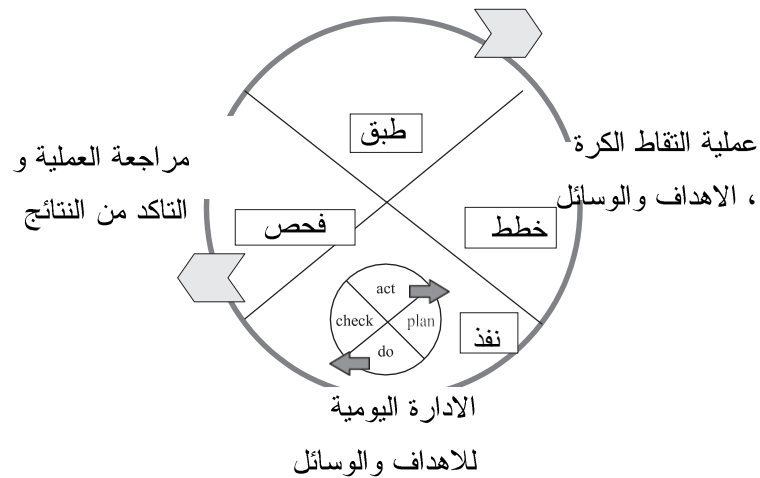
من المأخذ على عملية catchball في منهج هوشين كانري أنه يستغرق وقتاً طويلاً في الحصول على النتائج، ويعتمد على حجم المؤسسة وعدد المستويات والأشخاص المشاركين في العملية، بالإضافة إلى حجم الخطة ومستوى تفاصيلها (Jolayemi,2008,311).

الخطوة الثامنة : الإدارة اليومية : Daily management :

عرف (Akao, 1991) الإدارة اليومية : بأنها كافة الأنشطة التي يجب على كل دائرة القيام بها بشكل يومي في سبيل تحقيق الأهداف بأقصى فاعلية و يذكر (Jolayemi,2008,313) أن الرقابة اليومية جزء من الإدارة اليومية وأداة هامة لتحقيق أهدافها وإن الرقابة اليومية تأخذ شكل النبض للمؤسسة، وتوفر المعلومات اللازمة حول الإمكانيات الحيوية اثناء السعي الحثيث لتطوير المؤسسة، ويعتمد على دورة PDCA لضمان الرقابة على عملية ثابتة، وفي رأي كل من (Butterworth and Witcher, 2001) فإن وصف الأهداف الحيوية القليلة (المبادرات التطويرية) كأهداف يجعل من السهل إدارتها كجزء من العمل اليومي، في حين أن الرقابة اليومية هي جزء من الإدارة اليومية وأداة هامة لتحقيق أهدافها .

الشكل رقم (2.4) يوضح الخطة التشغيلية وعملية PDCA

الإدارة العليا ، اعداد
السياسات الأساسية



المصدر : (Leppänen, 2014,16)

يتضح من خلال الشكل المبين اعلاه ان الادارة اليومية هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها و تعطي مؤشرات بمدى تقدم المؤسسة في تحقيق اهدافها والاسباب التي تؤدي الى عدم تنفيذها عبر دورة دايمنج وهذا يساهم في سرعة اجراء اي تغيير أو تعديل في مسار الخطة مما يساهم في اجراء التحسين والتطوير وتبني مبادرات تطويرية للمؤسسة للاعوام المقبلة .

الخطوة التاسعة : المراجعات :Reviews:

تعتبر المراجعة وسيلة فعالة لقياس العملية الاستراتيجية، بهدف معرفة مدى التقدم والانحرافات الجيدة والسيئة والتعديلات التي قد تطرأ على الخطة، وبحسب (Lee&Dale, 1998) فإن هناك أربعة أشكال للمراجعة :

- 1.مراجعة مستمرة لإدارة العملية التي توظف دورة وأهداف الإدارة اليومية
- 2.مراجعة شهرية للإدارة الوسطى التي ترصد مدى التقدم في منهج هوشين كانري وأساسيات الأعمال

3.مراجعة فصلية (أكثر رسمية) من قبل الإدارة العليا

4.مراجعة سنوية تتم للاستعداد لجلسة التخطيط السنوي

والمراجعه الدورية Periodic review هي فحص دوري لمدى التقدم في العمل والسياسات ، وكما قال (Tennant & Roberts, 2003)، فإن الهدف منها مراجعة مدى التقدم بالخطة والاتفاق على العمل للتطوير أو تسريع التقدم.

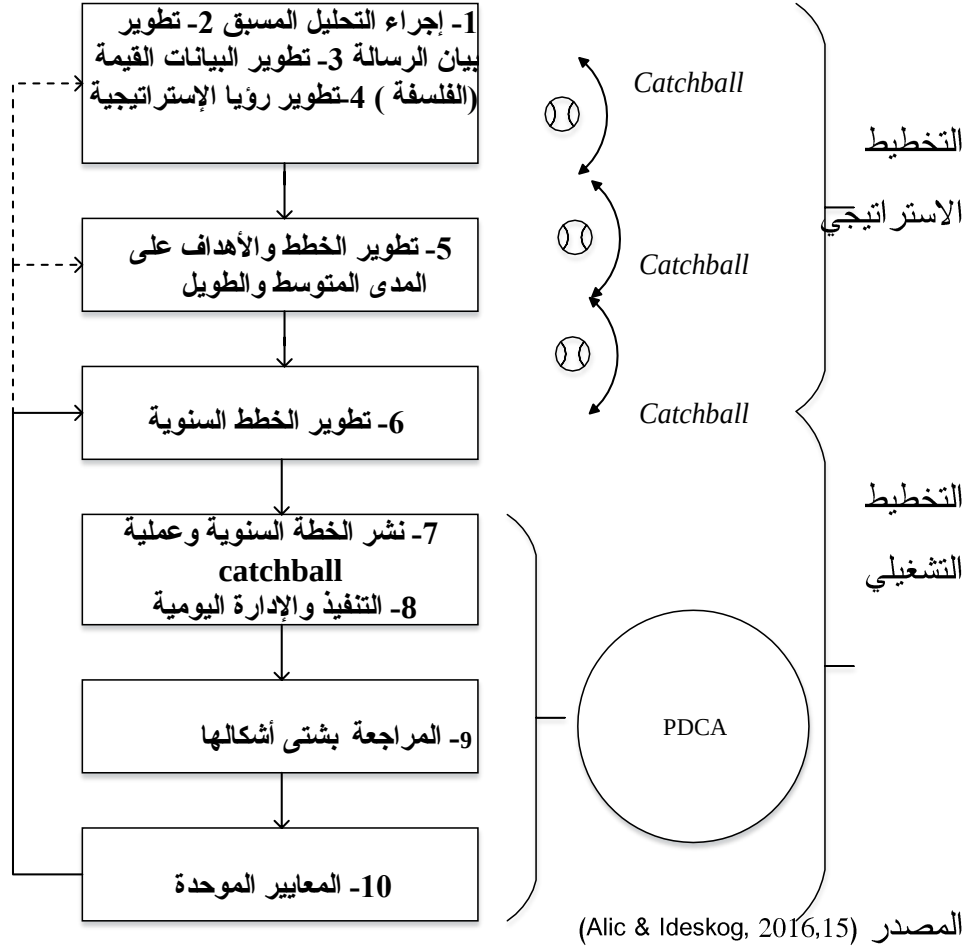
ينبغي تنفيذ المراجعة الدورية على أعلى مستوى في المؤسسة بحيث ينخرط فيها جميع أعضاء الفرق القيادية، ويعتبر (Lee & Dale, 1998) أن الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن المراجعة الشهرية - التي ترصد التقدم في منهج هوشين كانري وأساسيات الأعمال - بينما المراجعة الفصلية تقع على عاتق الإدارة العليا.

الخطوة العاشرة : المعايير الموحدة :standardization:

بحسب منهج هوشين كانري، فإن المراجعة السنوية يجب ان يتبعها معايير موحدة للعمليات أو أساسيات الأعمال مما يمكن المؤسسة من المحافظة على مكتسباتها المستمدة من مخرجات الأهداف المبتكرة، فإن الحاجة إلى المعايير الموحدة تبين عدد من المستجدات التي لا يحتاج إلى بعض أساسيات الأعمال، لذا ينبغي إزالة أنشطة أساسيات الأعمال من جداول التخطيط وإعادة توزيع المصادر، مما سيؤدي إلى إيجاد عملية جديدة، ومن ثم خلق أساسيات أعمال لم تكن موجودة من قبل، يجب اختيار الجدول المناسب للنشاط الجديد وتعديل المصادر بالشكل المناسب، مع العلم أن المستجدات ستخلق وتلغي أو تعزز عملية أساسيات الأعمال ، عند التأكد أن جميع المستجدات في جدول BFP أصبحت موحدة ، فهذا يعني أن المكتسبات لن تذهب هباء. (Jolayemi,2008,316)

بعد ان تم عرض خطوات منهج هوشين كانري الغربي يمكن للشكل المبين ادناه ان يعطي صورة توضيحية وملخص عن كيفية عمل هذا المنهج والعمليات التي تسهم في تطبيقه .

الشكل رقم (2.5) المبين ادناه كيف يتم العمل وفق منهج هوشين كانري الغربي



يتضح من خلال الشكل المبين اعلاه وتلخيص لما ورد عن خطوات منهج هوشين كانري الغربي بأن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي متكاملان مع بعضهم البعض وفي نسق واحد حيث تمثل أول خمس خطوات لتطبيق هذا المنهج الخطة الاستراتيجية للمنظمة والتي تمثل الخطوات الآتية:

1. التحليل المسبق
2. تطوير بيان الرسالة
3. تطوير البيانات القيمة (الفلسفة)
4. تطوير رؤيا الإستراتيجية
5. تطوير الخطط والأهداف على المدى المتوسط والطويل

بحيث يتم اشراك العاملين في المؤسسة لاعداد هذه الخطوات الخمسة وفق تبادل الافكار من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى حتى يضمن بان عملية التشارك في وضع الخطة الاستراتيجية قد تمت من قبل اكبر عدد من الموظفين وتسمى هذه العملية وفق منهج هوشين كانري catchball.

اما الخطوات الخمس الاخرى تمثل التخطيط التشغيلي والتي تتمثل في الخطوات الاتية :

1. تطوير الخطط السنوية

2. نشر الخطة السنوية وعملية catchball

3. التنفيذ والإدارة اليومية

4. المراجعة بشتى أشكالها

5. المعايير الموحدة

بحيث يتم تطبيق هذه الخطوات وفق دورة دايمينج PDCA حتى تضمن بان كل خطوة قد تم تنفيذها وفق معايير الجودة وبدون وجود أي خلل وتساهم هذه العملية في تحقيق التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة وخلق الابداع لدى الموظفين

8.3.2 منهج هوشين كانري ودورة دايمينج:

تعتبر دورة دايمينج من أهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة دايمينج، لتبني نظام الجودة في أي مؤسسة . ويطلق عليها أيضا (دورة التعليم والتحسين)، حيث يرى أن المؤسسة التي ترغب في التحسين لابد لها من إتباع أربع خطوات متكاملة ومستمرة، ثم تعيدها من جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة وتتحرك إلى الأمام.

وقد اشار (شرف الدين، 2012) بأن الخطوات الأربع التي تشكل هذه العملية في: التخطيط، والتنفيذ، الفحص ومباشرة التنفيذ .

1- Plan التخطيط: أي أن الخطة تبدأ باكتشاف المشكلة، وتحديد الأسباب الجوهرية بالنسبة لها، وجميع البيانات المناسبة وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك، ويمكن أن تستخدم للوصول إلى ذلك عبر العديد من طرق التحسين مثل :باريتو ومخطط السبب والأثر.

2- Do التنفيذ: وتشير إلى عملية إدراك كل شخص للمشكلة وخطوات التحسين المقررة لها:

– كيف نفذت خطة التحسين؟

– من يدرّب على التحسين؟

– متى يبدأ دليل التحسين؟

3-الفحص Check: وتشمل النقاط التالية:

– هل قرر الفريق أن دليل التحسين فعال؟

– هل كانت البيانات المتراكمة قادرة على تحديد التحسينات؟

– هل قرر الفريق أن يستمر في التحسين؟

4-مباشرة التنفيذ Act: وتشمل النقاط التالية:

– هل هناك بيانات جمعت خلال دليل التحسين؟

– هل هناك خطة لإستمرار البيانات المتراكمة للتحسين.

الشكل رقم (2.6) تفاصيل منهج هوشين كانري في دورة (PDCA)

Plan-Do-Check-Act	
التخطيط PLAN	التطبيق ACT
1.1. دراسة الوضع الحالي	4.1. حل القضايا الملحة
1.2. تحديد منطقة تحسن	4.2. وثيقة وتوحيد جميع المكاسب
1.3. إنشاء مقاييس الأداء والأهداف	4.3. إجراء التدريب على جميع العمليات الجديدة
1.4. فهم السبب الجذري للأداء الحالي	4.4. التدبر في الدروس المستفادة
1.5. تحديد بدائل الحل	4.5. انتقل إلى الخطوة 1.1.
1.6. حدد والجدول الزمني الحل	
التنفيذ DO	الفحص CHECK
2.1. إجراء تدريب على حل جديد	1. مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة
2.2. تنفيذ العمل المقرر	3.2. فهم السبب الجذري لجميع الانحرافات

المصدر : (Veza&Mladineo,2011)

كون منهج هوشين كانري ميسراً لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة ، معتمداً على وجود عدد من الأهداف الواضحة من قبل المدير التنفيذي ، لتصبح فيما بعد جزء أصيل من السلوكيات والأنشطة اليومية ويتطلب هذا النهج توفر نظام تخطيط يجمع بين لغة دورة دايمينج PDCA والإجراءات إلى جانب أنشطة معينة تستند إلى تفكير طويل المدى، ينبغي أن يكون نظام القياس واقعياً مع التركيز على العمليات والنتائج وتحديد الجوانب المهمة، ولا بد من دمج التخطيط بالعمل اليومي مدعوماً بقنوات اتصال وتواصل أفقية وعمودية ومتقاطعة (Sitnikov & Bocean,2014,260)

وتشمل مزايا منهج هوشين كانري على دمج الأهداف الاستراتيجية مع الإدارة اليومية، تنفيذ PDCA لإدارة عمليات الأعمال، ومنهجية التخطيط المتوازي، والتنفيذ، ونهج المؤسسة بأكملها، وتحسين التواصل والتوافق والمشاركة المتزايدة لتحديد الأهداف وتكامل وتقاطع الإدارة الوظيفية (Sitnikov & Bocean,2014,261)

تتبنى دورة دايمينج (PDCA) منهج هوشين كانري على أنه دورة FAIR (تركيز، ترتيب، دمج والملاحظة) (Focus, Arrangement, Integration, Remark) ، وتتضمن دورة منهج هوشين كانري اربع مراحل :

المرحلة الاولى: تبدأ بمرحلة الوقاية (التركيز) حيث يقوم المدراء التنفيذيون بمراجعة الأداء للعام المنصرم (الاستراتيجية) والتركيز على العام القادم ويتم وضع الاستراتيجية (الأهداف والأولويات)

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط اللاحق (الترتيب) يتم ترتيب الأولويات الاستراتيجية وفق أولويات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق (التكامل) يتم دمج الأولويات مع الأنشطة اليومية وأعمال المشروع .

المرحلة الرابعة: مرحلة المراقبة (المراجعة) فتتضمن إدارة مناسبة للأنشطة اليومية وفق الأهداف الاستراتيجية والإشراف (Buket,2012,364).

جدول رقم (2.2) منهج التخطيط هوشين كانري والمناهج الاخرى وفق دورة (PDCA)

دورة دايمينج (PDCA)	نموذج التخطيط التقليدي (الاستراتيجي Andrews, 1987)	منهج هوشين كانري وفق ثمانية عناصر (Kondo, 1998)	منهج هوشين كانري وفق لست عناصر (Tennant & Roberts, 2001)	منهج هوشين كانري وفق عشرة عناصر (Jolayemi, 2008)
خطط Planning مشاركة فرق الإدارة العليا	• تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية • كتابة نص الرؤيا • تحديد الأهداف طويلة المدى • تقرير كيفية تحقيق الأهداف • تحديد كيفية استخدام مؤشرات الأداء والتعويض وغيرها من أجل تطبيق الاستراتيجية	• خطة سنوية • اهداف متوسطة إلى طويلة المدى • إنشاء سياسة الجودة • البنية-الأهداف-والاستراتيجيات ذات الأولوية	• رؤيا مدتها 5 سنوات (مراجعة للمعوقات الداخلية والخارجية، مساهمة جميع المدراء) • خطة مدتها عام واحد (مشتقة من الرؤيا - تحليل الواقع وأداء السنة الماضية)	• تحليل ما قبل التخطيط (تحليل لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية) • تطوير رسالة المؤسسة • تطوير وصف القيم • تطوير رؤيا المؤسسة • خطط وأهداف طويلة ومتوسطة المدى • خطة سنوية (اهداف حيوية قليلة) واستراتيجيات سنوية (أهداف ووسائل ومؤشرات أداء وجدول التخطيط السنوي)
اعمل Do	• البدء بتنفيذ الاستراتيجيات	• نشر الخطة من الأعلى للأسفل ومن الأسفل للأعلى وفق catchball	• نشر الخطة في اقسام المؤسسة • تفاصيل التنفيذ: -التخطيط للطوارئ -تشخيص ذاتي - التحسين والتطوير	• نشر الخطة وعملية التقاط الكرة catchball
إفحص Chek يشمل كل المؤسسة	• المتابعة من خلال أنظمة مراقبة رسمية	• التدقيق ومراقبة الجودة في الإدارة العليا	• تشخيص شهري (التركيز على العملية أكثر من الأهداف)	• دمج، تنفيذ، مراقبة يومية
نفذ Act	• مراجعة سنوية ومراقبة للاستراتيجية.	• التدقيق ومراقبة الجودة في الإدارة العليا	• التشخيص الرئيسي السنوي (العمليات التي تركز على النتائج)	• مراجعات (يومية/ أسبوعية/ شهرية + سنوية/ التشخيص الرئيس) • المعايير الموحدة

المصدر : (Löfving & others, 2015)

يتبين انه وبعد الاطلاع على بيانات الجدول المبين اعلاه ان منهج هوشين كانري في تطوير مستمر لخطواته وان عملية catchball هي العامل المشترك ما بين تطور منهج هوشين كانري

إن اليابانيون يستخدمون منهج هوشين كانري وخاصة طريقة (التقاط الكرة) للدلالة على تقاذف الكرة بين فريق المخططين ووحدات النظام للمساهمة في تحقيق هدف استراتيجي، وغاية هذه العملية هو تنسيق الجهود في افساح المجال لكل شخص باستخدام ما لديه من ملكة الابتكار والمعرفة المهنية، ومن فترة الى أخرى على فريق التخطيط تقييم التقدم في كل تكتيك، وتغيير الكرة لو لم تتقدم الامور وفق التوقعات (الفيلاي واخرون، 2010، 13).

التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري و دورة PDCA

الوضع الحالي للاستراتيجية

تحديد الاولويات في الاستراتيجية

تخصيص الموارد الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

هوشين كانري

طبق

رعي

شهري

اسبوعي

يومي

افحص

شجرة هوشين كانري

© 2013 | Seite 10

يبين الشكل اعلاه ان منهج هوشين كانري يتقاطع مع دورة دايمينج في مراحلها الاربعة، حيث وظيف هذا المنهج دورة دايمينج لتساعده في ضبط عملية الرقابة والتقييم على مستوى المؤسسة من اعلى الى اسفل اثناء تنفيذ الخطة التشغيلية والادوار التي ترتبط بالموظفين في المؤسسة وبهذا يتحقق هدف منهج هوشين كانري بترابط التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط التشغيلي.

4.2 استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين:

يتناول هذا المبحث التعرف الى مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتعليم ونبذه عن استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين.

1.4.2 الارتباط بين التخطيط والتعليم:

اعتبر (الدجني، 2011، 18) بأن "إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم".

"إن العملية التعليمية مرتبطة ارتباط وثيق بالتخطيط الاستراتيجي كونها تعتمد على مدخلات ومخرجات للنهوض بالعملية التربوية على اسس متينة حيث انه يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوباً فعالاً يؤدي إلى الكفاءة في الأداء فهو يساعد في التصدي للتغيرات الهائلة في البيئتين الداخلية والخارجية، والاستجابة للتحديات الظاهرة الآتية التي بدأ نظام التعليم يعاني منها منذ مطلع السبعينيات من القرن الماضي ومنها: تضائل الدعم المالي الحكومي، والتغيرات السكانية، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وانتشار مفاهيم ديمقراطية القبول وتكافؤ الفرص التعليمية، وارتفاع تكلفة التعليم" (الكردي، 2010، 20).

يعرف التخطيط التعليمي بأنه العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغايتها ان يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي اهداف واضحة وعلى مرحل محددة تحديداً، وان يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته وان يسهم اسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (الاشقر، 2013، 148).

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب المهمة في تطوير المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين؛ حيث يتم من خلاله القيام بتحليل التحولات والتحديات في المجالات

المختلفة المحيطة بالمؤسسة باستخدام نماذجها المختلفة والأساليب الإحصائية التي تسهم في تحليل البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، كما أن معيار نجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة يتوقف على واقعيته، ودرجة قناعة أفراد المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية (القحطاني والبحيري، 2014، 4)

يعتمد منهج هوشين كانري على أهداف قابلة للتنفيذ والقياس وعلى خطط مركزة للوصول إلى الأهداف وفحص وتصحيح باستمرار لضمان تحقيق النتائج، ويتطلب تصميم نموذج أعمال أساسي بعض التعديلات في النظام التعليمي، إلا أن إمكانيات التخطيط القصير والمتوسط والطويل المدى يعتبر واعدًا، ويمكن لمنهج هوشين كانري استخدام مصادر كل من المعلمين والطلبة والإداريين والأهالي وغيرهم من أفراد المجتمع ممن يهتمون بالتعليم للارتقاء بمستوى المعرفة اللازمة لإصلاح القطاع (Saskatchewan, 2014, 2).

يعتبر التركيز الأولي على الرؤيا والرسالة والقيم، وهي حجر الأساس في أي استراتيجيات أو أهداف أو أعمال، من أهم نقاط القوة في منهج هوشين كانري، إن توضيح هذه الاعتقادات هام جدا في قطاع التعليم لأنها مقصد كل الأطراف فيه وأساسية في بناء نظام تعليمي قوي (Saskatchewan, 2014, 2)

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية إلى تدعيم قدرة المؤسسة في التعامل مع المشكلات التربوية، والبحث المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وتهيئة الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع عناصر العملية التعليمية، وتوفير البيانات والمعلومات أمام متخذي القرار لمواجهة المشكلات التربوية، وتوفير مجموعة من السياسات لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً، وتوفير بدائل للطوارئ في المؤسسة، ووضع عدد من سيناريوهات تحقق لها قدر من الاطمئنان والثقة للتعامل مع المشكلات، وتوفير بدائل معروفة للمؤسسة تستطيع من خلالها استرداد قوتها عند التعرض لتأثيرات سلبية (القحطاني والبحيري، 2014، 15).

ولتحقيق منهج هوشين كانري في أي نظام مثل التعليم، من الضروري توفير قيادة قوية على نطاق واسع، ولا شك أن القيادة الأولية ممثلة في مدراء التعليم، هامة وذات قيمة عالية ولكن

الحاجة إلى التغيير من أجل التحسين والانطلاق يجب أن يتم في جميع جوانب القطاع التعليمي (Saskatchewan, 2014, 6).

تتولى وزارة التربية والتعليم الفلسطيني مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً خاصاً لأعداد وتأهيل المعلمين وذلك من خلال اعداد استراتيجية خاصة بهذا الشأن وقد كانت الاستراتيجية الاولى والتي اطلقت عام 2008 وبدء في تنفيذها لتحسين وتطوير كفاءات المعلمين حيث سيتم لاحقاً عرض اهم ما ورد في هذه الاستراتيجية ولمزيد من التفاصيل عن استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين يمكن الاطلاع علىيها من خلال مراجع الدراسة .

2.4.2 استراتيجية تأهيل المعلمين :

اعدت استراتيجية اعداد المعلمين وتأهيلهم نتيجة جهود لجنتين والاسباب التي دعت الى وجود استراتيجية تأهيل المعلمين الاتي :

- الحاجة إلى تطوير نوعية التعليم في فلسطين.
- الحاجة إلى سياسات صريحة ومعلنة حول إعداد المعلمين وحول تطورهم المهني المستمر.
- التفاوت الكبير في كيفية إعداد المعلمين ودعم تطورهم المهني بين المؤسسات المختلفة.
- الحاجة إلى تطوير مهنة التعليم.
- الحاجة إلى تطوير مقدرة وزارة التربية والتعليم العالي على إدارة نظام تأهيل المعلمين.

اعتمدت عملية تطوير الاستراتيجية الوطنية لتأهيل المعلمين على العمل من خلال لجننتين، الأولى هي المجموعة المرجعية لتأهيل المعلمين، والثانية هي المجموعة الاستشارية لتأهيل المعلمين.

وتكونت المجموعة المرجعية من 14 عضوا من وزارة التربية والتعليم العالي، والجامعات، ومؤسسات المجتمع المدني، والأونروا، بالإضافة إلى المنسق الوطني للاستراتيجية. تم خلال الاجتماعات تحديد مكونات الاستراتيجية، ومناقشة ودراسة كل مكون على حدة، ومن ثم الخروج بالتوصيات الخاصة به.

أما المجموعة الاستشارية، تشكلت برئاسة وزير التربية والتعليم العالي، وتكونت من 35 عضوا من مختلف الجهات المعنية بالأمر، مثل وزارة التربية والتعليم العالي، ومؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات المجتمع المدني المحلية والدولية، ووزارت أخرى. قامت هذه اللجنة بمناقشة التقارير المقدمة من المجموعة المرجعية من أجل تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة اللازمة، والتي كان يتم في ضوءها إجراء التعديلات على الاستراتيجية. وعدلت الوثيقة بشكل طفيف بناء على التغذية الراجعة، ونتيجة لهذه الجهود انجزت وثيقة استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين واطلقت في ايار 2008.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير كادر كفوء وكاف من المعلمين المؤهلين من أجل تحسين فرص التعلم لكافة الطلبة في المدارس الفلسطينية وتضمنت الاستراتيجية خمسة عناصر وهي: رؤية المعلمين، وبرنامج اعداد المعلمين، برنامج تأهيل المعلمين، برنامج التطوير المهني المستمر، مهنة التعليم، وإدارة نظام تأهيل المعلمين .

العنصر الاول : رؤية المعلمين :

تهدف الاستراتيجية إلى أن يمتلك المعلمون منظومة من المعارف والمهارات العامة والتخصصية والقيم والاتجاهات الإيجابية بحيث يلتزمون نحو طلبتهم، ونحو تعلم جميع هؤلاء الطلبة، وتيسير نموهم السوي الشامل لتهيئتهم للمشاركة في تكوين مجتمع فلسطيني مستقل، وديمقراطي، وعادل، ومتعدد، ومنسجم مع الثقافة العربية والإسلامية والإنسانية، وللعيش في

هذا المجتمع. وان يتتقون بثقافة عامة، ويعرفون تخصصاتهم العلمية التي يعلمونها بعمق، كما ويعلمونها بطرق متنوعة، تحترم الطالب، وتجعله نشطا في عملية التعلم، وتساعد على التعلم من أجل الفهم والتطبيق، وعلى تطوير المهارات الحياتية المختلفة، بما فيها مهارات حل المشاكل والتفكير الناقد. ويتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة تعلم الطلبة. ويفكرون بطريقة منهجية بممارساتهم، ويتعلمون من الخبرة، ويستمترون في التطور المهني أثناء عملهم. وينشطون للعمل مع زملائهم.

العنصر الثاني : برامج إعداد المعلمين والمؤسسات التي تقدم هذه البرامج

يوصى بتطوير واعتماد خمسة أنواع من البرامج

1. معلم رياض الأطفال 2. معلم المرحلة الأساسية الدنيا (الصفوف من 1 الى 4) 3. معلم المرحلة الأساسية العليا (الصفوف من 5 الى 10) 4. معلم المرحلة الثانوية (الصفوف 11الى 12) 5. المعلمين والمربين في المرحلة ما بعد المدرسية

– أوصت اللجنة بتطوير مؤسسات التعليم من خلال :

- تطوير الموارد البشرية والمادية في برامج إعداد المعلمين.
- تطوير برامج جديدة غير متوفرة أو قليلة العدد حاليا، كدبلوم التأهيل التربوي أو برامج التربية الخاصة.
- تطوير الأبحاث والتعاون وتبادل الخبرات بين العاملين في مجال إعداد المعلمين.

العنصر الثالث : برامج التطور المهني المستمر (تأهيل المعلمين)

يوصى بتطوير أربعة أنواع من البرامج:

- المعلم ذي الخبرة دون تأهيل تربوي كاف – يلتحق ببرنامج دبلوم تأهيل تربوي ملائم تقدمه إحدى كليات التربية.
- المعلم ذي الخبرة دون تأهيل كاف في التخصص – يلتحق ببرنامج بكالوريوس ملائم في إحدى الجامعات.
- المعلم المؤهل ذي الخبرة – يلتحق ببرامج لتلبية حاجات على مستوى الفرد والمدرسة والوطن.

- الخريج المؤهل الجديد - يلتحق ببرنامج التهيئة الذي تقدمه الوزارة أو وكالة الغوث بالتعاون مع الجامعات.

العنصر الرابع : مهنة التعليم

أوصت الاستراتيجية بالآتي:

- تحسين ظروف العمل، ودراسة إمكانية رفع رواتب المعلمين.
- تطوير سلم وظيفي للمهنة : معلم جديد (غير مثبت لفترة عام أو عامين)، معلم، معلم أول، معلم خبير وتطوير شروط الترقية من رتبة إلى أخرى.
- تحديد معايير للمعلمين.
- تحديد آلية لمنح رخصة مزاولة المهنة للمعلمين.
- تطوير عملية اختيار وتعيين المعلمين.

العنصر الخامس : إدارة النظام:

أوصت الاستراتيجية بضرورة تحسين أداء الوزارة في تنظيم عملية إعداد المعلمين، والإشراف عليها وذلك من خلال تطوير آليات داخلية (في برامج إعداد المعلمين) لحفظ وتحسين جودة برامج تأهيل المعلمين بالإضافة الى اعتماد برامج إعداد المعلمين بشكل دوري وتحفيز الطلبة ذوي القدرات العالية للالتحاق ببرامج إعداد المعلمين. كما أوصت الاستراتيجية على تحسين أداء الوزارة في تنظيم عملية التطور المهني المستمر للمعلمين، والإشراف عليها وذلك من خلال تحديد الجهات، داخل الوزارة، المسؤولة عن جوانب

مختلفة محددة (إشراف واعتماد، أو تنظيم، أو تقديم خدمات) من عملية تأهيل المعلمين أثناء الخدمة. اعتماد المؤسسات المزودة لبرامج ونشاطات التطور المهني المستمر، واعتماد برامجها بشكل دوري من خلال تقييمها لحفظ وتحسين الجودة واستخدام المشرفين التربويين ومدراء المدارس المعايير الجديدة في تحديد احتياجات المعلمين للتطور المهني المستمر. (استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين ،2008)

5.2 الدراسات السابقة

1.5.2 مقدمة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع الدراسة والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، ومنهج هوشين كانري وخطط التعليم، وقد وجد الباحث عدد من الدراسات المتعلقة بالدراسة بشكل مباشر في مجال التخطيط الاستراتيجي، أما في مجال التخطيط الاستراتيجي وفق منهج هوشين كانري، فكانت الدراسات السابقة محدودة مقارنة مع مناهج التخطيط الأخرى، وخاصة في مجال التعليم، لذلك اختار الباحث دراسات قريبة أو مرتبطة بمنهج هوشين كانري، وأضافت هذه الدراسات للدراسة الحالية فوائد عدة، على النحو الذي سيتضح في التعقيب.

2.5.2 عرض الدراسات السابقة :

قسم الباحث الدراسات السابقة الى ثلاث محاور هي:

1. دراسات عن التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسات عن التخطيط الاستراتيجي والتعليم.

3. دراسات عن منهج هوشين كانري .

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً للأسبوعية التاريخية للدراسات العربية والأجنبية من الاحدث الى الاقدم :

دراسة (Ahmed (2016 : بعنوان إطار منهجي مقترح لتطبيق منهج التخطيط هوشين

كانري الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية

Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic
Planning Methodology in Educational Institutions

هدفت الدراسة الى اقتراح إطار منهجي لتطبيق منهج هوشين كانري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق اهداف البحث تم تحديد أصول منهج هوشين كانري، وتم تحليل منهجية التخطيط هوشين كانري، ومناقشة العوامل المؤثرة في تنفيذ منهج هوشين كانري للتخطيط في المؤسسات التعليمية، وعملية التنظيم لتنفيذ منهج هوشين كانري، حيث تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح إطار منهجي لتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي هوشين كانري في المؤسسات التعليمية.

إن السؤال البحثي الرئيسي في هذه الدراسة هو :

ما هو الإطار المنهجي لتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي هوشين كانري في المؤسسات التعليمية؟

وتستند الدراسة على استعراض أدبيات الأبحاث النظرية والعملية على منهج هوشين كانري والإدارة الاستراتيجية. تم تطوير عملية منظمة لتنفيذ التخطيط هوشين كانري في المؤسسات التعليمية.

توصلت الباحثة من خلال ورش العمل وذلك عبر تقسيم هذه الورش إلى جلسات تفاعلية أجريت تحت إشراف وثيق من خلال مقابلة مع 45 شخصا مسؤولا عن التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الحكومية والخاصة المصرية. عقدت المقابلة خلال المحاضرات التي أجرتها الباحثة كجزء من ممارسات تدريس "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية" كانت نبتيجة الدراسة بان منهج هوشين كانري يصلح ان يتم العمل به في المؤسسات التعليمية.

دراسة (Ideskog & Alic,2016) : بعنوان هوشين كانري - الطريقة اليابانية للريادة

دراسة استكشافية لنظام الإدارة الاستراتيجية اليابانية

Hoshin Kanri – the Japanese way of piloting An exploratory study of a Japanese strategic management system :

هدفت الدراسة الى الكشف عن كيفية تنفيذ المؤسسات اليابانية والتي تتخذ مقر لها في السويد منهج هوشين كانري كنظام للإدارة الاستراتيجية.

ان المنهج المستخدم في البحث inductive approach المنهج الاستقرائي الاستكشافي لكل المؤسسات اليابانية والعاملة في السويد وقد استخدم الباحثون الادوات البحثية الاتية :

أولاً: من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا المنهج

ثانياً : من خلال دراسة حالة جماعية مع المقابلات المتعمقة الفردية، المقابلات الفردية التي أجريت مع المدراء في المؤسسات اليابانية و التي تتمركز في السويد
ثالثاً : الاستبانة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ومن اهمها:

يمكن استخدام منهج هوشين كانري لتحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تخطيط شامل والتنفيذ والمراجعة .

دراسة (2015) Su&Yang: بعنوان هوشين كانري عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية: التوظيف

Hoshin Kanri planning process in human resource management:
recruitment in a high-tech firm

هدفت الدراسة الى مراجعة ما كتب حول منهج هوشين كانري، إدارة الموارد البشرية، وحالات عملية تحسين التوظيف ولتحقيق اهداف البحث استخدم الباحث منهج دراسة حالة، وتركز البحث على تعزيز التوظيف في وظيفة الموارد البشرية والهدف هو تحقيق تحسين القوى العاملة في الوقت المناسب لتلبية كل احتياجات العمل وفق منهج هوشين كانري عبر نموذج EIDPER التابع لمنهج هوشين كانري، التي يتم تطبيقها بنجاح في العمليات لإجراء تحسين تدريجي وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

- اظهرت المؤسسات التي تستخدم استراتيجية متكاملة للموارد البشرية بممارسة أفضل في إدارة الجودة وإدارة وتطوير الاشخاص، والاستدامة والابتكار.

- يمكن استخدام منهج هوشين كانري لتحسين العمليات الإدارية، مثل عملية التوظيف إدارة الموارد البشرية.

دراسة زعيبي (2014): بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة" هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة على جامعة بسكرة.

شمل البحث عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

دراسة دبلح واخرون (2014) : بعنوان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية

هدفت إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على علاقة متغيرات الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، نوع الكلية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هدف البحث ، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، استخدام الإستبانة للحصول على البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تتكون من 55 عاملاً في الجامعة العربية الأمريكية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن معظم أبعاد التخطيط الإستراتيجي جاءت منخفضة، ما عدا التوجه الإستراتيجي جاء متوسط، مما يدل على ضعف التخطيط الإستراتيجي لدى الجامعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، وفق متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، ونوع الكلية

دراسة عيسان والمهدي (2014): بعنوان تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان دراسة تطبيقية في ضوء نموذج Allison&kaye

هدفت الدراسة الى تقديم اجراءات مقترحة يمكن ان تسهم في تطوير المؤسسات ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس العمانية في ضوء نموذج Allison&kaye حيث يسعى الباحث الى التعرف على واقع ممارسات المدارس العمانية لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين والصعوبات التي تواجهها تم استخدام المنهج الوصفي حيث صمم الباحث استبانة وتم اختيار اربع مدارس في سلطنة عمان بالاختيار العشوائي وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل تقع في المستوى المتوسط وان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس وانه لا يوجد تاثير لاختلاف الخبرة او مستوى المدرسة في تقدير عينة البحث لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم

دراسة الاشقر (2013): بعنوان درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الأهلية في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية وتكونت عينة البحث من (278) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة وقد تم بناء أداة للدراسة الاستبانة وتضمنت مجالات البحث الأربعة : الأهداف، الرسالة، الرؤية، القيم، وتم التحقق من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الميداني . أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، و أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى إلى متغيرات الجنس، السنة الدراسية، نوع الكلية.

دراسة الريماوي (2012): بعنوان تطوير اداة قياس لمتابعة وتقويم استراتيجية اعداد المعلمين وتاهيلهم في فلسطين

هدفت الدراسة الى تطوير اداة قياس لمتابعة استراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين في فلسطين وتقويمها، ولتحقيق الهدف طورت الباحثة اداة اولية مستندة الى تحليل وثيقة استراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين في فلسطين واتبعت الباحثة منهجية البحث المسحي، والادب النظري المرتبط بعناصر الاستراتيجية وتوصياتها. وبعد عرض الاداة بصورتها الاولى على مجموعة محكمين وخبراء في مجال بناء الادوات ومن ذوي الصلة ببناء الاستراتيجية القائمة على تنفيذ الاستراتيجية في الضفة الغربية في فلسطين، من اعضاء هيئات التدريس في كليات ودوائر التربية في الجامعات الفلسطينية والعاملين والفنيين في هيئتي تطوير مهنة التعليم والاعتماد على الجودة والادارات العامة في وزارة التربية ذات العلاقة المباشرة باستراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين وقد بلغ عددهم 882 تربوياً في العام الدراسي 2012/2011 .

ان النتيجة النهائية للدراسة تمثلت في تطوير اداة قياس لمتابعة استراتيجية اعداد المعلمين وتاهيلهم في فلسطين وتقويمها وتضمنت الاداة مؤشرات لمتابعة مجالات عناصر الاستراتيجية وتقويمها ومصادر التحقق من هذه المؤشرات وجهات مقترحة مسؤولة عن متابعتها وتقويمها.

دراسة الدجني (2011): بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس "ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية" حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، استجاب منهم (91) عضواً بنسبة استرداد (91%) من مجتمع البحث.

قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف البحث، وتتكون الاستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما : واقع جودة الأداء المؤسسي في

ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (55) فقرة، دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (32) فقرة، في حين تكونت بطاقة المقابلة من 43 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي: (التحليل البيئي) البيئة الخارجية، (التحليل البيئي) البيئة الداخلية، (تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة وبطاقة المقابلة على (18) محكما، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، كما تحقق من صدق وثبات بطاقة المقابلة طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك قبل تطبيقها على مجتمع البحث، وقام الباحث باستخدام التحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية، (SPSS) برنامج التحليل الإحصائي كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

وقد توصل الباحث الى النتائج الاتية :

- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39%).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.97 %)
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الخارجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (84.62%)
- توافر جودة جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (78.33%)

دراسة الكردي (2010): بعنوان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية

والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات البحث: الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملاً. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً، أي ما يقارب (35 %) من مجتمع البحث، ولتحقيق هدف البحث، قامت الباحثة بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ الفا، حيث بلغ (0.986)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وفق المعيار = 3 .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور .ولمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدير التربية ونائبيه . ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى .

دراسة صيام (2010): بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبته 97 % وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة،

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية" رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) بين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملاتها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

دراسة Jolayemi (2008) : بعنوان هوشين كانري وعمليات هوشين Hoshin kanri
Total Quality ،and hoshin process: A review and literature survey
Management & Business Excellence

هدفت هذه الدراسة الى كيفية تقديم مختلف العلماء منهج هوشين كانري والتي تتمثل في: النظريات ومبادئها، وعملية التخطيط وإدارتها، وقد تم تجميع المعلومات عن عناصر منهج هوشين كانري والتي تميزه عن التخطيط الاستراتيجي التقليدي وتقديمها من خلال هذا البحث.

ولتحقيق اهداف البحث استخدم الباحث منهج المسح الشامل ومراجعة ما كتب عن منهج هوشين كانري في المسح والمراجعة.

حيث ان مناقشات نتائج المسح والمراجعة تركز على الخطوات العشر لهذا المنهج حيث تم مراجعة اكثر من خمسين مرجعاً قد تطرقت الى منهج هوشين كانري ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات، وهي:

- (1) تلك التي تركز على التطورات التاريخية والنظريات الأساسية
- (2) تلك التي تركز على نقد الأدب والدراسات الاستقصائية
- (3) تلك التي تستند إلى تقارير من تطبيقاتها من خلال عدد قليل من المؤسسات الغربية.

وقد توصل الباحث الى النتائج الآتية :

- 1- انه يوجد العديد من المسميات لمنهج هوشين كانري قد تم استخدامها من قبل الباحثين وفق ترجمتهم ولكن الأكثر شيوعاً قد ظهرت من هذه الأسماء في الأدب هو نشر السياسة.
- 2- وظهر من خلال البحث أن 50% فقط من الأدب منهج هوشين كانري لديه شيء على تحليل التخطيط المسبق.
- 3- أن ميزات بيان مهمة لم تأخذ سوى 18% في أدب منهج هوشين كانري وكثير من العلماء لم يعربوا عن تقديرهم بعد على أهمية بيان مهمة في منهج هوشين كانري.
- 4- توصل الباحث إلى أن فقط حوالي 30 % في الأدب منهج هوشين كانري التي شملتها البحث لديهم أي شيء على البيانات القيمة .
- 5- اظهر البحث أن أهمية بيان الرؤيا في منهج هوشين كانري هي بتقدير كبير من قبل الممارسين لمنهج هوشين كانري والعلماء على حد سواء، لا يقل عن 95% من المساهمين في الأدب لمنهج هوشين كانري التي شملتها البحث.
- 6- الخطة المتوسطة الأجل هي أكثر من ذلك بكثير شعبية في الأدب لمنهج هوشين كانري من الخطة طويلة المدى، لا يقل عن 80% من الأدب في البحث تشير إلى أو تتضمن الخطة المتوسطة الأجل.
- 7- أهمية مقاييس الأداء لا يزال غير موضع تقدير في الأدب لمنهج هوشين كانري، أقل من 50% من الأدب شملهم الدراسة لديه أي شيء على مقاييس الأداء.
- 8- على الرغم من الحاجة لاستخدام catchball في نشر السياسة، (أو أي أسماء أخرى لها) لم يتم استخدامها الا في حوالي 37% من الأدب لمنهج هوشين كانري التي شملها البحث.

9- وعلى الرغم من أهمية المراجعة السنوية في منهج هوشين كانري، اظهر البحث أن 60% على الأقل من الأدب في الدراسة لم يتطرق الى المراجعة السنوية أو أي من الأسماء الأخرى البديلة أو العمليات.

10- فقط حوالي 50% من جميع الكتابات التي شملتها منهج هوشين كانري في هذا البحث تشير إلى، تطبيق، أو مناقشة تطبيقات بعض الأدوات (HPMQC) أي مراقبة الجودة الأساسية، والإدارة بالتخطيط (PM) وغيرها من الأدوات.

دراسة Witcher وآخرون (2008) : بعنوان رقابة الادارة التشغيلية العليا وهوشين كانري في شركة نيسان -جنوب افريقيا

Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa.

هدفت الدراسة الى تحديد المجالات الأساسية للشركة، و تقييم منهجيات العمل الإدارية، واجراء التشخيص في المؤسسة. وقد تم ذلك من خلال المراقبة الداخلية للشركة والاطلاع ودراسة الوثائق المقدمة من قبل أحد كبار المدراء.

ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج البحثي دراسة حالة لشركة نيسان في جنوب افريقيا وذلك عبر استخدام رقابة الادارة التشغيلية العليا كجزء من منهج هوشين كانري (إدارة السياسة)

يبدأ البحث من وجهة النظر القائمة على اهمية الموارد ويقدم شرحا موجزا عن منهج هوشين كانري لإظهار كيف يمكن للمنهج ان يلائم الإدارة العامة والاستراتيجية. ويبين البحث استخدام اليات ومنهجيات العمل من قبل الادارة التنفيذية. ويوفر هذا الاختيار الإدارة العليا على الكيفية التي يتم بها إدارة أهدافها الاستراتيجية على المستوى التنفيذي. واعتمد البحث بشكل أساسي على تجربة أحد كبار المدراء لعملية التغيير التنظيمي الذي يشارك في تنفيذ الادارة التشغيلية العليا. تم جمع البيانات من كل الوثائق الداخلية للشركة أثناء فترة اجراء البحث على المؤسسة وفترات زمنية سابقة لتجربة أحد كبار المدراء الذي أشرف على برنامج التغيير.

وقد تم التوصل الى النتائج الآتية: ان نمط الادارة التشغيلية العليا في نيسان يرتبط بمفاهيم "الكفاءات الأساسية" و"القدرة الديناميكية. مجالات العمل الأساسية وهي الكفاءات على مستوى المؤسسة الضرورية للنجاح في التنافس .

دراسة الدجني (2007): بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة- قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات البحث حيث طبقت على كل مجتمع البحث البالغ عددهم (117 عضواً)، كما قام الباحث بعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة.

ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن نسبة (75.89) من مجتمع البحث يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

-عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17) ، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

دراسة Witcher (2003) : بعنوان إدارة السياسات الاستراتيجية (هوشين كانري)

Policy management of strategy (hoshin kanri)

هدفت هذه الدراسة لتحديد نتائج ممارسة المؤسسات التي تتخذ من المملكة المتحدة وخلفية للأدب الناشيء عن منهج هوشين كانري وذلك عبر مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية في إدارة السياسة (هوشين كانري) حيث استخدم الباحث منهج التتبع حيث تمت متابعة الأهداف الاستراتيجية من قبل الباحثين في الوقت الحقيقي لرؤية كيف يمكن تنفيذها وتطويرها.

- تم عرض النتائج تحت الفئات باستخدام نظام (FAIR) (التركيز، والمحاذاة، والتكامل، المراجعة) في إطار للإدارة الاستراتيجية الممارسات الجيدة.
- تتلخص السمات التي تميز إدارة السياسة.
- تتم مقارنة إدارة نهج لبطاقة الأداء المتوازن.
- الإدارة بالأهداف.

وقد توصل البحث الى النتائج الآتية :

- أن إدارة السياسة (منهج هوشين كانري) هو نهج جيد لبناء استراتيجية في الإدارة اليومية على نطاق المؤسسة .
- إن إدارة السياسة (منهج هوشين كانري) ليكون نظام إدارة على مستوى المؤسسة ككل متماسك ومميزة. من الأفضل استعماله بنشاط من قبل الإدارة العليا، لتوفير التركيز الاستراتيجي، لمواءمة الخطط لدمج الأهداف والوسائل في العمليات والتأكد من أن النظام بأكمله في حد ذاته يمكن أن يعاد النظر من حيث الأداء متعدد الوظائف.
- يوجد فوائد هامة في تطبيق هذا المنهج، وخاصة فيما يتعلق بالشفافية الاستراتيجية - حيث تعرف الإدارة في أي وقت اين تقف العمليات من حيث الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تبين ان بناء السياسة وتحويلها إلى العمل اليومي بحيث يتم الالتزام على نطاق المؤسسة بناء على أهداف الإدارة العليا .

دراسة (2007) Serdar & Tanyaş : بعنوان تكامل هوشين كانري و بطاقة الأداء

المتوازن للإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة التعليم العالي

Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education

وتقترح هذه الدراسة التركيز على رؤية ونشر الاستراتيجيات في جميع أنحاء المؤسسة عن طريق تكامل بطاقة الأداء المتوازن ومنهج هوشين كانري.

تهدف الدراسة الى الجمع بين نهج موجه نحو الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن مع النهج الموجه نحو العمليات مثل هوشين كانري حتى يتم التفاعل و التعاون من اجل انتاج تاثير اكبر.

المنهج المستخدم دراسة حالة على Engineering Management Graduate Program (EngMan) برنامج الدراسات العليا الإدارة الهندسية (إنغمان)

تبدأ المنهجية المقترحة مع اختيار الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بناءً على الخطة الاستراتيجية. ثم يتم تطبيق الاستراتيجيات التي وضعت إلى خطط التنفيذ التي يتم مراجعتها من قبل منهج هوشين كانري، ويتم تقييم النتائج من خلال الاستفادة من أدوات تطبيق منهج هوشين كانري. حيث اظهرت نتائج الدراسة انه باستخدام المنهجية المقترحة، تتحقق خطط التنفيذ، وتسهيل تحقيق رؤيتها على المدى الطويل.

دراسة (Roberts & Tennant (2003: بعنوان تطبيق منهج هوشين كانري في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة

Application of the Hoshin Kanri methodology at a higher education establishment in the UK

هدفت هذه الدراسة الى اختبار درجة امكانية تطبيق منهج هوشين كانري في قطاع الخدمات حيث ان المنهج المستخدم دراسة حالة على جامعة WARWICK في المملكة المتحدة . استخدم منهج هوشين كانري في هذه الجامعة لتحقيق المعرفة المؤسسة في احتياجات الزبائن ورؤية الفريق والاهداف الاستراتيجية.

وقد تم التوصل الى النتائج الاتية من خلال هذه الدراسة وهي :

- كان هناك اجماع من قبل الفريق بالالتزام والاجماع على انه يمكن تطبيق المراجعة والتخطيط وفق هذا المنهج.

- اثبت ان هذا المنهج يعمل بشكل جيد في فريق صغير ضمن قطاع الخدمات

- يمكن تطبيق هذا المنهج على قطاع التعليم وتكييف المنهج الياباني وفق النظام الغربي

دراسة (a) 2001) Tennant and Roberts : بعنوان "هوشين كانري : وتطبيق عملية

Hoshin kanri: Implementing the catchball process " catchball

هدفت الدراسة الى اكتشاف مجالات الصعوبة لتنفيذ منهج هوشين كانري في المؤسسات الغربية وصعوبة تنفيذ عملية تعرف باسم "catchball"، والذي تستخدم للحصول على توافق في الآراء بشأن نشر الأهداف والتدابير في منهج هوشين كانري، في بيئة الفريق المعروفة باسم "إدارة متعددة الوظائف". يتم استكشاف الصعوبات، وعملية التقدم الذي تم تطويره وقد تم تصميم عملية catchball على أساس تطوير منهج دلفي .

لتحقيق اهداف البحث استخدم الباحث منهج دراسة الحالة وتطبيقها في مجموعة سيارات روفر في المملكة المتحدة، وقد تم تنفيذ ذلك في روفر من خلال إشراك حوالي 700 من المدراء على فترة 12 شهرا (8000 ساعة عمل).

السؤال البحثي الذي تناولته الدراسة هو "كيف يمكن لعملية التوافق المعروفة باسم catchball، يتم تنفيذها على نحو فعال في المؤسسات الغربية لتسهيل منهج هوشين كانري، لترجمة أهداف الإدارة العليا في العمل اليومي؟"

وقد تم التوصل الى النتائج الاتية من خلال البحث :

- قد أثبتت الأبحاث أن التطبيق الفعال لمنهج هوشين كانري يتطلب التمكن من مفاهيم عملية تعرف باسم catchball لبناء توافق في الآراء، لترجمة أهداف الإدارة العليا في السياسات الفعالة والعمليات على مستوى العمل.
- الحل المعتمد لتنفيذ عملية catchball في روفر سمحت للمؤسسة بالتغلب على المقاومة الثقافية لمفهوم catchball لتحقيق توافق في الآراء. وقد تحقق ذلك من خلال إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عرض عملية catchball كما هو مطبق في دراسة الحالة في شركة روفر تمثل نهجاً رائداً لإشراك المدراء في وضع الاستراتيجيات ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة.
- يوضح دراسة الحالة أيضا أن منهج هوشين كانري يمكن تطبيقها في المؤسسات الغربية كوسيلة لترجمة أهداف الإدارة العليا في العمل اليومي.

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

- قام الباحث باستعراض (18) دراسة سابقة أجريت في بيئات متنوعة عربية وأجنبية، وقد أجريت في فترات زمنية متفاوتة تراوحت ما بين عامي 2001 و2016 وقد لاحظ الباحث من عرض الدراسات السابقة أن:
- ان جميع الدراسات السابقة قد ارتبطت مع بعضها البعض في موضوع واحد الا وهو التخطيط الاستراتيجي .
 - لاحظ الباحث بان هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تطرقت الى منهج هوشين كانري باللغة العربية وان هذا المنهج قد تم العمل فيه فقط في المؤسسات الغربية، حيث انه لم يجد أي دراسة قد تطرقت الى هذا المنهج في الابحاث العربية سوى دراسة واحدة وهي دراسة (Ahmad,2016) ونشرت باللغة الانجليزية .

4.5.2 تصنيف الدراسات السابقة :

يمكن تصنيف الدراسات السابقة حسب المواضيع الاتية :

1. دراسات تحدثت عن التخطيط الاستراتيجي
2. دراسات تحدثت عن التخطيط الاستراتيجي والتعليم
3. دراسات تحدثت عن منهج هوشين كانري .

حيث سيتم التطرق الى هذه الدراسات وفق الاتي :

تصنيف الدراسات	عددتها	اهدافها	المنهج المستخدم	نتائج الدراسات
دراسات عن التخطيط الاستراتيجي	3 دراسات	اشتركت الدراسات في الهدف حيث ان كل من الباحثون قد ربطوا ما بين التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	- ان المؤسسات لديها الفهم الواضح في عملية التخطيط الاستراتيجي . - اهمية ايجاد البدائل الاستراتيجية عند اعداد الخطة التشغيلية. - اهمية اجراء المراجعات الدورية من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية . - يجب ان يكون هناك علاقة ايجابية ما بين الادارة العليا واجراء التخطيط
دراسات عن التخطيط الاستراتيجي والتعليم	6 دراسات وجميع الدراسات عربية ومحلية	بحثت هذه الدراسات في اليات تطوير ادارة قياس للاستراتيجيات و دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي و درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي	استخدمت الدراسات السابقة كلها المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة واحدة استخدمت المنهج المسحي	- ان المؤسسات تمارس التخطيط الاستراتيجي - ويوجد فروق في فهم التخطيط الاستراتيجي ودرجة تطبيقه بدرجة متوسطة
دراسات عن منهج هوشين كانري	9 دراسات	- هدفت بعض الدراسات الى استعراض ادبيات الابحاث النظرية عن منهج هوشين كانري. - مجالات الصعوبة في تطبيق منهج هوشين كانري وعملياته - تطبيق منهج هوشين كانري وعناصر نجاح تطبيقه	معظم الدراسات استخدمت منهج دراسة الحالة باستثناء ثلاث دراسات منهج المسح والآخرى المنهج التتبع	- انه يوجد العديد من المسميات لمنهج هوشين كانري ومن اهم هذه المسميات ادارة السياسة. - مازال هناك ضعف في معرفة منهج هوشين كانري - انه من خلال هذا المنهج يمكن الاستعانة به من اجل تحسين العمليات الادارية وتحقيق التحسين المستمر - ان هذا المنهج يحقق الشفافية الاستراتيجية وبناء الاستراتيجية وفق الادارة اليومية.

5.5.2 الإفادة من الدراسات السابقة:

افادة الدراسات السابقة البحث الحالي الاتي :

1. أفادت البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة في تعريف التخطيط الاستراتيجي، ومنهج هوشين كانري.
2. أفادت البحث الحالي في التعرف على مناهج التخطيط الاستراتيجي المختلفة والتركيز بالتعرف على منهج هوشين كانري وطرق تطبيقه.
3. أفادت البحث الحالي من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث وأدواته.
4. كما أفادت البحث من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات البحث

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات البحث التي قام بها الباحث لتنفيذ هذا البحث وشمل وصف منهج البحث، مجتمع البحث، أداة البحث، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات البحث، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج البحث

استخدم الباحث في هذا البحث منهج دراسة الحالة، واعتمد أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث، لصغر حجمه وإمكانية الوصول إليه، والمكون من 60 شخص. واعتمد الباحث على المصادر الآتية للحصول على البيانات:

أولاً: المصادر الأولية من خلال جمع البيانات من مجتمع البحث الأصلي باستخدام أدوات البحث وهي:

1. الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا البحث.

2. المقابلات الشخصية.

3. المجموعة البؤرية .

وقد تم إخضاع الاستبانة للمعالجة الإحصائية وفق نظام SPSS اما الادوات الاخرى فقد تم تحليل النتائج.

ثانياً: المصادر الثانوية: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات والشبكة العنكبوتية والتقارير والوثائق ذات العلاقة بموضوع البحث.

3.3 مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من جميع القائمين على اعداد وتنفيذ استراتيجية تأهيل المعلمين والمكون من:

أولاً : لجنة اعداد الاستراتيجية والمكونة من:

أ- المجموعة المرجعية للتخطيط في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين بشكل كامل وعددهم (15) عضواً.

ب- المجموعة الاستشارية للتخطيط في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين بشكل كامل وعددهم (35) عضواً.

استبعد من مجتمع البحث خمسة مبحوثين وهم العاملين في قطاع غزة نظراً لعدم وجودهم داخل مجتمع البحث و ممثلي المؤسسات الدولية لعدم وجودهم في ارض الوطن بحيث يصبح مجتمع البحث وفق هذه الاداة البحثية عددهم 45 مبحوث.

ثانياً: المجموعة التشغيلية على مستوى استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين وعددهم (10) اشخاص والمكونة من:

ب- هيئة تطوير مهنة التعليم

ت- الادارة العامة للإشراف

ث- المعهد الوطني لتدريب وتأهيل المعلمين

ج- الادارة العامة للقياس والتقويم

وذلك حسب الكشف التي تم الحصول عليها من وزارة التربية والتعليم .

ثالثاً: المقابلات الشخصية: حيث تم اختيار خمس مبحوثين ممن يعتبروا من خبراء التخطيط للخطة الاستراتيجية

4.3 أداة البحث

- استخدم الباحث الأدوات المبينة أدناه لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013 وهي:
1. الاستبانة والتي تكونت من 76 فقرة مقسمة إلى 10 مجالات، وتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة قليلة جدا إلى كبيرة جدا على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5).
 2. المقابلات الشخصية حيث صمم الباحث مجموعة من الاسئلة وفق عشر مجالات التي يتم العمل بها وفق منهج هوشين كانري.
 3. المجموعة البؤرية حيث صمم الباحث مجموعة من الاسئلة وفق عشر مجالات التي يتم العمل بها وفق منهج هوشين كانري.

5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول درجة صلاحية المقياس في دراسة قياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملائمته لهذا الغرض.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة البحث حسب كل محور مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور، وتعتبر أداة البحث بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محورها الكلية مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. و يتضح من الجدول أدناه ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة البحث

المستخدمة مما يدل على تمتع أداة البحث بصدق عالي وأن أداة البحث المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (1.3) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لعناصر تطبيق منهج هوشين كانري على استراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	0.76	27.	0.75	53.	0.68
2.	0.64	28.	0.63	54.	0.70
3.	0.45	29.	0.63	55.	0.76
4.	0.70	30.	0.59	56.	0.78
5.	0.64	31.	0.81	57.	0.76
6.	0.72	32.	0.75	58.	0.70
7.	0.41	33.	0.79	59.	0.73
8.	0.57	34.	0.63	60.	0.81
9.	0.63	35.	0.63	61.	0.79
10.	0.57	36.	0.58	62.	0.88
11.	0.40	37.	0.73	63.	0.83
12.	0.74	38.	0.65	64.	0.89
13.	0.63	39.	0.82	65.	0.70
14.	0.53	40.	0.80	66.	0.74
15.	0.74	41.	0.53	67.	0.87
16.	0.76	42.	0.70	68.	0.83
17.	0.87	43.	0.58	69.	0.80
18.	0.71	44.	0.65	70.	0.84
19.	0.65	45.	0.74	71.	0.53
20.	0.16	46.	0.70	72.	0.07
21.	0.62	47.	0.58	73.	0.24
22.	0.63	48.	0.51	74.	-0.04
23.	0.76	49.	0.47	75.	0.13
24.	0.63	50.	0.77	76.	0.17
25.	0.65	51.	0.82		
26.	0.60	52.	0.79		

6.3 ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة البحث تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة البحث بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم(2.3) معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحليل المسبق للبيئة	9	0.85
بيان المهمة (رسالة الوزارة)	5	0.80
الفلسفة والقيم	7	0.91
الرؤيا	7	0.92
الخطط والأهداف الطويلة ومتوسطة الأمد	7	0.92
تطوير الخطة السنوية	7	0.92
نشر السياسة Catch Ball	7	0.89
الإدارة اليومية	11	0.94
المراجعات الدورية	11	0.96
المعايير الموحدة	5	0.90
الدرجة الكلية لتطبيق منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين	76	0.99

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.80_0.96) عند مجالات البحث، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.99)، مما يدل على أن أداة البحث الحالية قادرة على إنتاج 99% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض البحث والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

7.3 خطوات تطبيق البحث

1. بعد التأكد من صدق أداة البحث قام الباحث بطبع وتوزيع (45) استبانة على المبحوثين في عينة البحث .
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (40) استبانة وقد اعتذر عن التعبئة خمسة اشخاص، بسبب السفر خارج البلاد والوفاة، وبذلك تكون بنسبة الاسترداد 89%.
3. قام الباحث بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
4. تم اختيار خمسة اشخاص من اجل اجراء المقابلات الشخصية واجراء المقابلات مع كل واحد منهم بشكل منفرد حيث تم مقابلتهم وتسجيل اللقاء ومن ثم تم تفريغه وتحليل المقابلات والخروج بتوصيات.
5. تم اختيار عشرة مبحوثين من المجموعه التشغيلية للاستراتيجية وتمثل هذه المجموعه ثلاث اقسام رئيسية لتنفيذ استراتيجية تاهيل المعلمين، حيث تم مقابلتهم وتسجيل اللقاء ومن ثم تم تفريغه وتحليل اللقاء والخروج بتوصيات البحث .

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات البحث، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا 5 درجات، الإجابة كبيرة 4 درجات، الإجابة لا اعلم 3 درجات، والإجابة قليلة درجتين، أما الإجابة قليلة جدا فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات مجتمع البحث نحو واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013 وقد تم دمج الاجابتن (كبيرة جدا وكبيرة) تحت مقياس واحد وسمي نسبة الموافقة وتم دمج الاجابتن (قليلة جدا و قليلة) تحت مقياس واحد وسمي نسبة المعارضة اما اجابة لا اعلم بقيت كما هي.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة البحث ومعاملات الاستخراج بطريقة المكونات الأساسية بأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة البحث ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

9.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات مجتمع البحث أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى الدرجة، ثم تم قسمة قيمة الدرجة على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.3) يوضح ذلك :

جدول رقم (3.3) مفتاح التصحيح

النسبة المئوية	المستوى
أقل من 40%	منخفض
من 40.1% _ 60%	متوسط
من 60.1% فأكثر	مرتفع

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض نتائج البحث الميدانية

1.4 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013 .

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013:

جدول رقم (1.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013

واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	50.4%	16.9%	32.7%	3.22	0.80

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-

2013 متوسطة بنسبة (50.4%) بدرجة متوسط، وقد تم تحليل هذه النتيجة في الفصل الخامس.

الأسئلة الفرعية:

أولاً: ما درجة إجراء التحليل المسبق (Pre-planning analysis) قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة إجراء التحليل المسبق قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم (2.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بإجراء التحليل المسبق قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين

الرقم	مدى إجراء التحليل المسبق قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تحدد الإستراتيجية فئات المستفيدين (المعلمين، الطلاب والاهل) من خدماتها	85.0%	7.5%	7.5%	4.03	0.80
2.	تحلل الإستراتيجية واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية	80.0%	2.5%	17.5%	3.93	1.02
3.	تراعي الإستراتيجية التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم	77.5%	7.5%	15.0%	3.78	1.05
4.	تحلل الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث العدد المطلوب للعمل	70.0%	12.5%	17.5%	3.60	0.96
5.	تعتمد الإستراتيجية على بيانات ومعلومات عن الواقع الداخلي للوزارة	70.0%	12.5%	17.5%	3.88	1.09
6.	تحلل الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث المهارات المطلوبة للعمل	65.0%	7.5%	27.5%	3.50	1.04
7.	تحدد الإستراتيجية الوظائف المطلوبة للعمل	62.5%	22.5%	15.0%	3.63	0.93
8.	تحدد الإستراتيجية الموارد المادية اللازمة.	55.0%	22.5%	22.5%	3.58	1.11
9.	تعتمد الإستراتيجية على بيانات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية	40.0%	20.0%	40.0%	3.10	1.19
	الدرجة الكلية	67.2%	12.8%	20.0%	3.67	0.70

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة إجراء التحليل المسبق قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية مرتفعة بنسبة (67.2%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تحدد الإستراتيجية فئات المستفيدين (المعلمين، الطلاب والأهل) من خدماتها بنسبة (85%)،
تحلل الإستراتيجية واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية بنسبة (80%)، تراعي الإستراتيجية
التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم بنسبة (77.5%)، تحلل الإستراتيجية
الموارد البشرية من حيث العدد المطلوب للعمل بنسبة (70%)، تعتمد الإستراتيجية على
بيانات ومعلومات عن الواقع الداخلي للوزارة بنسبة (70%)، تحلل الإستراتيجية الموارد
البشرية من حيث المهارات المطلوبة للعمل بنسبة (65%)، تحدد الإستراتيجية الوظائف
المطلوبة للعمل بنسبة (62.5%)، تحدد الإستراتيجية الموارد المادية اللازمة بنسبة (55%)،
تعتمد الإستراتيجية على بيانات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية بنسبة (40%).

كما أظهرت نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية النتائج التالية:

جدول رقم (3.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بإجراء التحليل المسبق قبل

البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين

السؤال الفرعي	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعة البؤرية
حللت الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث العدد المطلوب للتدريب والتأهيل	- البيانات الداخلية التي اعتمدت عليها الاستراتيجية بما يخص المورد البشري تبين بان هي بيانات غير محدثة وخاصة في مؤهلات المعلمين .	- اجمع المشاركون بان القائمين على اعداد الاستراتيجية قد اغفلوا من التحليل البيئة الداخلية وخاصة في تحديد المورد البشري الذي سيشمله التدريب وان الاستراتيجية قد اعتمدت على بيانات داخلية خاطئة مثل (من هم بحاجة الى تأهيل والدورات التدريبية التي تم اكتسابها في السابق ، المؤهل العلمي للمعلم)
تحدد الإستراتيجية فئات المستفيدين (المعلمين ،الطلاب والاهل) من خدماتها	لم يتم تصنيف المستفيدين بالشكل الصحيح وهذا مما ادى الى وجود معيقات في تطبيق الاستراتيجية وتمثلت في : أ - بناء الخطة على بيانات خاطئة ب- لم يتم تصنيف المعلمين بالطرق الصحيحة (معلم خبير، معلم ، معلم تحت الاختبار)	- حددت المستفيدين ولكن مواصفاتهم لم تحدد
تحلل الإستراتيجية واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية	لم تقم بتحليل واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية وخاصة في وضع البنية التحتية للمدارس ودرجة امكانية ربطها في التعليم الالكتروني والاحتياج التدريبي للمعلمين	اجمع المشاركون ان عملية التحليل للاستراتيجية قد اخذت الكثير من الوقت ولم تأخذ جميع المعطيات اللازمة عن واقع البيئة الحالية
تراعي الإستراتيجية التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم	راعت الاستراتيجية التطور التكنولوجي بشكل بسيط	اجمع المشاركون بان الاستراتيجية قد راعت التطورات التكنولوجية ولكن كان مستوى التنفيذ متفاوت
الخلاصة	من خلال ما ورد من اراء في المجموعه المركزه ومن المقابلات تبين بان درجة تطبيق المحور الاول ضعيف نظراً لعدم القيام باجراء التحليل المسبق للمورد البشري واعتماد المخططين على بيانات غير دقيقه وهذا انعكس ايضا على فئة المستهدفين ، كما ان نتائج تحليل واقع البيئة الحالي قد كانت نتائج غير دقيقه وخاصة في الاحتياج التدريبي .	

ثانيا: ما درجة تطوير بيان المهمة (Development of mission statement) أثناء إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة تطوير بيان المهمة أثناء إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم(4.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير بيان المهمة أثناء إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين

الرقم	درجة تطوير بيان المهمة أثناء إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10.	تقوم الرسالة على تطوير كادر الموظفين (المعلمين)	77.5%	7.5%	15.0%	3.93	1.00
11.	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات الطلاب التربوية .	65.0%	15.0%	20.0%	3.63	1.00
12.	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المعلمين المعنوية والمادية .	62.5%	7.5%	30.0%	3.45	1.20
13.	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المجتمع التربوية .	52.5%	17.5%	30.0%	3.30	1.07
14.	تسهم الإستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة	50.0%	10.0%	40.0%	3.20	1.22
	الدرجة الكلية	61.5%	11.5%	27.0%	3.50	0.83

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير بيان المهمة أثناء إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية مرتفعة بنسبة (61.5%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تقوم الرسالة على تطوير كادر الموظفين (المعلمين) بنسبة (77.5%)، تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات الطلاب التربوية بنسبة (65%)، تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المعلمين المعنوية والمادية. بنسبة (62.5%)، تراعي الرسالة

الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المجتمع التربوية بنسبة (52.5%)، تسهم الإستراتيجية في
توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة بنسبة (50%).

كما أظهرت نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية النتائج التالية:

جدول (5.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتطوير بيان المهمة أثناء إعداد
استراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور الثاني	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعه البؤرية
تقوم الرسالة على تطوير كادر الموظفين (المعلمين)	اعدت الاستراتيجية وذلك بغرض تطوير وتاهيل المعلمين	لم تراعي الاستراتيجية تطبيق ما ورد في الرسالة بشكل كبير
تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المعلمين المعنوية والمادية .	لم تراعي في تنفيذ الاستراتيجية احتياجات المعلمين المادية وخاصة موضوع العلاوات المالية بناء على المؤهلات والرتب	لم تستطيع ان تلبي احتياجات جميع المستفيدين بشكل كامل ولكن لبت اجزاء بسيطة
تسهم الإستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة	ان درجة استخدام التكنولوجيا في اعداد وتاهيل المعلمين كانت قليلة ولم يتم الاعتماد عليها بشكل كبير	درجة توظيف التعليم الالكتروني متفاوت ويوجد معوقات للاستخدام تتمثل في البنية التحتية للمدارس ودرجة تقبل التطبيق من قبل المعلمين
الخلاصة	لم تكن واضحة الاليات والطرق التي سيتم الوصول اليها لتطبيق ما ورد في الرسالة حيث انه يعتبر الاعداد للرسالة كان جيداً بينما كان التنفيذ بشكل ضعيف على مستوى الرسالة	

ثالثاً: ما درجة تطوير البيانات القيمة (Development of value statements) خلال
إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة
تطوير البيانات القيمة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم (6.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير البيانات

القيمة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارضة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة الموافقة	درجة تطوير البيانات القيمة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	الرقم
1.15	3.38	35.0%	10.0%	55.0%	تشجع فلسفة الوزارة وقيمها على تطوير أهدافها .	15.
1.20	3.18	32.5%	17.5%	50.0%	تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من أجل التطوير .	16.
1.26	3.18	40.0%	10.0%	50.0%	تسهم قيم الوزارة وفلسفتها في بناء إستراتيجية تساعد على خلق جيل مبدع	17.
1.25	2.98	50.0%	7.5%	42.5%	إستراتيجية الوزارة محفزة لأداء المعلمين	18.
1.26	2.83	52.5%	10.0%	37.5%	تقوم الوزارة بأعمال فريدة لا تتنافسها أي منظمات أخرى	19.
1.22	2.83	57.5%	5.0%	37.5%	تقوم الوزارة على بناء أنشطة تسهم على الهام الموظفين لخلق الإبداع	20.
0.78	3.05	22.5%	55.0%	22.5%	توازن الوزارة ما بين القيم التعليمية والقيم الربحية في أنشطتها	21.
0.94	3.06	41.4%	16.4%	42.1%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير البيانات القيمة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (42.1%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تشجع فلسفة الوزارة وقيمها على تطوير أهدافها بنسبة (55%)، تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من أجل التطوير بنسبة (50%)، تسهم قيم الوزارة وفلسفتها في بناء إستراتيجية تساعد على خلق جيل مبدع بنسبة (50%)، إستراتيجية الوزارة محفزة لأداء المعلمين بنسبة (42.5%)، تقوم الوزارة بأعمال فريدة لا تتنافسها أي منظمات أخرى بنسبة (37.5%)، تقوم الوزارة على بناء أنشطة تسهم على الهام الموظفين لخلق الإبداع بنسبة (37.5%)، توازن الوزارة ما بين القيم التعليمية والقيم الربحية في أنشطتها بنسبة (22.5%).

كما أظهرت المقابلات والمجموعة البؤرية النتائج التالية:

جدول (7.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتطوير البيانات القيمة خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين

الاستئلة الفرعية للمحور الثالث	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعه البؤرية
تسهم قيم الوزارة وفلسفتها في بناء إستراتيجية تساعد على خلق جيل مبدع	- لم يتم تنفيذ الاستراتيجية بالقدر الكافي في خلق جيل مبدع بسبب عدم تطوير كافة البرامج وخاصة المناهج وطرق التدريس وفق الاساليب الجديدة (الحرفة)	الخطة تسهم في خلق جيل مبدع لكونها تتطرق الى اساليب جديده في التعليم
تقوم الوزارة بأعمال فريدة لا تنافسها أي منظمات أخرى	المنافسة ما بين منفاذي الاستراتيجية من القطاعات غير الحكومية كانت اكبر وتمثلت في دور مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، حيث انه تبين لديهم المقدرة على التنفيذ اكثر من مدارس الحكومة	المنافسة في تنفيذ بنود الاستراتيجية قوية ما بين الوزارة ومدارس وكالة الغوث حيث ان وكالة الغوث لديها المقدرة على التنفيذ وتطبيق الاستراتيجية بشكل اكبر من مدارس الحكومة
الخلاصة	تبين بان البيانات القيمة في الوزارة والتي تتطرق الى خلق جيل مبدع من خلال الاستراتيجية بان المبحوثين قد انقسموا في اجاباتهم بانها لم تخلق الجيل المبدع حسب التجارب العلمية الجديدة في اتباع نظام الحرفة وبينما بعض المبحوثين افادوا بان طرق التدريس وفي اعداد المعلمين يؤدي الى خلق جيل مبدع ، بينما من خلال محور المنافسة تبين بان وكالة الغوث قد قامت بتطبيق الاستراتيجية وفق ما هو مطلوب منها بحرفية عالية وانتهت الخطة وفق الجدول الزمني المطلوب وهذا يدل بان القطاعات الاخرى تنافس بقوة وزارة التربية والتعليم وبالمجمل يمكن ان تكون مقدار الاعداد والتطبيق للاستراتيجية بالمتوسط اعتماداً على اراء المبحوثين	

رابعاً: ما درجة تطوير رؤية استراتيجية تأهيل المعلمين (Development of vision statement)؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة تطوير رؤية إستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم (8.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير رؤية

إستراتيجية تأهيل المعلمين

الرقم	درجة تطوير رؤية إستراتيجية تأهيل المعلمين	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22.	تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين	62.5%	7.5%	30.0%	3.33	1.07
23.	ينعكس رؤية الوزارة على مجال نشاطها الحالي	62.5%	5.0%	32.5%	3.38	1.17
24.	تحدد الوزارة أهدافها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	50.0%	25.0%	25.0%	3.45	1.22
25.	تتسجم خطة الوزارة مع تطلعات المعلمين	45.0%	12.5%	42.5%	3.05	1.26
26.	يسعى جميع العاملون في الوزارة على تحقيق رؤيتها كل حسب مستواه الوظيفي	42.5%	17.5%	40.0%	3.00	1.11
27.	يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة	22.5%	20.0%	57.5%	2.48	1.11
28.	يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة	22.5%	12.5%	65.0%	2.43	1.08
	الدرجة الكلية	43.9%	14.3%	41.8%	3.01	0.94

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير رؤية إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (43.9%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين بنسبة (62.5%)، ينعكس رؤية الوزارة على مجال نشاطها الحالي بنسبة (62.5%)، تحدد الوزارة أهدافها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة بنسبة (50%)، تتسجم خطة الوزارة مع تطلعات المعلمين بنسبة (45%)، يسعى جميع العاملون في الوزارة على تحقيق رؤيتها كل حسب مستواه الوظيفي بنسبة (42.5%)، يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة بنسبة (22.5%)، يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة بنسبة (22.5%).

وقد أظهرت المقابلات النتائج التالية:

جدول رقم (9.4) نتائج المقابلات للفقرات المتعلقة بتطوير رؤية استراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور الرابع	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعه البؤرية
تتسجم خطة الوزارة مع تطلعات المعلمين	لم يتم الاخذ بتطلعات المعلمين وخاصة في الوضع الوظيفي ومكانة المعلمين بل تم اعداد الخطة بناءً على اراء خبراء خارجيين ولم يتم اجراء حوار شامل مع كامل قطاع المعلمين	اجمع المشاركون بان القائمين على اعداد الخطة لم يقوموا بالاخذ في اراء المعلمين وعلى الرغم من ان المشاركة كانت بسيطة
تحدد الوزارة أهدافها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	ربط الاهداف مع رؤية الاستراتيجية لم تحدد بناء على الامكانيات المادية بل اعدت الاستراتيجية وفيما بعد تم البحث عن ممولين للتنفيذ	ان عدم معرفة العاملين في رؤية الوزارة قد حد من تحقيق الرؤيا بشكل كامل
يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة	لا يوجد معرفة تامة في رؤية الاستراتيجية من قبل المستفيدين (المعلمين) اما من قبل المنفذين يوجد معرفة بها	لا يوجد معرفة تامة في رؤية الاستراتيجية من قبل المستفيدين (المعلمين) اما من قبل المنفذين يوجد معرفة بها
تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين	لم تسهم الاستراتيجية في تلبية احتياجات المعلمين	لم تسهم الاستراتيجية في تلبية احتياجات المعلمين
يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة	لا يوجد معرفة تامة	لا يوجد معرفة تامة
الخلاصة	ان اعداد رؤية الاستراتيجية قد استمدت بناء على اراء خبراء خارج قطاع التعليم على الرغم من مشاركة المعلمين فيها الا انه لم ياخذ بآرائهم بشكل كامل ، كما انه لم يتم نشر الخطة على مستوى الوزارة بشكل كامل بل اقتصر على فئات معينة مما ادى الى عدم المعرفة برؤية الاستراتيجية من تاريخ اعدادها الى اليوم . وبناء عليه يظهر بان عملية تطوير الاستراتيجية بناء على اراء المبحوثين قد كان مستواه ضعيفا.	

خامسا: ما درجة تطوير الخطط والأهداف على الدرجة الطويل والمتوسط

(Development of long- and mediumterm plans and goals) خلال إعداد

استراتيجية تأهيل المعلمين؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة تطوير الخطط والأهداف على الدرجة الطويل والمتوسط خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم(10.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير الخطط

والأهداف الطويلة والمتوسطة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارضة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة الموافقة	درجة تطوير الخطط والأهداف الطويلة والمتوسطة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين	الرقم
1.26	3.60	27.5%	7.5%	65.0%	تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد	29.
1.05	3.38	25.0%	15.0%	60.0%	تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة	30.
1.02	3.33	25.0%	17.5%	57.5%	توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات المختلفة.	31.
1.19	3.40	30.0%	12.5%	57.5%	تترجم الأهداف طويلة الأجل في الوزارة إلى أهداف متوسطة الأجل.	32.
1.21	3.33	30.0%	15.0%	55.0%	تلتزم الوزارة بتنفيذ الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافها	33.
1.21	3.25	37.5%	10.0%	52.5%	تترجم الأهداف متوسطة الأجل في الوزارة إلى أهداف قصيرة الأجل.	34.
1.13	3.05	27.5%	27.5%	45.0%	تلتزم الإستراتيجية بالموازنة المحددة في الخطة	35.
0.96	3.33	28.9%	15.0%	56.1%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير الخطط والأهداف الطويلة والمتوسطة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (56.1%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد بنسبة (65%)، تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة بنسبة (60%)، تُوضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة بنسبة (57.5%)، تترجم الأهداف طويلة الأجل في الوزارة إلى أهداف متوسطة الأجل بنسبة (57.5%)، تلتزم الوزارة بتنفيذ الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافها بنسبة (55%)، تترجم الأهداف متوسطة الأجل في الوزارة إلى أهداف قصيرة الأجل بنسبة (52.5%)، تلتزم الإستراتيجية بالموازنة المحددة في الخطة بنسبة (45%).

وقد أظهرت المقابلات والمجموعة البؤرية النتائج التالية:

جدول رقم(11.4) نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتطوير الخطط والأهداف الطويلة والمتوسطة خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور الخامس	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعة البؤرية
تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة	يوجد أنشطة سنوية بناء على الخطة الاستراتيجية ولكن التنفيذ لم يرتقي الى المستوى المطلوب	اجمع المشاركون بان الخطط الفرعية تبنى بناء على الخطة الاستراتيجية
تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد	الاستراتيجية بنيت بناء على خطط طويلة الامد	اجمع المشاركون بان الخطة الاستراتيجية طويلة الامد
تلتزم الوزارة بتنفيذ الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافها	درجة الالتزام بتنفيذ الخطط على مختلف انواعها كان ضعيف	درجة الالتزام بتنفيذ ما تم التخطيط له ضعيف جداً
الخلاصة	قد ابدى جميع المبحوثون اتفاقهم على ان مستوى الاعداد للخطة طويل الامد وانها قد اعدت لتتوافق الخطط التشغيلية مع الخطة الاستراتيجية ولكن درجة الالتزام بتنفيذ ما تم الاعداد له كان ضعيفاً جداً وهذا مما يدل على ان ما تم التخطيط له لم يكن متوافق مع التنفيذ بسبب ضعف عملية الرقابة والتقييم السنوي	

سادسا: ما درجة تطوير الخطط السنوية (Development of annual plans) لاستراتيجية تأهيل المعلمين ؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة تطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم (12.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين

الرقم	درجة تطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36.	تحدد الإستراتيجية النتائج المرجوة من إعدادها	75.0%	2.5%	22.5%	3.73	1.18
37.	تقوم الإستراتيجية بتحديد تنفيذها حسب البرامج والأنشطة	55.0%	12.5%	32.5%	3.25	1.17
38.	يتم إشراك موظفين ذوي كفاءة للعمل على تنفيذ الإستراتيجية	52.5%	17.5%	30.0%	3.28	1.18
39.	تقوم الإستراتيجية بإجراء تقييمات سنوية	47.5%	15.0%	37.5%	3.18	1.17
40.	تقوم الإستراتيجية بإجراء مراجعة سنوية لأداء الوزارة	42.5%	20.0%	37.5%	3.08	1.29
41.	تحلل الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة	42.5%	17.5%	40.0%	3.03	1.27
42.	تقوم الإستراتيجية بقياس ما تم انجازه لتحقيق الأهداف المرجوة	42.5%	12.5%	45.0%	3.10	1.13
	الدرجة الكلية	51.1%	13.9%	35.0%	3.23	0.99

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير الخطط السنوية لإستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (51.1%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تحدد الإستراتيجية النتائج المرجوة من إعدادها بنسبة (75%)، تقوم الإستراتيجية بتحديد تنفيذها حسب البرامج والأنشطة بنسبة (55%)، يتم إشراك موظفين ذوي كفاءة للعمل على

تنفيذ الإستراتيجية بنسبة (52.5%)، تقوم الإستراتيجية بإجراء تقييمات سنوية بنسبة (47.5%)، تقوم الإستراتيجية بإجراء مراجعة سنوية لأداء الوزارة بنسبة (42.5%)، تحلل الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة بنسبة (42.5%)، تقوم الإستراتيجية بقياس ما تم انجازه لتحقيق الأهداف المرجوة بنسبة (42.5%).

كما أظهرت المقابلات النتائج التالية:

جدول رقم (13.4) نتائج المقابلات لل فقرات المتعلقة بتطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور السادس	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعه البؤرية
تقوم الإستراتيجية بإجراء تقييمات سنوية و مراجعة سنوية لأداء الوزارة	لم يتم التطرق الى الخطط السنوية في الاستراتيجية	ان التقييمات التي تتم لا تكون على المستوى المركزي بل على مستوى كل برنامج او قسم وهذا يؤدي الى خلل في التكامل للمراجعة
تحلل الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة	تحليل الفجوة لم يتم على مستوى الاستراتيجية بل يتم على مستوى البرامج	وجود تقييمات خارجية تتم من اجل التمويل
الخلاصة	تبين من خلال الاستماع الى اراء المبحوثين ان مستوى التقييمات والمراجعات السنوية يكون على مستوى البرامج التشغيلية ولكن لم يتم المراجعة الشاملة للخطة حتى يتم تحديد الفجوة في التنفيذ بل اقتصر التقييمات على تقييمات خارجية وغير معلنة من اجل الحصول على التمويل لتنفيذ الانشطة ويتضح بان مستوى التنفيذ في هذا المحور ضعيف .	

سابعاً: ما درجة نشر الخططة السنوية واستخدام طريقة catchball في منهج هوشين كانري

(Policy deployment and catchball process) لاستراتيجية تأهيل المعلمين؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة نشر الخططة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم(14.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بنشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين

الرقم	درجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
43.	تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لفريق التخطيط حول كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية.	67.5%	10.0%	22.5%	3.60	1.08
44.	تصمم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف	67.5%	7.5%	25.0%	3.45	1.13
45.	تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية	60.0%	10.0%	30.0%	3.30	1.14
46.	تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية	52.5%	10.0%	37.5%	3.15	1.17
47.	تحتوي الخطة الإستراتيجية خطط بديلة تتسم بالمرونة.	50.0%	15.0%	35.0%	3.05	1.08
48.	تتم مراجعة الأهداف الإستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لا زالت كبيرة.	47.5%	7.5%	45.0%	3.03	1.12
49.	تُعرض الإستراتيجية على جميع العاملين	35.0%	22.5%	42.5%	2.80	1.14
	الدرجة الكلية	54.3%	11.8%	33.9%	3.20	0.87

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (54.3%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لفريق التخطيط حول كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية بنسبة (67.5%)، تصمم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف بنسبة (67.5%)، تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية بنسبة (60%)، تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية بنسبة (52.5%)، تحتوي الخطة الإستراتيجية خطط بديلة تتسم

بالمرونة بنسبة (50%)، تتم مراجعة الأهداف الإستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لا زالت كبيرة بنسبة (47.5%)، تُعرض الإستراتيجية على جميع العاملين بنسبة (35%).

جدول رقم (15.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات التي تقيس درجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور السابع	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعة البؤرية
تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لفريق التخطيط حول كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية.	تم عقد ورش عمل على عدة مستويات ولكن ليس بالمستوى الكافي وشملت قبل الاعلان عن الخطة والفائدة من عقد مثل هذه الورش غير معروف	عقد العديد من الورش للاعداد للتخطيط
تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية	كان مستوى مشاركة العاملين في اعداد الاستراتيجية ضعيفا واقتصر على عدد قليل من المعلمين	الاشترك كان ضعيفا وان كان هناك مشاركة بسيطة لم يتم الاخذ براء العاملين
تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية	عرضت الاستراتيجية على منفذها اما نشر نتائج او مخرجات الاستراتيجية ايضا كان ضعيفا او غير موجود	ان الحوارات التي تمت على مستوى المخططين للاستراتيجية على نطاق خارجي تمثلت في الجامعات الفلسطينية ولكن لم يكن هناك حوارات واضحة على مستوى الجهات المستفيدة (المعلمين)
تُعرض الإستراتيجية على جميع العاملين	لم يتم عرض الاستراتيجية على المستفيدين وشملت فئة بسيطة	ان الاستراتيجية لم تعرض على جميع العاملين حيث انه لم يتم عقد ورش عمل تعريفية على مستوى المديرية لعرض الخطة الاستراتيجية سواء في مرحلة الاعداد او في مرحلة ما بعد الاقرار للتنفيذ
الخلاصة	ان مستوى المشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية من المستويات العليا الى المستويات الدنيا قد كان ضعيفا جداً حيث ان هذا المنهج يهدف الى ان تتم مشاركته الافقية والعمودية في كل المراحل سواء من مرحلة الاعداد والتكوين الى مرحلة الحوارات المفتوحة وحتى نشر الخطة	

ثامنا: ما درجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسيات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية (Implementation/Daily management/Daily control/Business fundamentals)

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسيات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية:

جدول رقم (16.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسيات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية

الرقم	درجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسيات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
50.	تُحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة في الإستراتيجية.	72.5%	15.0%	12.5%	3.75	0.95
51.	يتم تكليف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية.	62.5%	10.0%	27.5%	3.45	1.22
52.	يتم تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	57.5%	20.0%	22.5%	3.38	1.10
53.	يتم تحديد برامج تدريب لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	55.0%	12.5%	32.5%	3.28	1.26
54.	يتم وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة.	47.5%	27.5%	25.0%	3.28	1.20
55.	تراعي الإستراتيجية توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الأقسام	42.5%	12.5%	45.0%	2.98	1.17
56.	يتم رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	42.5%	30.0%	27.5%	3.20	1.07
57.	تُحدد الإستراتيجية الأنشطة اليومية لكل قسم	27.5%	17.5%	55.0%	2.60	1.30
58.	تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة	22.5%	22.5%	55.0%	2.45	1.22
59.	يتم توفير نظام حوافز فعال للمعلمين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.	20.0%	17.5%	62.5%	2.38	1.23
60.	يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي	20.0%	25.0%	55.0%	2.40	1.08
	الدرجة الكلية	42.7%	19.1%	38.2%	3.01	0.93

يتضح من الجدول السابق بأنه يتعلق بدرجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (42.7%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تُحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة في الإستراتيجية بنسبة (72.5%)، يتم تكليف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية بنسبة (62.5%)، يتم تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنسبة (57.5%)، يتم تحديد برامج تدريب لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنسبة (55%)، يتم وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة بنسبة (47.5%)، تراعي الإستراتيجية توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الأقسام بنسبة (42.5%)، يتم رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة بنسبة (42.5%)، تُحدد الإستراتيجية الأنشطة اليومية لكل قسم بنسبة (27.5%)، تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة بنسبة (22.5%)، يتم توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ بنسبة (20%)، يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي بنسبة (20%).

وقد أظهرت المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية النتائج التالية:

جدول رقم (17.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية

الاسئلة الفرعية للمحور الثامن	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعة البؤرية
تُحدد الإستراتيجية الأنشطة اليومية لكل قسم	لم يتم التطرق الى الادارة اليومية على مستوى الاستراتيجية	لم تتطرق الاستراتيجية الى الأنشطة اليومية
تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة	الادارة العليا دورها حسب ما هو مبين وفق الهيكل التنظيمي له دور في الاشراف على التنفيذ بشكل بسيط	ان مستوى المراجعته من قبل الادارة العليا هو مستوى بسيط جداً يتمثل في الاطلاع كل اسبوع على حضور المشاركين للدورات التدريبية
يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي	الاجراءات التصحيحية تتم عند وجود معيق ويتم الاخذ به في المرات المقبلة	لا يتم الاخذ بالتحسينات و الاجراءات التصحيحية على المستوى اليومي
يتم تكليف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية.	يوجد اعدادا للخطط السنوية	مستوى الالتزام باعداد الخطط السنوية عالي جدا
يتم رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	- المراجعة الدورية والتقييم لم يتبين لها أي اثر او تشكيل فريق خاص في عملية المراجعة الدورية	- لا يتم الالتزام برفع تقارير دورية عن درجة الالتزام بتنفيذ الخطة وغير مرتبطة بجدول زمنية محددة .
الخلاصة	ان التنفيذ من خلال الادارة اليومية وفق منهج هوشين كانري في الاستراتيجية تبين بانه ضعيف جداً باستثناء اعداد الخطط السنوية انطلاقاً من الاستراتيجية ولكن هذا لم يكفي حتى يضمن تنفيذ الخطة واجراء التحسينات والتطوير على الخطة وهذا من شأنه يضعف عملية الرقابة والمراجعته من قبل الادارة العليا .	

تاسعا: ما درجة المراجعة (Reviews) بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة المراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم (18.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بالمراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين

الرقم	درجة المراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
61.	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.	70.0%	10.0%	20.0%	3.60	1.15
62.	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل سنوي	62.5%	20.0%	17.5%	3.53	0.88
63.	تتكامل الخطة التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية	57.5%	12.5%	30.0%	3.35	1.21
64.	يتم المراجعة الدورية للخطة السنوية من قبل الإدارة الوسطى	45.0%	27.5%	27.5%	3.20	1.18
65.	ترفع التوصيات بدرجة التقدم وشرح التغييرات والنشاطات التصحيحية عند إجراء المراجعات المختلفة	42.5%	32.5%	25.0%	3.18	0.98
66.	تتم المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا	42.5%	27.5%	30.0%	3.20	1.18
67.	تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز.	42.5%	27.5%	30.0%	3.10	1.06
68.	يتم تحليل معوقات تنفيذ إستراتيجية تأهيل المعلمين بناء على المراجعات الدورية	40.0%	25.0%	35.0%	3.00	1.18
69.	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر.	40.0%	17.5%	42.5%	2.80	1.29
70.	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل شهري	27.5%	32.5%	40.0%	2.73	1.11
71.	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي	17.5%	37.5%	45.0%	2.50	1.04
	الدرجة الكلية	44.3%	24.5%	31.1%	3.11	0.93

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة المراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (44.3%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم بنسبة (70%)، تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل سنوي بنسبة (62.5%)، تتكامل الخطة التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية بنسبة (57.5%)، يتم المراجعة الدورية للخطة السنوية من قبل الإدارة الوسطى بنسبة (45%)، ترفع

التوصيات بدرجة التقدم وشرح التغييرات والنشاطات التصحيحية عند إجراء المراجعات المختلفة بنسبة (42.5%)، تتم المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا بنسبة (42.5%)، تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز بنسبة (42.5%)، يتم تحليل معوقات تنفيذ إستراتيجية تأهيل المعلمين بناء على المراجعات الدورية بنسبة (40%)، يتم تطوير الخطة بشكل مستمر بنسبة (40%)، تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل شهري بنسبة (27.5%)، تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي بنسبة (17.5%).

انه ومن خلال المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية تبين النتائج الآتية :

جدول رقم (19.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية لل فقرات المتعلقة بالمراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور التاسع	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعة البؤرية
تتم المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا والوسطى	المراجعة الدورية والتقييم لم يتبين لها أي اثر او تشكيل فريق خاص في عملية المراجعة الدورية	ان غياب المراجعة الدورية للخطة ادى الى ضعف التنفيذ
يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.	المتابعة و التقييم لاعمال وزارة التربية والتعليم بشكل عام ولا يوجد جهة مخصصة للإشراف على متابعة وتقييم إستراتيجية تأهيل المعلمين	لا يوجد أي فريق متخصص من اجل عملية المتابعة والتقييم للاستراتيجية بالتحديد بل يوجد متابعة وتقييم لأنشطة الوزارة بشكل عام
تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي،شهري،سنوي	لم تظهر أي مراجعات ولكن اذا كان يوجد خارجي من اجل التمويل	لم تظهر أي مراجعات ولكن اذا كان يوجد خارجي من اجل التمويل
الخلاصة	تبين من خلال اراء المبحوثين ان الاسباب التي ادت الى ضعف تنفيذ الاستراتيجية هو غياب المراجعة الدورية من قبل الادارة العليا وكما انه لم يحدد جهة خاصة تشرف على تنفيذ الاستراتيجية وخاصة من الجهات التي شاركت في اعداد الاستراتيجية ، كما انه لم يكن هناك نظام تقارير للمراجعة يشمل الخطة . في النتيجة ان ما تم الوصول اليه بان عملية المتابعة والتقييم كانت ضعيفة .	

عاشرا: ما درجة توحيد المعايير (Standardizations)، وطرق المراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس درجة توحيد المعايير وطرق المراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين:

جدول رقم (20.4): النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بتوحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارضة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة الموافقة	درجة توحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين	الرقم
0.99	3.45	25.0%	15.0%	60.0%	تستخدم الإستراتيجية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي	72.
1.12	3.08	35.0%	15.0%	50.0%	تعتمد الخطة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة	73.
0.96	3.18	25.0%	30.0%	45.0%	يتم إعداد جداول موحدة للمراجعة الدورية	74.
1.13	3.10	30.0%	27.5%	42.5%	يتم العمل على إعادة تخصيص الموارد للمبادرات التي لم تنفذ في الخطة إلى مبادرات جديدة	75.
0.99	3.00	25.0%	42.5%	32.5%	يتم العمل على إعداد وتنفيذ الخطة وفق مبادرات تطويرية من ثلاث إلى خمس مبادرات	76.
0.87	3.16	28.0%	26.0%	46.0%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة توحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (46%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تستخدم الإستراتيجية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي بنسبة (60%)، تعتمد الخطة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة بنسبة (50%)، يتم إعداد جداول موحدة للمراجعة الدورية بنسبة (45%)، يتم العمل على إعادة تخصيص الموارد للمبادرات التي لم تنفذ في الخطة إلى مبادرات جديدة بنسبة (42.5%)، يتم العمل على إعداد وتنفيذ الخطة وفق مبادرات تطويرية من ثلاث إلى خمس مبادرات بنسبة (32.5%).

وقد أظهرت المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية النتائج التالية:

جدول رقم (21.4) نتائج المقابلات الفردية والمجموعة البؤرية للفقرات المتعلقة بتوحيد المعايير

والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق استراتيجية تأهيل المعلمين

الاسئلة الفرعية للمحور العاشر	نتائج المقابلات الفردية	نتائج المجموعه البؤرية
يتم العمل على إعداد وتنفيذ الخطة وفق مبادرات تطويرية من ثلاث إلى خمس مبادرات	لا يوجد منهجية للمبادرات التطويرية في الخطة التشغيلية ولم تحدد وتركت مفتوحة حسب مقدرة كل قسم وعلى مقدرة المشرفين على التنفيذ وتجاربهم السابقة في العمل	لم يتم تحديد المبادرات التي سيتم تنفيذها بشكل سنوي
تعتمد الخطة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة	لا يوجد أي آليات واضحة للرقابة على التنفيذ	لا يوجد أي آليات واضحة للرقابة على التنفيذ
الخلاصة	ان المعايير الموحدة في الاستراتيجية قد كانت ضعيفة وذلك لانها لم تشمل النواحي الاتية والتي تعتبر هي ركيزة اساسية في اعداد وتنفيذ الخطة : 1- لم يكن هناك معايير في تحديد وتصنيف المعلمين الذين سيخضعون للتدريب 2- لم يكن هناك معايير موحدة في تدريب طواقم المعلمين ، حيث ان التدريب تم في الجامعات الفلسطينية المختلفة وكل جامعة قد دربت وفق طريقتهما للتعليم 3- لم تحدد الاستراتيجية عدد المبادرات التطويرية لكل جهة بل تركت دون تحديد.	

الجدول التالي يوضح النسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات البحث :

جدول رقم (22.4): النسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات البحث

الرقم	المجال	نسبة الموافقة	نسبة الإجابة لا أعلم	نسبة المعارضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	التحليل المسبق للبيئة	67.2%	12.8%	20.0%	3.67	0.70
2.	بيان المهمة (رسالة الوزارة)	61.5%	11.5%	27.0%	3.50	0.83
3.	الفلسفة والقيم	42.1%	16.4%	41.4%	3.06	0.94
4.	الرؤيا	43.9%	14.3%	41.8%	3.01	0.94
5.	الخطط والأهداف الطويلة ومتوسطة الأمد	56.1%	15.0%	28.9%	3.33	0.96
	درجة تطبيق الخطة الإستراتيجية	54.5%	14.1%	31.4%	3.31	0.78
6.	تطوير الخطة السنوية	51.1%	13.9%	35.0%	3.23	0.99
7.	نشر السياسة Catch Ball	54.3%	11.8%	33.9%	3.20	0.87
8.	الإدارة اليومية	42.7%	19.1%	38.2%	3.01	0.93
9.	المراجعات الدورية	44.3%	24.5%	31.1%	3.11	0.93
10.	المعايير الموحدة	46.0%	26.0%	28.0%	3.16	0.87
	درجة تطبيق الخطة التشغيلية	47.0%	19.3%	33.8%	3.14	0.87
	الدرجة الكلية لتطبيق منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين	50.4%	16.9%	32.7%	3.22	0.80

يتضح من الجدول السابق بأن درجة قياس واقع الخطة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم وتدريب وتأهيل المعلمين من خلال تطبيق التخطيط التشغيلي وفق منهج هوشين كانري متوسطة بنسبة (54.5%)، وكانت أعلى درجات التطبيق للتخطيط المسبق للبيئة (67.2%) يليها بيان المهمة (رسالة الوزارة) (61.5%)، يليها الخطط والأهداف الطويلة ومتوسطة الأمد (56.1%)، ثم الرؤيا (43.9%) وأخيرا الفلسفة والقيم (42.1%).

كما تبين بأن درجة تطبيق الخطة التشغيلية وفق منهج هوشين كانري متوسطة بنسبة (47%)، وكانت أعلى درجات التطبيق لنشر السياسة Catch Ball (54.3%)، يليها تطوير الخطة السنوية (51.1%)، ثم المعايير الموحدة (46.0%)، ثم المراجعات الدورية (44.3%)، وأخيرا الإدارة اليومية (42.7%).

الفصل الخامس

نتائج البحث والتوصيات

1.5 المقدمة

بناءً على البحث الميداني الذي قام به الباحث حول واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013، فقد خلص البحث لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة والمقابلات والمجموعة البؤرية، وتم عرض النتائج في الفصل الرابع، أما في هذا الفصل فسيتم تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل واستخلاص أهم النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات.

2.5 نتائج البحث

بعد إجراء هذا البحث والذي يهدف إلى دراسة قياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

السؤال الرئيسي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013؟

تبين بأن الدرجة الكلية لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013 متوسطة بنسبة 46%.

الأسئلة الفرعية:

أولاً: ما درجة إجراء التحليل المسبق قبل البدء في إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟
يتضح بأنه فيما يتعلق بدرجة إجراء التحليل المسبق قبل البدء في إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية مرتفعة بنسبة (67.2%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تحدد الإستراتيجية فئات المستفيدين (المعلمين، الطلاب والأهل) من خدماتها بنسبة (85%)،
تحلل الإستراتيجية واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية بنسبة (80%)، تراعي الإستراتيجية التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم بنسبة (77.5%)، تحلل الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث العدد المطلوب للعمل بنسبة (70%)، تعتمد الإستراتيجية على بيانات ومعلومات عن الواقع الداخلي للوزارة بنسبة (70%)، تحلل الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث المهارات المطلوبة للعمل بنسبة (65%)، تحدد الإستراتيجية الوظائف المطلوبة للعمل بنسبة (62.5%)، تحدد الإستراتيجية الموارد المادية اللازمة بنسبة (55%)، تعتمد الإستراتيجية على بيانات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية بنسبة (40%).

يتضح من خلال مراجعة نتائج هذا المحور تبين ان كل الاسئلة الفرعية فيه كانت كلها مرتفعة باستثناء الاسئلة الاتية والتي كانت درجة تطبيقهما متوسطة وهي:

-تعتمد الإستراتيجية على بيانات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية بنسبة 40%.

-تحدد الإستراتيجية الموارد المادية اللازمة بنسبة 55% .

حيث يرى الباحث ان هذه النتائج ايضاً قد تطابقت مع اراء المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى (المقابلة الشخصية، المجموعه البؤرية) ويضيف الباحث ان نتائج هذين السؤالين لهما دلالة واهمية بالغة في درجة تنفيذ الاستراتيجية حيث ان تحليل البيئة الخارجية يحدد درجة ارتباط الاستراتيجية بالبيئة الخارجية مثل الجامعات التي يمكن ان تساهم في تدريب المعلمين،

درجة توفر الموازنات المالية في وزارة المالية، نقل الخبرات التدريبية لطواقم المعلمين في الدول المجاورة للاستفادة من خبراتها.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ideskog & Alic,2016,16) إن التحليل يحتاج إلى التعامل مع البيئة الداخلية للمؤسسة وليس فقط الخارجية، وأنه من المستحيل تطوير الرسالة والقيم والرؤيا دون تحليل ما قبل التخطيط السليم.

ويرى الباحث أيضاً انه وخلال نتائج البحث وفق هذا المحور قد تبين بان الاستراتيجية لم تحلل المورد البشري من حيث الاعداد المطلوبة فيما يتعلق بالتحليل المسبق للمورد البشري وتحليل واقع البيئة الحالية للوزارة، على الرغم من ان الاستراتيجية قد حددت الفئة المستفيدة منها الا انها لم تحدد تصنيفاتهم وهذا يؤدي أيضاً الى عدم الحصول على النتائج المرجوة.

يرى الباحث انه رغم ان المخططين اعدوا التحليل المسبق وفق منهجية معينة الا ان البيانات التي تم الاعتماد عليها هي بيانات غير دقيقة ومما ادى الى قصور التنفيذ، ولذا فان درجة تنفيذ الخطة التشغيلية للاستراتيجية لم يتم وفق ما تم التخطيط له وذلك بعد مراجعة تنفيذ الخطة من قبل الباحث والتأكد من المعلومات خلال المجموعة البؤرية والمقابلات.

ويرى الباحث بأن هذا ايضا يتطابق مع ما ذكر من خلال الدراسات السابقة وخاصة دراسة **Jolayemi (2008)** تبين أن 50% فقط من الأدب منهج هوشين كانري لديه شيء على تحليل التخطيط المسبق ويتطابق أيضاً مع دراسة (Lee&Dale,1998) حول اسباب فشل الخطط الاستراتيجية بعدم تحليل البيانات اثناء انشاء الخطة الاستراتيجية.

وتطابقت مع دراسة **Su & Yang (2015)** بأن المؤسسات التي تستخدم استراتيجية متكاملة للموارد البشرية تظهر الممارسة أفضل والأداء في إدارة الجودة وإدارة وتطوير الناس، والاستدامة والابتكار.

ويرى الباحث انه كلما كان هناك تحديد للمورد البشري المستهدف في عملية التخطيط يؤدي الى سرعة الحصول على النتائج التي يضعها المخططون والتقليل من استنزاف الموارد المالية في المؤسسة، حيث ان الخطط تعد لاهداف مختلفة ومنها المقدرة على العمل وفق الامكانيات والموارد المتاحة والتقليل من الموارد المادية التي تنفق.

ثانياً: ما درجة تطوير بيان المهمة أثناء إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

يتضح بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير بيان المهمة أثناء إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية مرتفعة بنسبة (61.5%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي: تقوم الرسالة على تطوير كادر الموظفين (المعلمين) بنسبة (77.5%)، تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات الطلاب التربوية بنسبة (65%)، تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المعلمين المعنوية والمادية بنسبة (62.5%)، تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المجتمع التربوية بنسبة (52.5%)، تسهم الإستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة بنسبة (50%).

يرى الباحث ان كل بنود المحور كانت مرتفعة ومتقاربة مع النتيجة النهائية للمحور الا انه وجد درجة تطبيق السؤالين التاليين متوسطة وهي:

- تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المجتمع التربوية بنسبة (52.5%) .
- تسهم الإستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة بنسبة (50%).

وهذا تطابق بشكل كامل مع اراء المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى ويعزي الباحث الاسباب التي ادت الى ضعف درجة التطبيق مع الاسئلة الاخرى في هذا المحور الى ان المخططين لم يقوموا بتحديد الاحتياجات المطلوبة لعدم اشراك الاهل بشكل مباشر في اعداد الاستراتيجية وكانت مساهمة المجتمع المدني والاهل ضعيفة جدا واقتصرت على دور الجامعات الفلسطينية وهذا لا يمثل احتياجات المجتمع بشكل كامل وتعارضت هذه النتائج مع دراسة Ideskog & Alic, 2016 لانشاء بيان المهمة يجب على المؤسسة ان تحدد

(المستفيدين، احتياجاتهم، الخدمات التي ستقدمها المؤسسة والى أي درجة يمكن خدمات المؤسسة ان تلبي احتياجات المستفيدين)

ويرى الباحث أيضاً انه رغم ما ورد في الاستراتيجية واعتمادها على التعليم الالكتروني الا وانه لم يطبق بشكل فاعل سواء في تدريب المعلمين او تمكين البنية التحتية للمدارس لاستيعاب هذه التقنيات الجديدة.

ويرى الباحث ان كل المبحوثين من خلال الادوات البحثية المختلفة اجمعوا على ان رسالة الاستراتيجية تسعى الى تطوير كادر الموظفين وان الاستراتيجية اعدت من اجل هذه الغاية .

ويرى الباحث أيضاً ان اعلى نسبة ظهرت بعدم المعرفة في هذا المحور تمثلت في " تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المجتمع التربوية بنسبة 17% " ، حيث ان دلالة عدم المعرفة وخاصة في اعداد الخطط الاستراتيجية ان المخطيين لم يخذوا باراء المستفيدين بشكل كامل.

ويستنتج الباحث ان ما اعد في رسالة الاستراتيجية كان جيداً ولكن مستوى التنفيذ كان ضعيفاً وقد ظهر ذلك من خلال اراء المبحوثين في الادوات البحثية المختلفة ، يرى الباحث ان مستوى التخطيط التشغيلي كانت قليلة وذلك لان الرسالة لم تستطيع ان تلبي احتياجات المعلمين المادية والمعنوية وعدم اسهام الاستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة بالشكل المطلوب وذلك لوجود ضعف في البنية التحتية للمدارس وعدم الزام المعلمين والرقابة عليهم في توظيف التعليم الالكتروني كما ان تدريب المعلمين لم يكن يركز اساساً على التعليم الالكتروني على الرغم من ان رؤية وزارة التربية والتعليم الجديدة خلال عام 2016 تتجه الى الرقمنه.

يرى الباحث ان ما ورد في الاستراتيجية غير مطبق بشكل فعال في الخطة التشغيلية وهذا مما يزيد في فجوة التنفيذ وهو ما حصل على ارض الواقع في تنفيذ الاستراتيجية ويؤكد الباحث ان ما ورد يتطابق مع دراسة Lee&Dale,1998 لاسباب فشل الخطط الاستراتيجية بسبب

غموض الاهداف الاستراتيجية وضعف في الترابط التنظيمي، ويتطابق مع دراسة زعيبي (2014) أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

ثالثاً: ما درجة تطوير البيانات القيمة خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

تبين بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير البيانات القيمة خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (42.1%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تشجع فلسفة الوزارة وقيمها على تطوير أهدافها بنسبة (55%)، تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من أجل التطوير بنسبة (50%)، تسهم قيم الوزارة وفلسفتها في بناء إستراتيجية تساعد على خلق جيل مبدع بنسبة (50%)، إستراتيجية الوزارة محفزة لأداء المعلمين بنسبة (42.5%)، تقوم الوزارة بأعمال فريدة لا تنافسها أي منظمات أخرى بنسبة (37.5%)، تقوم الوزارة على بناء أنشطة تسهم على الهام الموظفين لخلق الإبداع بنسبة (37.5%)، توازن الوزارة ما بين القيم التعليمية والقيم الربحية في أنشطتها بنسبة (22.5%).

تبين من خلال هذا المحور ان اعلى درجة في اجابات المبحوثين بالرفض هي (تقوم الوزارة على بناء أنشطة تسهم على الهام الموظفين لخلق الإبداع بنسبة (37.5%) حيث ان المبحوثين لم يروا بان الاستراتيجية كانت تسعى الى خلق الابداع عند المعلمين من خلال هذه الاستراتيجية لكون طريقة التدريب التي اتبعت كانت تقليدية وكانت تهدف الى تحقيق نتائج كمية وليس نوعية أي التركيز على اعداد الاشخاص الذين سيجتازوا التدريب وليس على نوعية التدريبات والمخرجات التدريبية، واذا تحققت ابداعات لدى المعلمين فانه يمكن ان يتم تصنيفها ابداعات فردية نابعه من مثابرة المعلمين انفسهم ولا يوجد ضمن الخطة أنشطة تسهم على خلق الابداع لدى المعلمين بحيث يكون نهجاً في العملية التعليمية .

ويرى الباحث أيضاً أن أعلى نسبة في إجابات المبحوثين تمثلت بـ لا أعلم في الآتي (توازن الوزارة ما بين القيم التعليمية والقيم الربحية في أنشطتها بنسبة 55%) ويعزي الباحث بأن فلسفة الاستراتيجية لم تكن واضحة للجميع وأن الوزارة تعمل بتقديم خدمات مجانية ليس بهدف الربح ولكن من المهم قياس درجة المردود الذي سنحصل عليه من تقديم الخدمات حتى نقيم درجة موافقة الخدمة مع الأموال التي تصرف عليها .

وقد تطابقت هذه النتيجة مع دراسة Jolayemi, 2008 بأن البيانات القيمة يعطي المستفيدين أو العملاء بالتأكيد على أن المؤسسة تقدر القيم أكثر من الربح فقط.

ويرى الباحث أيضاً أن المنافسة في تقديم الخدمات من خلال الاستراتيجية قد اجمع المبحوثون من خلال الأدوات البحثية المختلفة على أن تطبيق الاستراتيجية من قبل مدارس وكالة الغوث كانت أكبر بكثير من وزارة التربية والتعليم حيث أن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين تمكنت من إنهاء تدريب المعلمين وفق الخطة الاستراتيجية بينما وزارة التربية والتعليم مازالت تقوم بتدريب المعلمين ولم تنهي المرحلة الأولى من الاستراتيجية وهذا يدل على أن المنافسة في التنفيذ ما بين القطاعات كان كبيراً .

ويستنتج الباحث أن مستوى الترابط ما بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ضعيفاً وغير مترابط

وتوافق هذا مع دراسة Serdar & Tanyaş (2007) حيث أظهرت نتائج البحث أنه باستخدام منهجية هوشين كانري تتحقق خطط التنفيذ، وتسهل تحقيق رؤيتها على المدى الطويل.

رابعاً: ما درجة تطوير رؤية استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

يتضح أنه فيما يتعلق بدرجة تطوير رؤية إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (43.9%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين بنسبة (62.5%)، ينعكس رؤية الوزارة على مجال نشاطها الحالي بنسبة (62.5%)، تحدد الوزارة أهدافها في ضوء الإمكانيات المادية

المتاحة بنسبة (50%)، تتسجم خطة الوزارة مع تطلعات المعلمين بنسبة (45%)، يسعى جميع العاملون في الوزارة على تحقيق رؤيتها كل حسب مستواه الوظيفي بنسبة (42.5%)، يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة بنسبة (22.5%)، يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة بنسبة (22.5%).

على الرغم من ان النتيجة الكلية كانت متوسطة الا ان هذا مؤشر يعطي دلالات بانه يوجد عقبات امام هذه الاستراتيجية وذلك لكون رؤية المؤسسة هي الطريق التي تتبر درب المؤسسة والتي تسعى الى تحقيقه و وفق هذه النتيجة فانه لن تتمكن الاستراتيجية من تحقيق النتائج التي تسعى الى تحقيقها .

ويرى الباحث ان اعلى نسبة ظهرت في اجابة المبحوثين بالاجاب (تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين بنسبة 62.5%) الا ان هذه النسبة قد جاءت مغايرة لاراء المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى حيث ان المبحوثين افادوا بان الاحتياجات التي تم ادراجها وفق الاستراتيجية لم تتفق مع الاحتياج التدريبي الذي اعد بعد اقرار الاستراتيجية .

ويتطابق مع ما ورد في دراسة Ideskog & Alic,2016 انه يوجد بعض المبادئ التوجيهية لاعداد رؤية جيدة وهي أن تعطي أصحاب المصلحة صورة لأنفسهم ومصالحهم في مستقبل المؤسسة ويجب أن يكون رؤية مشتركة، ونتيجة للتفكير المتكامل وليس استناداً لمجموعة من الأفكار الفردية.

ويرى الباحث انه في اعداد رؤية الاستراتيجية يجب ان يتم اشراك عدد كبير من العاملين في المؤسسة الا ان هذا قد جاء غير مطابق لما ورد في نتائج البحث وفق الاتي :

- يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة بنسبة 22.5%

- يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة بنسبة 22.5%

وكما اكد الباحث بان المبحوثين في المقابلات والمجموعة البورية قد افادوا بان الرؤيا لم توضع حسب احتياجاتهم او تطلعاتهم انما وضعت من قبل خبراء التخطيط وهم من خارج

وزارة التربية والتعليم وكانت مشاركة المعلمين فيها بسيطة والاراء التي طرحت من قبلهم لم يتم الاخذ بها .

وان اغلب المعلمين ليس لديهم المعرفة برؤية الاستراتيجية وهذا مما شكل عائقاً كبيراً امام المنفيين في تنفيذ الاستراتيجية واشراك المعلمين في عملية التنفيذ . وهذا جاء مغايراً لما اكدته دراسة Jolayemi,2008 بان أهمية بيان الرؤيا في منهج هوشين كانري، بأن أفضل طريقة للحصول على النتيجة المطلوبة هو التأكد من أن جميع العاملين في المؤسسة يتفهموا الاتجاه بعيد المدى وأنهم يعملون وفقاً لخطة مترابطة لجعل الرؤيا إلى واقع.

خامساً: ما درجة تطوير الخطط والأهداف على الدرجة الطويل والمتوسط خلال إعداد استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

يتضح بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير الخطط والأهداف على الدرجة الطويل والمتوسط خلال إعداد إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (56.1%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد بنسبة (65%)، تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة بنسبة (60%)، توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة بنسبة (57.5%)، تترجم الأهداف طويلة الأجل في الوزارة إلى أهداف متوسطة الأجل بنسبة (57.5%)، تلتزم الوزارة بتنفيذ الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافها بنسبة (55%)، تترجم الأهداف متوسطة الأجل في الوزارة إلى أهداف قصيرة الأجل بنسبة (52.5%)، تلتزم الإستراتيجية بالموازنة المحددة في الخطة بنسبة (45%).

يرى الباحث ان اعلى درجة تطبيق في هذا المحور كانت (تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد بنسبة (65%) حيث ان المبحوثين في جميع الادوات البحثية قد كانت ارائهم متطابقة بان الاستراتيجية كانت على مستوى تخطيط طويل الامد، وكان هذا واضحاً من اهداف الخطة بانه لا يمكن تطبيقها الا على الاقل لمدة خمس سنوات.

وقد تبين للباحث أيضاً بأن المبحوثين قد كانت اجاباتهم متطابقة (تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة بنسبة 60%) ولكن تنفيذ بنود الخطة لم يتم الالتزام بها حسب اهداف الاستراتيجية، وقد ظهر ذلك من خلال اجابة المبحوثين على السؤال (تترجم الأهداف متوسطة الأجل في الوزارة إلى أهداف قصيرة الأجل بنسبة 37.5%) ومثلت هذه الاجابة باعلى نسب المعارضة في هذا المحور، وهذا ما ظهر على تنفيذ الاستراتيجية بانه وخلال مدة تنفيذ الاستراتيجية لم يتم تنفيذ الا محور واحد من اصل خمس محاور وهذه دلالات تؤكد انه يوجد ضعف في التنفيذ، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة Jolayemi,2008 بان الخطط أو الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل هي التي يجب إنجازها لتحقيق رؤية المؤسسة حيث أن الخطة طويلة الأجل يتم التعبير عنها باتجاه المؤسسة، في حين يتم التعبير عن الخطط المتوسطة الأجل من حيث الأهداف أو الأهداف المحددة.

ويرى الباحث أيضاً ان اعلى الاجابات في لا اعلم عند المبحوثين بالسؤال الاتي (تلتزم الإستراتيجية بالموازنة المحددة في الخطة بنسبة 27.5%) ويعزى الباحث ذلك لان المبحوثين افادوا بانه لم يعلن عن تحديد موازنة للاستراتيجية وذلك لان تنفيذ الاستراتيجية اعتمد على توفير الاموال المطلوبة من خلال الدول المانحة وهذا مما ادى الى عدم تنفيذ اجزاء كثيرة من الاستراتيجية والتي ترتبط بالاموال وخاصة تصنيفات المعلمين .

سادساً: ما درجة تطوير الخطط السنوية لاستراتيجية تأهيل المعلمين ؟

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تطوير الخطط السنوية لإستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (51.1%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تحدد الإستراتيجية النتائج المرجوة من إعدادها بنسبة (75%)، تقوم الإستراتيجية بتحديد منفذها حسب البرامج والأنشطة بنسبة (55%)، يتم إشراك موظفين ذوي كفاءة للعمل على تنفيذ الإستراتيجية بنسبة (52.5%)، تقوم الإستراتيجية بإجراء تقييمات سنوية بنسبة (47.5%)، تقوم الإستراتيجية بإجراء مراجعة سنوية لأداء الوزارة بنسبة (42.5%)، تحلل

الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة بنسبة (42.5%)، تقوم الإستراتيجية بقياس ما تم انجازه لتحقيق الأهداف المرجوة بنسبة (42.5%).

ان هذا المحور يمثل اجراءات وطرق تنفيذ الاستراتيجية وكانت نتيجته متوسطة ويرتبط بهذه النتيجة جوانب متعددة تتعلق في تنفيذ الاستراتيجية وهذا سيعكس اثره على المحاور الاخرى . ويرى الباحث انه وفق السؤال التالي (تحدد الإستراتيجية النتائج المرجوة من إعدادها ونسبته 75%) ان اراء المبحوثين في الادوات البحثية المختلفة كانت متوافقة بان الاستراتيجية تحدد النتائج المرجوة ولكن ما درجة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تنفيذ الاستراتيجية لم يكن واضحا ولا يوجد أي تقييمات تعطي النتائج التي تم الحصول عليها .

ويرى الباحث ان ارتفاع نسبة المعارضة على الاسئلة المبينة ادناه :

- تقوم الإستراتيجية بإجراء مراجعة سنوية لأداء الوزارة بنسبة 42.5%
- تحلل الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة بنسبة 42.5%
- تقوم الإستراتيجية بقياس ما تم انجازه لتحقيق الأهداف المرجوة بنسبة 42.5%

حيث ان نتيجة هذه الاسئلة كانت متوسطة في الاستبانة ولكن من خلال اجابات المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى تشير الى ان هناك قصور كبير في القيام بهذه الخطوات المذكورة اعلاه وتكاد تكون معدومة لم يتم التطرق اليها في الاستراتيجية .

ويضيف الباحث بان معدي الخطة الاستراتيجية لم يقوموا بالاحذ في الحسابان خطوات الخطة السنوية في الاستراتيجية حيث انه لم يظهر أي تقسيم زمني معين يرتبط الخطة فيها وقد ظهر من خلال المقابلات والمجموعات البورية بأنهم قد اشاروا بان الخطط التشغيلية التي تتم وفق الاقسام المختلفة المنفذة للاستراتيجية تقوم باجراء التقييمات السنوية على مستوى القسم ولكن لا يوجد تكامل في التقييمات السنوية وبهذا لن يتمكنوا من تحليل الفجوة ما بين ما تم التخطيط له وما بين ما تم تنفيذه وبهذا يمكن ان تكون نتيجة تطوير الخطة السنوية قليلة وذلك لان التطوير يعتمد على التقييم وتحليل الفجوة، وهذا يبين الاسباب التي ادت الى فشل تنفيذ الخطة السنوية والتي من شأنها ان تسعى الى تعديل وتطوير الخطة حسب مقتضيات العمل .

سابعاً: ما درجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين ؟

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة نشر الخطة السنوية واستخدام طريقة catch ball في منهج هوشين كانري لاستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (54.3%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لفريق التخطيط حول كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية بنسبة (67.5%)، تصمم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف بنسبة (67.5%)، تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية بنسبة (60%)، تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية بنسبة (52.5%)، تحتوي الخطة الإستراتيجية خطط بديلة تتسم بالمرونة بنسبة (50%)، تتم مراجعة الأهداف الإستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لا زالت كبيرة بنسبة (47.5%)، تُعرض الإستراتيجية على جميع العاملين بنسبة (35%).

على الرغم من أن الدرجة الكلية الواردة في نتائج الاستبيان عن المحور السابع تبين أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة بنسبة 54% حيث أن عملية CATCHBALL والتي تعتمد بالاساس على الحوار الفعال ما بين المستويات العليا والدنيا وعلى نفس المستوى

ويرى الباحث ان النتائج التي ظهرت من خلال الاستبانة لا تتوافق مع اراء المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى وخاصة في درجة تطبيق هذه الاسئلة :

- تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية بنسبة (60%) حيث أن درجة التطبيق المبينة اعلاه لم تكن واقعية وفق اراء المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى حيث أن المشاركة تمثلت في عدد قليل من الموظفين و لم تكن مشاركتهم فاعله بالقدر الذي هم يرغبون فيه واعتمد على تكوين الاستراتيجية من قبل خبراء من خارج وزارة التربية والتعليم .

- تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية بنسبة (52.5%) افاد المبحوثون في المقابلة الشخصية والمجموعة البؤرية ان الحوارات المفتوحة كانت ضعيفة

جداً ولم يكن هناك حوارات تسهم في اعداد الاستراتيجية ويرى الباحث بان الحوارات المفتوحة تعتبر خطوة مهمة في تبادل الافكار لتحقيق اهداف المستفيدين والمؤسسة .
بينما يرى الباحث ان اراء المبحوثون في الاستبانة و الادوات البحثية الاخرى قد تطابقت في الاسئلة التالية :

- تُعرض الإستراتيجية على جميع العاملين بنسبة (35%)

حيث ان عرض الاستراتيجية على العاملين في المؤسسة كان به قصور كبير ، حيث ان الاستراتيجية تم الاعلان عن انطلاقها بحضور مؤسسات المجتمع المدني و المؤسسات التعليمية ولكن بعد ذلك لم يكن هناك اجراءات لعرض الاستراتيجية على المعلمين في المديریات وبقي مدى الاطلاع عليها بعد الاعلان بنسبة قليلة .

قد ظهر من خلال المقابلات والمجموعات البؤرية ان تطبيق هذه العملية كانت قليلة وهذا مما يدل ان الحوار كان من خلال مرحلة الاعداد للاستراتيجية مقتصر على الجهات التي اعدت الخطة ولم يكن هناك حوارات فعالة على المستويات الدنيا والتي يعتبر ارائهم مهمة ومفيدة في اعداد الاستراتيجية وتعتبر مشاركتهم عنصراً مهماً لانجاح وتنفيذ الخطة لانها بنيت بناء على احتياجاتهم، كما انه مازال هناك قصور في عرض الخطة على جميع مستويات الفئات المستفيدة على الرغم من وجود تدريبات للمعلمين الا ان بعضهم ليس لديهم المعرفة بالاستراتيجية او بالاهداف التي اعدت من اجلها وهذا لا يقتصر على المعلمين فقط بل ايضا على القيادة المتوسطة للوزارة .

ويتوافق راي الباحث مع الدراسات السابقة التي تناولت منهج هوشين كانري وعددها تسع دراسات التي تم استعراضها في الفصل الثاني وخاصة دراسة (Tennant and Roberts, 2001a) والتي بين فيها أن التطبيق الفعال لمنهج هوشين كانري يتطلب التمكن من مفاهيم عملية تعرف باسم catchball لبناء توافق في الآراء، لترجمة أهداف الإدارة العليا في السياسات الفعالة والعمليات على مستوى العمل، كما انه من خلال تنفيذ عملية catchball في المؤسسة سيسمح للتغلب على المقاومة الثقافية لتحقيق توافق في الآراء بحيث يتم إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما انه تطبيق عملية catchball تحقق نهجاً رائداً

لإشراك المدراء في وضع الاستراتيجيات ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة كوسيلة لترجمة أهداف الإدارة العليا في العمل اليومي.

ويستنتج الباحث ان عملية الحوار الفعال في بناء الخطة كان ضعيفاً واقتصرت على معدي الخطة ولم يتم اشراك الجهات المستفيدة في هذه الحوارات، ومن خلال نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية يرى الباحث انه مازال هناك ضعف ايضاً في عملية اشراك جميع قطاعات المؤسسة في عملية نشر الخطة ونتائجها والاهداف التي اعدت من اجلها .

ثامناً: ما درجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية ؟

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة تنفيذ خطة تأهيل المعلمين من خلال الإدارة اليومية وأساسات الرقابة اليومية وفق الأعمال الأساسية، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (42.7%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تُحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة في الإستراتيجية بنسبة (72.5%)، يتم تكليف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية بنسبة (62.5%)، يتم تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنسبة (57.5%)، يتم تحديد برامج تدريب لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنسبة (55%)، يتم وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة بنسبة (47.5%)، تراعي الإستراتيجية توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الأقسام بنسبة (42.5%)، يتم رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة بنسبة (42.5%)، تُحدد الإستراتيجية الأنشطة اليومية لكل قسم بنسبة (27.5%)، تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة بنسبة (22.5%)، يتم توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ بنسبة (20%)، يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي بنسبة (20%).

ويرى الباحث ان نتيجة السؤال (تُحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة في الإستراتيجية والذي كان نسبة تطبيقه 75.5%) كانت اعلى قيمة في الاجابات في هذا المحور وهذه النتيجة تنطبق عما هو موجود فعلياً وقد ظهر ذلك من خلال اجابات المبحوثين والاطلاع المباشر من

قبل الباحث ، حيث حددت الجهات المسؤولة عن تنفيذ بنود الاستراتيجية وتقوم هذه الجهات باعداد خططها السنوية لتطبيق اهدافها الاستراتيجية .

بينما يرى الباحث ايضاً ان اعلى نسبة في الاجابات المعارضة كانت (يتم توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ بنسبة 62.5%) وهذه النسبة ايضاً مطابقة للواقع الذي تدار به الاستراتيجية لكون الاستراتيجية لم تراعي تفعيل نظام الحوافز سواء المادية او المعنوية والتي تتمثل هذه الحوافز بتفعيل مهنة التعليم (اعتماد التعليم من المهن المعتمدة في فلسطين) ولما له من ارتباطات مادية تتمثل في تصنيف المعلمين حسب الاستراتيجية وهذا يؤدي الى ضمان المشاركة الفاعلة والانتاجية تتعاضد لدى المعلمين

بينما تمثلت اعلى درجات المعارضة في الاجابة على الاسئلة الاتية :

- تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة بنسبة 55.0% .تدل على ان الادارة العليا لا تقوم بالمراجعة اليومية للأنشطة وتوافقت اجابات المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى والتي اكد فيها بان الادارة العليا تكفي بالاطلاع على حضور المتدربين للدورات التدريبية وفق الاستراتيجية دون الاطلاع على نتائج التدريب، حيث يتم التركيز على المعطيات الكمية وليس على نوعية المخرج او جودة التدريب .

- يتم توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ بنسبة 62.5% وتدل نتائج هذا السؤال بانه لم يكن هناك أي نظام للحوافز في الاستراتيجية و تطابق هذا مع اراء المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى حيث كانت الاستراتيجية تفتقر الى نظام الحوافز .

- يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي بنسبة 55.0%

ان نتائج هذا السؤال تدل على ان النظام المتبع في تنفيذ الاستراتيجية وفق نظام الروتين دون الوقوف على الاجراءات التصحيحية والتي تؤدي الى الابداع في العمل والتطوير الدائم والتعلم من تجارب الآخرين .

يستنتج الباحث بان المخططين قد اتبعوا الطرق التقليدية في التخطيط لعدم توافر الترابط الفعال ما بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية وقد ظهر في المقابلات والمجموعات البؤرية بان

درجة التطبيق كانت قليلة جداً وذلك من خلال عدة محاور من أهمها عدم الاشراف بشكل مباشر من القيادة العليا على تنفيذ الادارة اليومية وتبين بان اجراء التحسينات والاجراءات التصحيحية قد تبين بان درجة تطبيقها قليلة جداً وهذا لأنه لا يوجد متابعة يومية على التنفيذ كما انه يوجد ضعف واضح في اليات رفع التقارير عن التنفيذ ويقتصر على رفع تقارير معينة، كل هذه الامور مجتمعه تحول دون معرفة مستوى التنفيذ سواء كان على المستوى اليومي او الشهري الذي يحول دون وجود رقابة قوية تسهم في تطوير وتعديل الانحراف عن اتجاه الخطة.

ويرتبط استنتاج الباحث مع الدراسات السابقة حيث يؤكد Witcher, 2003 أن منهج هوشين كانري هو نهج جيد لبناء استراتيجية في الإدارة اليومية على نطاق المؤسسة و ليكون نظام إدارة على مستوى المؤسسة ككل متماسك ومميزة، من الأفضل استعماله بنشاط من قبل الإدارة العليا، لتوفير التركيز الاستراتيجي، لموائمة الخطط لدمج الأهداف والوسائل في العمليات، حيث انه تبين ان بناء السياسة وتحويلها إلى العمل اليومي بحيث يتم الالتزام على نطاق المؤسسة بناء على أهداف الإدارة العليا.

تاسعاً: ما درجة المراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم استراتيجية تأهيل المعلمين؟

يتضح من الجدول السابق بأنه فيما يتعلق بدرجة المراجعة بشتى أشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتحديد درجة تقدم إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (44.3%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم بنسبة (70%)، تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل سنوي بنسبة (62.5%)، تتكامل الخطة التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية بنسبة (57.5%)، يتم المراجعة الدورية للخطة السنوية من قبل الإدارة الوسطى بنسبة (45%)، ترفع التوصيات بدرجة التقدم وشرح التغييرات والنشاطات التصحيحية عند إجراء المراجعات المختلفة بنسبة (42.5%)، تتم المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا بنسبة (42.5%)، تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز بنسبة

(42.5%)، يتم تحليل معوقات تنفيذ إستراتيجية تأهيل المعلمين بناء على المراجعات الدورية بنسبة (40%)، يتم تطوير الخطة بشكل مستمر بنسبة (40%)، تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل شهري بنسبة (27.5%)، تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي بنسبة (17.5%).

على الرغم من أن الدرجة الكلية الواردة في نتائج الاستبانة عن المحور التاسع تبين أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة بنسبة 44.3% وإذا ما قورنت هذه النسبة مع اجابات المبحوثين في الادوات البحثية الاخرى فان توجهات المبحوثين تدل على أن درجة التطبيق قليلة وذلك لان حسب وجهة نظرهم بان المراجعة تتم في الاستراتيجية من خلال المراجعة الذاتية من كل جهة تنفيذية وان المراجعة بشتى انواعها لم يكن هناك الية في تطبيقها .

ويرى الباحث ايضاً ان المراجعة اليومية في الاستراتيجية تكاد ان تكون معدومة ولم تظهر في اعداد الاستراتيجية وهذا ما تم تاكيده من خلال اجابات المبحوثين على الاستبانة بالاجابة على السؤال (تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي بنسبة 17.5%).

ويرى الباحث ان المراجعة الدورية للاستراتيجية بشتى انواعها والتي تعتبر الركيزة الرئيسية في تحديد الاسباب التي تبين العجز في التنفيذ والجهات التي لم تقم بواجبها وتحديد المسؤولية لتلك الجهات وبناء على نتائج المقابلات والمجموعات البؤرية ان الاسباب التي ادت الى ضعف تنفيذ الاستراتيجية هو غياب المراجعة الدورية من قبل الادارة العليا وكما انه لم يحدد جهة خاصة تشرف على تنفيذ الاستراتيجية وخاصة من الجهات التي شاركت في اعداد الاستراتيجية، كم انه لم يكن هناك نظام تقارير للمراجعة يشمل الخطة .

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة Jolayemi, 2008 بضرورة إجراء مراجعة دورية على أعلى مستوى داخل المؤسسة وينبغي أن تشمل جميع أعضاء فريق القيادة وإعطاء مسؤولية مراجعة شهرية - الذي يقيس تقدم أسس العمل - إلى الإدارة الوسطى وذلك من خلال المراجعة الربع سنوية .

وتوافقت ايضاً مع دراسة (الدجني،2011) ان إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من درجة تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

ويرتبط استنتاج الباحث مع الدراسات السابقة حيث يؤكد Witcher,2003 يوجد فوائد هامة في تطبيق المراجعة من خلال منهج هوشين وخاصة فيما يتعلق بالشفافية الاستراتيجية - حيث تعرف الإدارة في أي وقت اين تقف العمليات من حيث الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

عاشراً: ما درجة توحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق استراتيجية تأهيل المعلمين ؟

يتضح بأنه فيما يتعلق بدرجة توحيد المعايير والطرق للمراجعة الدورية حتى تضمن تطبيق إستراتيجية تأهيل المعلمين، كانت درجة التطبيق الكلية متوسطة بنسبة (46%)، وكانت درجات التطبيق على النحو التالي:

تستخدم الإستراتيجية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي بنسبة (60%)، تعتمد الخطة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة بنسبة (50%)، يتم إعداد جداول موحدة للمراجعة الدورية بنسبة (45%)، يتم العمل على إعادة تخصيص الموارد للمبادرات التي لم تنفذ في الخطة إلى مبادرات جديدة بنسبة (42.5%)، يتم العمل على إعداد وتنفيذ الخطة وفق مبادرات تطويرية من ثلاث إلى خمس مبادرات بنسبة (32.5%).

يظهر من خلال هذه النتيجة ان درجة التطبيق كانت متوسطة وفق تحليل الاستبانة ويرى الباحث انه اذا تم مقارنة نتائج الاستبانة بالادوات البحثية الاخرى فان النتيجة ليست متقاربة بل تكاد ان تكون قليلة وذلك لان الاستراتيجية افتقرت الى المعايير الموحدة التي يمكن ان يتم العمل بها في الاستراتيجية .

وهذا يبين انه تم اعداد الاستراتيجية وفق الطرق التقليدية التي لا تعتمد على اجراء المعايير الموحدة والتي من شأنها عدم خروج المنفذين للاستراتيجية عن الاطار الذي ترسمه

الاستراتيجية، كما اكدت نتائج المقابلات والمجموعات البؤرية ان الاسباب التي ادت الى ضعف تنفيذ الاستراتيجية هو غياب وجود المعايير الموحدة وذلك لانها لم تشمل النواحي الالية والتي تعتبر هي ركيزة اساسية في اعداد وتنفيذ الخطة:

- 1- لم يكن هناك معايير في تحديد وتصنيف المعلمين الذين سيخضعون للتدريب
- 2- لم يكن هناك معايير موحدة في تدريب طواقم المعلمين، حيث ان التدريب تم في الجامعات الفلسطينية المختلفة وكل جامعة قد دربت وفق طريقتهما للتعليم
- 3- لم تحدد الاستراتيجية عدد المبادرات التطويرية لكل جهة بل تركت مفتوحة.

بناء على الاسباب المذكورة اعلاه يرى الباحث ان درجة تطبيق المعايير الموحدة في الاستراتيجية كانت قليلة وهذه النتيجة ترتبط مع ما ورد في دراسة (الدجني، 2011) حيث ان وضع مؤشرات محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط يتفق مع المعايير الواجب اتباعها في تنفيذ الاستراتيجية .

الدرجة الكلية لقياس واقع التخطيط وفق منهج هوشين كانري ونتائج البحث :

اولاً : درجة قياس واقع الخطة الاستراتيجية

يتضح بأن درجة قياس واقع الخطة الإستراتيجية لاعداد وتأهيل المعلمين وفق منهج هوشين كانري متوسطة بنسبة (54.5%)، وكانت أعلى درجات التطبيق للتحليل المسبق للبيئة (67.2%) يليها بيان المهمة (رسالة الوزارة) (61.5%)، يليها الخطط والأهداف الطويلة ومتوسطة الأمد (56.1%)، ثم الرؤيا (43.9%) وأخيرا الفلسفة والقيم (42.1%).

ان درجة قياس واقع الخطة الإستراتيجية لاعداد وتأهيل المعلمين وفق منهج هوشين كانري متوسطة بدرجة (54.5%) تبين بأنها تتطبق على حالة الاستراتيجية على ارض الواقع وعلى الرغم من ان درجة التطبيق متوسطة الا ان اقل محورين بها كانت الفلسفة والقيم بدرجة 42.1% والرؤيا بدرجة 43.9% وان هذين المحورين يعدان من المحاور الرئيسية في أي استراتيجية حيث ان الرؤيا هي التي تنير الطريق امام المؤسسة وهذه النتيجة تدل ان المؤسسة

لم تشرك عدد كبير من الموظفين في اعداد الرؤيا وليس لديهم المعرفة الكاملة بالرؤيا وهذا يؤدي الى اشكاليات عده عن عملية تنفيذ الخطة حيث ان العديد من الباحثين اكدوا على اهمية الرؤيا وفق الدراسات التالية :

- دراسة (Ideskog & Alic,2016,19) انه يوجد بعض المبادئ التوجيهية لاعداد رؤية جيدة وهي أن تعطي أصحاب المصلحة صورة لأنفسهم ومصالحهم في مستقبل المؤسسة ويجب أن يكون رؤية مشتركة، ونتيجة للتفكير المتكامل وليس استناداً لمجموعة من الأفكار الفردية. ويرى الباحث انه في حال لم يتم الاخذ بهذه المبادئ في اعداد الرؤيا لن تستطيع المؤسسة من اكتساب الموظفين في مشاركتهم الفاعله في التنفيذ لكون لا يوجد مصالح مشتركة ما بين المؤسسة والموظفين.

- دراسة (Jolayemi)،(2008) بان أهمية بيان الرؤيا في منهج هوشين كانري، إن أفضل طريقة للحصول على النتيجة المطلوبة هو التأكد من أن جميع العاملين في المؤسسة يتفهموا الاتجاه بعيد المدى وأنهم يعملون وفقا لخطة مترابطة لجعل الرؤيا إلى واقع. وتطابق نتائج دراسة (الفيلالي وآخرون، 2010، 24) مع البحث الحالي إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن غالبية عمليات التخطيط الاستراتيجي لم تتعدّ مرحلة الصياغة، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ.

ويمكن ان نلخص مجموعة من النتائج للبحث على مستوى درجة اعداد الخطة الاستراتيجية:

1- ان الدرجة الكلية لقياس واقع التخطيط وفق منهج هوشين كانري لاستراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين (50.4%) متوسط وكانت درجة اعداد الخطة الاستراتيجية (54.4%) متوسط .

2- ان استراتيجية تأهيل المعلمين قد اعتمدت على بيانات غير محدثة في تحديد عدد المعلمين الذين بحاجة الى اعادة تأهيل حيث كانت درجة التطبيق (40%) ان وذلك بناء على التحليل المسبق للبيئة وفق منهج هوشين كانري .

3- لم تحدد الاستراتيجية مواصفات او تصنيفات الفئة المستهدفة وهذا مما ادى الى قصور في اختيار المستفيدين، على الرغم انها من المحاور الاساسية في التحليل المسبق للبيئة وفق منهج هوشين كانري .

4- عدم توافق ما ورد في رسالة الاستراتيجية عما هو مطبق على ارض الواقع والذي يتمثل في مراعاة الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المستفيدين كانت درجة تطبيقها (17%).

5- لم تظهر فلسفة الاستراتيجية والتي تعادل مسمى البيانات القيمة وفق منهج هوشين كانري بان انشطة الاستراتيجية تسهم في خلق الالهام والابداع لدى الموظفين او المستفيدين وكانت بدرجة (37.5%).

6- اتضح ان مشاركة الفئات المستفيدة (المعلمين) في اعداد الاستراتيجية كان قليلاً بدرجة (22.5%) وانما اقتصر الى الاخذ بآراء عدد قليل من المعلمين وفي اغلب الاحيان لم يتم الاخذ بآرائهم في اعداد الخطة وهذا يتعارض مع منهج هوشين كانري في تطوير الرؤيا .

7- ان درجة اعداد الخطة من متوسط الاجل الى اهداف قصيرة الاجل وفق منهج هوشين كانري وقد كانت درجة تطبيقها (37.5%) ولم يتم الالتزام بها حيث انه لم يتم تنفيذ من الاستراتيجية سوى هدف استراتيجي واحد من اصل خمس اهداف .

ثانياً : درجة تطبيق الخطة التشغيلية :

تبين بأن درجة قياس واقع الخطة التشغيلية وفق منهج هوشين كانري متوسطة بنسبة (47%)، وكانت أعلى درجات التطبيق لنشر السياسة Catch Ball (54.3%)، يليها تطوير الخطة السنوية (51.1%)، ثم المعايير الموحدة (46.0%)، ثم المراجعات الدورية (44.3%)، وأخيراً الإدارة اليومية (42.7%).

يتضح من النتائج بأن درجة تطبيق الخطة التشغيلية اقل من درجة قياس واقع الخطة الاستراتيجية وهذا ينطبق على اغلب الخطط التشغيلية في فلسطين وهذا يرتبط مع اهداف البحث لتحديد طرق تنفيذ الخطط التشغيلية ، كما انه يوجد قصور في الادب النظري عن

التخطيط التشغيلي عند جميع الباحثين لكونه مازال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ويتم التركيز عليه.

ويرى الباحث انه وخلال الاطلاع على درجة قياس واقع الخطة التشغيلية وفق منهج هوشين كانري فان النتائج الاتية بحاجة الى التوقف عندها والتعليق عليها وهي:

- الادارة اليومية بدرجة (42.7%)

يستنتج الباحث بان الادارة اليومية مازال المخطيين وخبراء التخطيط في البلاد العربية و في اغلب نماذج التخطيط لا يعيرونه أي اهتمام وهذا ما يميز منهج هوشين كانري عن المناهج التخطيطية الاخرى.

ووفق الادارة اليومية يتم السيطرة على عدة اجراءات وخطوات من شأنها رفع درجة التطوير وسرعة التنفيذ دون الانحراف عن الخطة الاستراتيجية ويتمثل هذا في التحسين المستمر و الرقابة اليومية.

كما ان ما يميز هذه الخطوة بمتابعة الادارة العليا للادارة اليومية وهذه خطوة ايضاً ليست متوفرة في المناهج التخطيطية الاخرى ومنها ينبثق التحسين المستمر والاجراءات التصحيحية للخطة التشغيلية.

وقد ارتبطت نتائج الدراسات السابقة على اهمية الادارة الومية :

- دراسة Witcher (2003) والذي يبين ان منهج هوشين كانري للتخطيط هو نهج جيد لبناء الاستراتيجية في الإدارة اليومية على نطاق المؤسسة و ليكون نظام إدارة على مستوى المؤسسة ككل متماسك ومميزة، من الأفضل استعماله بنشاط من قبل الإدارة العليا، لتوفير التركيز الاستراتيجي، لموائمة الخطط ودمج الأهداف والوسائل في العمليات، حيث انه تبين ان بناء السياسة وتحويلها إلى العمل اليومي بحيث يتم الالتزام على نطاق المؤسسة بناء على أهداف الإدارة العليا.

- المراجعات الدورية (44.3%) ان المراجعة الدورية للاستراتيجية بشتى انواعها والتي تعتبر الركيزة الرئيسية في تحديد الاسباب التي تبين العجز في التنفيذ والجهات التي لم تقم بواجبها وتحديد المسؤولية لتلك الجهات حيث ان الاسباب التي ادت الى ضعف تنفيذ

الاستراتيجية هو غياب المراجعة الدورية من قبل الادارة العليا وكما انه لم يحدد جهة خاصة تشرف على تنفيذ الاستراتيجية وخاصة من الجهات التي شاركت في اعداد الاستراتيجية ، كما انه لم يكن هناك نظام تقارير للمراجعة يشمل الخطة .

ويرى الباحث انه يوجد دراسات سابقة اكدت على اهمية المراجعة الدورية وهم :

- دراسة (Jolayemi,2008) بضرورة إجراء مراجعة دورية على أعلى مستوى داخل المؤسسة وينبغي أن تشمل جميع أعضاء فريق القيادة وإعطاء مسؤولية مراجعة شهرية - الذي يقيس تقدم hoshins وأسس العمل - إلى الإدارة الوسطى وذلك من خلال المراجعة الربع سنوية .

- دراسة الدجني (2011) ان إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من درجة تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

- دراسة Witcher (2003) يوجد فوائد هامة في تطبيق المراجعة من خلال منهج هوشين وخاصة فيما يتعلق بالشفافية الاستراتيجية - حيث تعرف الإدارة في أي وقت اين تقف العمليات من حيث الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- وعلى المستوى العام للمنظمات بمدى الترابط ما بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وجد ان الترابط بينهما فقط 53% وذلك من خلال دراسة (Casey,2011,9) .

ويمكن ان نلخص مجموعة من نتائج البحث على مستوى درجة تطبيق الخطة التشغيلية :

1. ان الدرجة الكلية لقياس واقع التخطيط وفق منهج هوشين كانري لاستراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين (50.4%) متوسط وكانت درجة قياس واقع التخطيط التشغيلي (47%) متوسط .

2. ان معدي الاستراتيجية لم يتطرقوا الى الخطة السنوية او وضع جداول زمنية من اجل تنفيذ الاهداف الاستراتيجية والذي يساهم في تحليل الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه .

3. لم تعرض الاستراتيجية بعد اقرارها على جميع العاملين ، وقد كانت درجة تطبيقها قليلة (35%) وهذا يتعارض مع منهج هوشين كانري بدرجة نشر الخطة السنوية .
4. ان استراتيجية تاهيل المعلمين قد افتقرت الى الادارة اليومية وهذا مما ادى الى الضعف في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخاصة في دور الادارة العليا بالمراجعة اليومية للانشطة وقد كانت بدرجة قليلة (22.5%).
5. ان عملية الحوار في اعداد الخطة الاستراتيجية ما بين كل الجهات والذي يمثل في منهج هوشين كانري catchball لم يكن قد تم الاخذ به في الاستراتيجية و مما ادى الى ضعف تنفيذ الاستراتيجية .
6. الاجراءات التصحيحية والتحسينية في الخطة لم يتم اتباعها وقد اغفل المخططون بالاخذ بها من اجل تطوير وتحسين الخطة وكانت درجة تطبيقها قليلة بنسبة (20%).
7. ان عملية المراجعة بشتى اشكالها (اليومية والشهرية والسنوية) لتنفيذ الخطة التشغيلية كانت بدرجة متوسطة (44.3%) ولم تحدد طرق المراجعة والياتها.
8. ان المراجعة اليومية في تنفيذ الخطة السنوية كانت درجة تطبيقها قليلة جداً (17.5%) وهذا يتعارض مع منهج هوشين كانري وفق محور المراجعة بشتى اشكالها .
9. ان عملية تدريب وتاهيل المعلمين لم تتم وفق معايير موحدة حيث ان درجة تطبيقها كانت (46%) على الرغم من ان العديد من الجامعات الفلسطينية قد قامت بتدريب المعلمين الا ان كل جامعة قد قامت بتدريب المعلمين وفق منهجيتها وهذا مما ادى الى تدريب المعلمين وفق مناهج مختلفة .
10. لم تحدد استراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين عدد المبادرات التطويرية في الخطة التشغيلية حيث ان نسبة تطبيقها كانت بنسبة (32.5%) وهذا مما يؤدي الى عجز التنفيذ.
11. لا يوجد ترابط ما بين استراتيجية اعداد وتاهيل المعلمين والخطة التشغيلية حيث ان ما ورد في الخطة الاستراتيجية لم يطبق منه على السنوات الخمس سوى هدف استراتيجي واحد من مجمل ما تم التخطيط له .

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج والتفسيرات التي خرجت بها الدراسة، قام الباحث بوضع عدد من التوصيات التي تهدف إلى الأخذ بها من قبل المؤسسات في اعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذ الخطط التشغيلية، وعليه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ان يتم اعداد الخطط الاستراتيجية وفق منهج هوشين كانري نظراً لمقدرته على ربط التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وفق منهجية واضحة.
2. ان يتم بناء الخطط الاستراتيجية بناء على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في بناء خطة قوية وان لا يعتمد على البيانات الداخلية فقط بل ايضاً على البيانات الخارجية .
3. ان يتم مشاركة الفئات المستفيدة في اعداد الخطة الاستراتيجية لكون ارائهم مهمة في تحديد الاهداف والغايات التي يحتاجونها واستخدام نظام الحوار في المؤسسة من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى.
4. ان لا يعتمد على مخططين خارجيين في اعداد الخطط الاستراتيجية بل يجب اشراك العاملين في المؤسسات في اعداد الخطط الاستراتيجية والاستعانة بالخبراء الخارجيين من اجل الاستشارة بارائهم في بعض القضايا .
5. ان يكون نظام متابعه وتقويم فعال من اجل متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية وعدم انحرافها عن المسار الصحيح .
6. ان يكون فريق متابعة الخطة التشغيلية من فريق اعداد الخطة الاستراتيجية نظراً لدرايتهم ومعرفتهم القوية في طرق تنفيذ الخطة التشغيلية.
7. تطبيق نظام الادارة اليومية للتأكد من تطبيق العمل وفق جدول الاعمال الاساسية
8. اعتماد نظام التحسين والتطوير المستمر في المؤسسة وذلك بناء على التغذية الراجعة من الميدان.
9. اعتماد نظام المراجعة الدورية في تنفيذ الخطط وفق مستويات مختلفة والتي تتمثل في اليومية والشهرية والسنوية.
10. ان يتم توحيد المعايير في تنفيذ الخطة التشغيلية وفق الاتي:
 - توحيد عدد المبادرات التطويرية في كل جهة من الجهات التشغيلية .
 - توحيد طرق المراجعة الدورية في المؤسسة .
 - توحيد التقارير والنماذج المستخدمة.

المراجع

المراجع العربية

1. الأشقر، وفاء محمد. (2013). مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الأهلية في الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (ع.12)، 145-164.
2. الدجني، اياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الدجني، اياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعه دمشق، دمشق.
4. الريموي، صوفيا. (2012). تطوير اداة قياس لمتابعة وتقويم استراتيجيات اعداد المعلمين وتأهيلهم في فلسطين، رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية، عمان.
5. الفيلاي، عصام واخرون. (2010). التخطيط الاستراتيجي للدول، الاصدار التاسع والعشرون جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الاستراتيجية.
6. القحطاني، منصور؛ والبحيري، محمود: استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد .المجلة الدولية المتخصصة المجلد 3 العدد 12 - كانون الاول، (2014).
7. الكردي، رنا. (2010). درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
8. السكارنة، بلال. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. الشاعر، عدلي. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزه .
10. الضمور، موفق. (2008). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

11. زعبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
12. دبلح، اياد، والشرباتي، اياد، ونور، عبدالناصر، والزامل، احمد. (2014). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية، بحث مقدم الى المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي
13. شرف الدين، مؤمن. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر .
14. شنودة، إميل فهمي حنا. (2011). إستخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي في تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس والدولي الثالث لكلية التربية النوعية في الفترة من 13 إلى 14 أبريل 2011 .
15. صيام، امال. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.
16. عيسان، صالحة عبد الله، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان : دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكي (Allison & Kaye) .مجلة العلوم التربوية: مج. 22، ع. 2، ج. 2، أبريل 2014.
17. وزارة التربية والتعليم العالي. (2008ب). استراتيجية اعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين. رام الله، فلسطين

1. Akao (1991). Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, Cambridge, MA.
- 2.Ahmed, H. O. K. A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. *European Scientific Journal*, 12(16) (2016).
- 3.Boisvert (2012). *Strategic Planning Using Hoshin Kanri*, Retrieved on June 27, 2014 , Available at: URL:
https://www.goalqpc.com/cms/docs/whitepapers/GOALQPC_HoshinWhitepaper.pdf
- 4.Buket, Karatop : Effects Of Hoshin Kanri And Balance Scorecard With Integrated Strategic Plan To Sustainable Development: Application To Chamber Of Commerce And Industry. In: 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012, Sarajevo. Retrieved December 10, 2015 from <http://eprints.ibu.edu.ba/id/eprint/1132>.
- 5.Casey, Darrell.:X Matrixs Strategy Deployment and Execution Process for Brakthrough Business: Publisbed by LuLu. (2011)
- 6.Charles Tennant and Paul Roberts: Hoshin Kanri: Implementing the Catchball process 2001 Long Range Planning 34 (2001) 287-308 c 2001 Elsevier Science Ltd.
- 7.Diez, J. V., Ordieres-Mere, J., & Nuber, G.: The HOSHIN KANRI TREE. Cross-Plant Lean Shopfloor Management. *Procedia CIRP*, 32, 150-155(2015).
8. Hutchins, David: Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement .Burlington: Gower Publishing Limited (2008)..
- 9.Hinton, K. E. (2012). *A practical guide to strategic planning in higher education*. Society for College and University Planning.
- 10.Ideskog, J., & Alic, A. (2016). Hoshin Kanri–the Japanese way of piloting: An exploratory study of a Japanese strategic management system.
- 11.Jolayemi, J. K. (2008). Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey. *Total Quality Management*, 19(3), 295-320.
- 12.Kondo, Y.. Hoshin kanri – a participative way of quality management in Japan. *The TQM Magazine*, 10(6), 425–432(1998).

13. Leppänen, K. P. (2014). Study of the hoshin kanri strategy deployment elements in Sappi Kirkniemi Paper Mill.
14. Lee, R. G., & Dale, B. G.. Policy deployment: an examination of the theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 520-540. (1998)
15. Manos, Anthony: Strategic and operational planning toolkit for sport and recreation organizations Retrieved December 10, 2015 from http://www.dpac.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/228522/Strategic_Operational_and_Planning_Toolkit.pdf
16. Melander, A., Löfving, M., Andersson, D., Elgh, F., & Thulin, M. INTRODUCING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEMS IN MANUFACTURING SMEs THE CASE OF HOSHIN KANRI.
17. Goodstein, Leonard and others. (1993). Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works, McGraw-Hill, Inc
18. Retrieved December 12, 2015 from https://www.goalqpc.com/cms/docs/whitepapers/GOALQPC_Hoshin_Whitepaper.pdf
19. Roberts, P., & Tennant, C.. Application of the Hoshin Kanri methodology at a higher education establishment in the UK. *The TQM Magazine*, 15(2), 82-87(2003).
20. Saskatchewan Workers Compensation Board, Strategic and Operation Plan 2012-2014.
21. Serdar Asan, Ş., & Tanyaş, M.: Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, 18(9), 999-1014(2007).
22. Sitnikov, C. S., & Bocean: C.. Integrated corporate strategy model. *Annals-Economy Series*, 1, 258-263(2014).
23. Su, C. T., & Yang, T. M. (2015). Hoshin Kanri planning process in human resource management: recruitment in a high-tech firm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 140-156.
24. Tennant, C., & Roberts, P. A.. Hoshin Kanri: a technique for strategic quality management. *Quality Assurance: Good Practice, Regulation, and Law*, 8(2), 77-90. (2000)
25. Tennant, C., & Roberts, P.: Hoshin kanri: Implementing the catchball process. *Long Range Planning*, 34(3), 287–308(2001a).
26. Veza and Mladineo New product introduction by using Hoshin Kanri, 21st International Conference on Production Research (2011)

27. Watson, G. Understanding hoshin kanri. In Y. Akao (Ed.) Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM . Cambridge, MA, Productivity Press. (1991)
28. Watson, Greg (2008) Understanding Hoshin Kanri. Retrieved December 10, 2015 from <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf>
29. Witcher, B. J., & Butterworth, R. (1997). Hoshin Kanri: a preliminary overview. *Total Quality Management*, 8(2-3), 319-323.
30. Witcher, B. J.. Policy management of strategy (hoshin kanri). *Strategic Change*, 12 (2), 83-94 (2003).
31. Witcher, B. J., Sum Chau, V., & Harding, P.. Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(6), 540-561. (2008).
32. Witcher, Barry J., and Rosemary Butterworth. "Hoshin Kanri: policy management in Japanese-owned UK subsidiaries." *Journal of Management Studies* 38.5 (2001): 651-674.
33. Witcher (2014). Hoshin Kanri, Perspectives on Performance, 11(1), 16-24

المواقع الالكترونية

1. http://www.hoshinkanripro.com/hoshin_kanri_explained_old_version.html
2. http://www.12manage.com/methods_hoshin_kanri_policy_deployment_ar.html 2015/11/27 التاريخ - سياسة انتشار ل ادارة - هوشين كانري - يوجي أكو - كتاب: - اجمالي الجودة ناجحة
3. <http://www.arabmn.com/archives/411>
4. <http://www.oceanx.sa/blog/2017/01>

الملاحق

ملحق رقم (1) جدول الخطة السنوية

التاريخ	بواسطة	موضوع هوشين	الاستراتيجية	المسؤول عن التنفيذ	القياس	الهدف
هذه النتيجة النهائية التي يجب تحقيقها. ينبغي أن يكون 'ما'، وليس 'كيف'						
القياس	الاستراتيجية	المسؤول عن التنفيذ	القياس	الهدف		
هذا هو المقياس الذي سيتم استخدامها للحكم على نجاح الخطة. مثال: انخفاض % في نسبة الخطأ						
الاهداف	الاستراتيجية	المسؤول عن التنفيذ	القياس	الهدف		
القيم المستهدفة للقياس من حيث صلتها إلى الهدف مثلاً: 10%						

Boisvert Strategic Planning Using Hoshin Kanri (2012) : المصدر

ملحق رقم (2) مراجعة الخطة السنوية

تاريخ المراجعة	بواسطة	موضوع هوشين	استراتيجية أو تكتيك (خطط)	الهدف (خطط)	أداء فعلي (فعل)	O نفذ O غير منفذ (فحص)	السبب الجذري من الانحراف (فحص)	تصحيح التطبيق (نفذ)
قائمة استراتيجية أو التكتيك الذي يجب أن يكون تقييمها. أي شيء يحتوي على منفذ يستخدم هذا النموذج	قياس الهدف. يأتي هذا مباشرة من جدول التخطيط		وصف قصير لماذا الهدف لم ينفذ	خطوات محددة اتخذت، أو سيتم اتخاذها، للتعامل مع كل هدف لم ينفذ				

Strategic Planning Using Hoshin Kanri:(Boisvert).2012 المصدر

ملحق رقم (3) ملخص خطة هوشين

[illegible]

المصدر: (Hoshin Kanri GregWatson: xxxii)

ملحق رقم (4) اجراء خطة هوشين

عنوان النشاط في هوشين الادارة / الموقع فريق المراجعة		
المدير المسؤول التاريخ المراجعة القادمة		
ملخص البيئة الداخلية :		
النشاط الاساسي/ الرئيسي	منفذ الاستراتيجية	الاهداف والاحداث الرئيسية

المصدر: (Hoshin Kanri GregWatson: xxxi)

ملحق رقم (5) تنفيذ خطة هوشين

عنوان الموضوع في هوشين																
رقم الاستراتيجية													تاريخ التعديل			
منفذ الاستراتيجية / المسؤول عن الاستراتيجية													المراجعة القادمة			
بيان الاستراتيجية	الانشطة المنفذة	المسؤول عن النشاط	الجدول الزمني ومراحل التنفيذ الخطة مقابل الفعلي او المطبق											الاداء		
			الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الشهر	الهدف	الفعلي	

المصدر: (Hoshin Kanri GregWatson: xxxii)

ملحق رقم (6) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	استاذ دكتور / عبد الناصر القدومي	رئيس جامعة الاستقلال / اريحا
2.	استاذ دكتور / ايسر سوسان	عميد كلية العلوم الإدارية والمالية - الجامعة العربية الامريكية / جنين
3.	دكتور/ عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة.
4.	استاذ دكتور / ذياب جرار	كلية العلوم الادارية - جامعة القدس المفتوحة.
5.	دكتور / سمير ابو زنيد	عميد كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل .
6.	دكتور/ احمد حرز الله	جامعة القدس - ابو ديس
7.	دكتور / يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (7) الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع بيانات حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008-2013.

كمتطلب لنيل درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، راجياً التكرم بتعبئة الإستبانة لكل فقرة من الفقرات، ووضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن الواقع الذي تعملون به .علما بأن استجاباتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا حسن تعاونكم

الباحث /محمد توفيق بني عودة

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس درجة تحقق كل فقرة وأمام كل فقرة 5 درجات للإجابة. يرجى وضع إشارة (✓) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك على أن يتم اختيار إجابة واحدة فقط :

مصطلحات توضيحية :

هوشين كانري :

هي منهجية للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو وكلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين "هو" تعني طريقة و"شين" تعني البوصلة، أما كلمة كانري فتعني التخطيط ، فإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد .

الوزارة : يقصد بها في الاستبانة إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين أو الدائرة المختصة عن هذا البرنامج

Catch ball : عملية التحليل المشتركة التي تشجع على الحوار الاستراتيجي بين مستويات الوزارة أثناء عملية إعداد الخطة .

او هو مصطلح مشتق من لعبة الكرة للأطفال (من رمي الكرة ذهابا وإيابا)، ولكن بدلا من الكرة، يتم تبادل الأفكار (الأهداف) و التي تلقى من شخص إلى آخر .

المحور الأول :التحليل المسبق للبيئة						
ويشمل تحليل التخطيط المسبق تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة – عملياتها الأساسية والوظائف والقدرات والإمكانات. وهي مدخلا رئيسيا في صياغة الرؤيا والأهداف الطويلة ومتوسطة الأجل.						
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5
1	تحلل الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث العدد المطلوب للعمل					
2	تحلل الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث المهارات المطلوبة للعمل					
3	تحدد الإستراتيجية الموارد المادية اللازمة.					
4	تعتمد الإستراتيجية على بيانات ومعلومات عن الواقع الداخلي للوزارة					
5	تحدد الإستراتيجية فئات المستفيدين (المعلمين ،الطلاب والاهل) من خدماتها					
6	تحلل الإستراتيجية واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية					
7	تحدد الإستراتيجية الوظائف المطلوبة للعمل					
8	تعتمد الإستراتيجية على بيانات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية					
9	تراعي الإستراتيجية التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم					
المحور الثاني :بيان المهمة (رسالة الوزارة)						
بيان مهمة تحدد ما تقوم به الوزارة والأسباب التي أدت إلى القيام في ذلك، ويحدد احتياجات المستفيدين الأساسين						
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5
10	تقوم الرسالة على تطوير كادر الموظفين (المعلمين)					
11	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المعلمين المعنوية والمادية .					
12	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات الطلاب التربوية .					

13	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المجتمع التربوية .						
14	تسهم الإستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة						
المحور الثالث: الفلسفة والقيم							
تصف الفلسفة والقيم ما تحمله الوزارة من أشياء ثمينة وغالية وتهتم بها . وهي المعايير التي تُعلم وتُلهم كل أنشطة الموظفين والتي تميز الوزارة.							
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5	
15	تسهم قيم الوزارة وفلسفتها في بناء إستراتيجية تساعد على خلق جيل مبدع						
16	إستراتيجية الوزارة محفزة لأداء المعلمين						
17	تقوم الوزارة على بناء أنشطة تسهم على الهام الموظفين لخلق الإبداع						
18	تشجع فلسفة الوزارة وقيمتها على تطوير أهدافها .						
19	تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من اجل التطوير .						
20	توازن الوزارة ما بين القيم التعليمية والقيم الربحية في أنشطتها						
21	تقوم الوزارة بأعمال فريدة لا تتنافسها أي منظمات أخرى						
المحور الرابع: الرؤيا							
بيان رؤية المؤسسة هو صورة لمستقبل الوزارة و تحدد رؤية و اتجاه الوزارة وطموحها.							
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5	
22	ينعكس رؤية الوزارة على مجال نشاطها الحالي						
23	تنسجم خطة الوزارة مع تطلعات المعلمين						
24	تحدد الوزارة أهدافها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة						
25	يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة						
26	تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين						
27	يسعى جميع العاملون في الوزارة على تحقيق رؤيتها كل حسب مستواه الوظيفي						
28	يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة						
المحور الخامس: الخطط والأهداف الطويلة ومتوسطة الأمد							
هي التي يجب إنجازها لتحقيق رؤية الوزارة. تحدد الفروق بين الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل بأنها من حيث العام إلى الخاص، ومن حيث طول الأفق التخطيطي.							
يحدد الدرجة من 5-7 سنوات لخطة بعيدة الدرجة . كما انه يوجد منظمات لديها خطط طويلة الدرجة من 10 حتى 20 عاما، أما الخطط متوسطة الأجل تحديد إطار زمني من ثلاث إلى خمس سنوات							
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5	
29	تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة						
30	تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد						
31	تلتزم الوزارة بتنفيذ الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافها						

32	تترجم الأهداف طويلة الأجل في الوزارة إلى أهداف متوسطة الأجل.						
33	تترجم الأهداف متوسطة الأجل في الوزارة إلى أهداف قصيرة الأجل.						
34	توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة.						
35	تلتزم الإستراتيجية بالموازنة المحددة في الخطة						
المحور السادس: تطوير الخطة السنوية							
تصف الخطة السنوية الشيء الحاسم الذي يجب تحقيقه هذا العام بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها طويلة أو متوسطة الدرجة ، وأنه ينطوي على اختيار الأنشطة على أساس احتمال تحقيق النتائج المرجوة بحيث تكون محددة و قابلة للتنفيذ							
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5	
36	تحدد الإستراتيجية النتائج المرجوة من إعدادها						
37	تقوم الإستراتيجية بقياس ما تم انجازه لتحقيق الأهداف المرجوة						
38	تقوم الإستراتيجية بإجراء تقييمات سنوية						
39	تقوم الإستراتيجية بإجراء مراجعة سنوية لأداء الوزارة						
40	تحلل الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة						
41	يتم إشراك موظفين ذوي كفاءة للعمل على تنفيذ الإستراتيجية						
42	تقوم الإستراتيجية بتحديد منفذها حسب البرامج والأنشطة						
المحور السابع: نشر السياسة Catch Ball							
إشراك الوزارة بأكملها في المشاركة الملائمة في الاتجاه الاستراتيجي من خلال المجالات الوظيفية الرأسية والأفقية من خلال خلق الملكية المشتركة من إجراءات التنفيذ.							
Catch ball هي تقنية تستخدم في منهج هوشين كانري لتشجيع الحوار بين مستويات الوزارة أثناء عملية الإعداد والتنفيذ للخطط							
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5	
43	تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لفريق التخطيط حول كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية.						
44	تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية						
45	تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية						
46	تتم مراجعة الأهداف الإستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لا زالت كبيرة.						
47	تحتوي الخطة الإستراتيجية خطط بديلة تتسم بالمرونة.						
48	تصمم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف						
49	تعرض الإستراتيجية على جميع العاملين						
المحور الثامن: الإدارة اليومية							
هي العمل على الخطة السنوية لتحقيق أهداف إدارة التقدم (الانطلاق) ، والحفاظ على أساسيات العمل تحت السيطرة أو تحت التطوير المستمر.							

م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5
50	تُحدد الإستراتيجية الأنشطة اليومية لكل قسم					
51	تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة					
52	يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي					
53	تراعي الإستراتيجية توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الأقسام					
54	يتم تكليف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية.					
55	تُحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة في الإستراتيجية.					
56	يتم تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
57	يتم تحديد برامج تدريب لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
58	يتم توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.					
59	يتم وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة.					
60	يتم رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.					

المحور التاسع: المراجعات الدورية

تعريف المراجعة باعتبارها الوسيلة التي يتم من خلالها قياس فعالية العملية الإستراتيجية ومن أنواعها :

- (أ) المراجعة المستمرة (اليومية) في إدارة العملية يستخدم دورة ديمنج (PDCA) (act، check،do ، planning) (خطط، نفذ، افحص، طبق) والأهداف الأساسية للأعمال؛
- (ب) المراجعة الشهرية تتم من خلال الإدارة الوسطى يتتبع التقدم لـ Hoshin وأساسيات للأعمال؛
- (ج) المراجعة الربع سنوية تتم من خلال الإدارة العليا (أكثر رسمية)
- (د) المراجعة السنوية في إطار التحضير لدورة التخطيط السنوية.

م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5
61	تتم المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا					
62	يتم المراجعة الدورية للخطة السنوية من قبل الإدارة الوسطى					
63	ترفع التوصيات بدرجة التقدم وشرح التغييرات والنشاطات التصحيحية عند إجراء المراجعات المختلفة					
64	تتكامل الخطة التشغيلية مع الخطة الإستراتيجية					
65	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.					
66	تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز .					
67	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي					
68	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل شهري					
69	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل سنوي					
70	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر .					
71	يتم تحليل معوقات تنفيذ إستراتيجية تأهيل المعلمين بناء على المراجعات					

					الدورية	
المحور العاشر: المعايير الموحدة المراجعة السنوية ينبغي أن تتبع المعايير الموحدة في إجراءات العمل أو أسس العمل في عملية هوشين. وهذا يمكن المؤسسة بالاحتفاظ والإبقاء مرة أخرى على النتائج التي تم التوصل إليها ويعتبر الانجاز الذي تحققه الوزارة نتيجة انطلاق الأنشطة .						
م	الفقرات	كبيرة جداً 1	كبيرة 2	لا اعلم 3	قليلة 4	قليلة جداً 5
72	يتم إعداد جداول موحدة للمراجعة الدورية					
73	يتم العمل على إعداد وتنفيذ الخطة وفق مبادرات تطويرية من ثلاث إلى خمس مبادرات					
74	تعتمد الخطة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة					
75	تستخدم الإستراتيجية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي					
76	يتم العمل على إعادة تخصيص الموارد للمبادرات التي لم تنفذ في الخطة إلى مبادرات جديدة					

مع فائق الاحترام

الباحث / محمد بني عودة

ملحق رقم (8) اسئلة المقابلة الشخصية والمجموعه المركزة

المحور الأول: التحليل المسبق للبيئة	
ويشمل تحليل التخطيط المسبق تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة - عملياتها الأساسية والوظائف والقدرات والإمكانات. وهي مدخلا رئيسيا في صياغة الرؤيا والأهداف الطويلة ومتوسطة الأجل.	
م	الفقرات
1	حللت الإستراتيجية الموارد البشرية من حيث العدد المطلوب للعمل
2	تحدد الإستراتيجية فئات المستفيدين (المعلمين ،الطلاب والاهل) من خدماتها
3	تحلل الإستراتيجية واقع البيئة الحالي للعملية التعليمية
4	تراعي الإستراتيجية التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم
المحور الثاني: بيان المهمة (رسالة الوزارة)	
بيان مهمة تحدد ما تقوم به الوزارة والأسباب التي أدت إلى القيام في ذلك، ويحدد احتياجات المستفيدين الأساسيين	
5	تقوم الرسالة على تطوير كادر الموظفين (المعلمين)
6	تراعي الرسالة الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المعلمين المعنوية والمادية .
7	تسهم الإستراتيجية في توظيف التعليم الالكتروني للفئات المستفيدة
المحور الثالث: الفلسفة والقيم	
تصف الفلسفة والقيم ما تحمله الوزارة من أشياء ثمينة وغالية وتهتم بها . وهي المعايير التي تُعلم وتُلهم كل أنشطة الموظفين والتي تميز الوزارة.	
8	تسهم قيم الوزارة وفلسفتها في بناء إستراتيجية تساعد على خلق جيل مبدع
9	تقوم الوزارة بأعمال فريدة لا تنافسها أي منظمات أخرى
المحور الرابع: الرؤيا	
بيان رؤية المؤسسة هو صورة لمستقبل الوزارة و تحدد رؤية و اتجاه الوزارة وطموحها.	
10	تنسجم خطة الوزارة مع تطلعات المعلمين
11	تحدد الوزارة أهدافها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة
12	يسهم جميع موظفي الوزارة في إعداد رؤية الوزارة
13	تسهم رؤية الوزارة في تلبية احتياجات المستفيدين
14	يمتلك جميع موظفي الوزارة المعرفة التامة في رؤية الوزارة
المحور الخامس: الخطط والأهداف الطويلة ومتوسطة الأمد	
15	تتوافق الخطط الإستراتيجية مع الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في الوزارة
16	تخطط الوزارة خطط طويلة الأمد
17	تلتزم الوزارة بتنفيذ الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافها

المحور السادس: تطوير الخطة السنوية	
18	تقوم الإستراتيجية بإجراء تقييمات سنوية و مراجعة سنوية لأداء الوزارة
19	تحلل الإستراتيجية الفجوة ما بين ما تم انجازه وأهداف الوزارة
المحور السابع: نشر السياسة Catch Ball	
إشراك الوزارة بأكملها في المشاركة الملائمة في الاتجاه الاستراتيجي من خلال المجالات الوظيفية الرأسية والأفقية من خلال خلق الملكية المشتركة من إجراءات التنفيذ.	
Catch ball هي تقنية تستخدم في منهج هوشين كانري لتشجيع الحوار بين مستويات الوزارة أثناء عملية الإعداد والتنفيذ للخطط	
20	تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لفريق التخطيط حول كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية.
21	تشرك الوزارة العاملين في إعداد وتكوين الإستراتيجية
22	تقوم الوزارة بإجراء حوارات مفتوحة لإعداد الخطة الإستراتيجية
23	تُعرض الإستراتيجية على جميع العاملين
المحور الثامن: الإدارة اليومية	
هي العمل على الخطة السنوية لتحقيق أهداف إدارة التقدم (الانطلاق) ، والحفاظ على أساسيات العمل تحت السيطرة أو تحت التطوير المستمر .	
24	تحدد الإستراتيجية الأنشطة اليومية لكل قسم
25	تقوم الإدارة العليا بالمراجعة اليومية للأنشطة
26	يتم إجراء التحسينات والإجراءات التصحيحية بشكل يومي
27	يتم تكليف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية.
28	يتم رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.
المحور التاسع: المراجعات الدورية	
تعريف المراجعة باعتبارها الوسيلة التي يتم من خلالها قياس فعالية العملية الإستراتيجية	
29	تتم المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا والوسطى
30	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.
31	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة بشكل يومي ،شهري ،سنوي
المحور العاشر: المعايير الموحدة	
32	يتم العمل على إعداد وتنفيذ الخطة وفق مبادرات تطويرية من ثلاث إلى خمس مبادرات
33	تعتمد الخطة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة

استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين

آذار، 2008

استراتيجية تأهيل المعلمين في فلسطين: ملخص تنفيذي

لماذا استراتيجية وطنية لتأهيل المعلمين؟

- الحاجة إلى تطوير نوعية التعليم في فلسطين .
- الحاجة إلى سياسات صريحة ومعلنة حول إعداد المعلمين وحول تطورهم المهني المستمر .
- التفاوت الكبير في كيفية إعداد المعلمين ودعم تطورهم المهني بين المؤسسات المختلفة .
- الحاجة إلى تطوير مهنة التعليم .
- الحاجة إلى تطوير مقدرة وزارة التربية والتعليم العالي على إدارة نظام تأهيل المعلمين .

عملية تطوير الاستراتيجية

- قامت اليونسكو بتطوير مشروع استراتيجية تأهيل المعلمين ، وحصلت على التمويل اللازم .
- شكلت المجموعة المرجعية لتأهيل المعلمين من 14 عضواً ، متخصصين في تأهيل المعلمين ومختارين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية ومؤسسات التعليم العالي وبعض مؤسسات المجتمع المدني . اجتمعت المجموعة 15 مرة ، بوتيرة مرة واحدة كل أسبوعين تقريباً ما بين نيسان 2007 وكانون الثاني 2008 ، واستعانت بدراسات إحصائية وميدانية حول الوضع القائم وبمراجعة التوجهات العالمية الحديثة لتقديم توصياتها .
- شكلت المجموعة الاستشارية لتأهيل المعلمين من أكثر من 30 عضواً برئاسة وزير التربية ، وبعضوية ممثلين لمؤسسات التعليم العالي والمدراء العامين في وزارة التربية وممثلين عن وكالة الغوث ومؤسسات المجتمع المدني وبعض اتحادات المعلمين . درست المجموعة التقارير المقدمة لها من المجموعة المرجعية ، وزودت الأخيرة بالتغذية الراجعة .

■ توفرت مشاركة واسعة في تطوير الاستراتيجية، وأرسلت، في صيغتها شبه النهائية، إلى 93 شخصية فلسطينية ذات علاقة للحصول على ملاحظات حولها.

عناصر الاستراتيجية

1. رؤية للمعلمين.
2. برامج إعداد المعلمين.
3. برامج التطور المهني المستمر.
4. مهنة التعليم.
5. إدارة نظام تأهيل المعلمين.

1. رؤية للمعلمين

1. تهدف الاستراتيجية إلى أن يمتلك المعلمون منظومة من المعارف والمهارات العامة والتخصصية والقيم والاتجاهات الإيجابية بحيث:
2. يلتزمون نحو طلبتهم، ونحو تعلم هؤلاء الطلبة، وتيسير غوهم السوي الشامل لتهيئتهم للمشاركة في تكوين مجتمع فلسطيني مستقل، وديمقراطي، وعادل، ومتعدد، ومنسجم مع الثقافة العربية والإسلامية والإنسانية، وللعيش في هذا المجتمع.
3. يتقنون بثقافة عامة، ويعرفون تخصصاتهم العلمية التي يعلمونها بعمق، كما ويعلمونها بطرق متنوعة، تحترم الطالب، وتجعله نشطاً في عملية التعلم، وتساعد على التعلم من أجل الفهم والتطبيق، وعلى تطوير المهارات الحياتية المختلفة، بما فيها مهارات حل المشاكل والتفكير الناقد.
4. يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة تعلم الطلبة.
5. يفكرون بطريقة منهجية بممارساتهم، ويتعلمون من الخبرة، ويستمرون في التطور المهني أثناء عملهم.
6. ينشطون للعمل مع زملائهم في مجتمع المعلمين- المتعلمين.

2. برامج إعداد المعلمين والمؤسسات التي تقدم هذه البرامج

يوصى بتطوير واعتماد خمسة أنواع من البرامج:

1. معلم رياض الأطفال: برنامج يؤدي إلى بكالوريوس تربيه، تخصص رياض أطفال. وتقدمه كليات التربية في الجامعات والكليات الجامعية، أو، في المرحلة الانتقالية، دبلوم متوسط من كليات المجتمع.
2. معلم المرحلة الأساسية الدنيا (الصفوف 1 - 4): برنامج يؤدي إلى بكالوريوس تربيه.
3. معلم المرحلة الأساسية العليا (الصفوف 5 - 10): يمكن الالتحاق بأي من البرنامجين الآتيين:
 - بكالوريوس تربيه، تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا، من كلية تربيه.
 - بكالوريوس في التخصص (مبحث يعلم في المدارس الأساسية العليا) من كلية ملائمة ككلية العلوم أو كلية الآداب + دبلوم التأهيل التربوي أ (للمرحلة الأساسية العليا)، من كلية تربيه.
4. معلم المرحلة الثانوية (الصفوف 11 - 12): بكالوريوس في التخصص (مبحث يعلم في المدارس الثانوية)، من كلية ملائمة ككلية العلوم أو كلية الآداب + دبلوم التأهيل التربوي ب (للمرحلة الثانوية)، من كلية تربيه (وتعديل يتلائم مع استراتيجية التدريب المهني لمعلمي ومدرربي التعليم المهني والتقني).
5. المعلمين والمربين في المرحلة ما بعد المدرسية: برنامج يؤدي إلى دبلوم التأهيل التربوي ج (لمعلمي التعليم العالي وتعليم الكبار).

مناهج برامج إعداد المعلمين

يوصى أن تتكون من:

■ معرفة وثقافة عامة .

■ معرفة بالتعلمين وكيفية تطوّرهم .

■ معرفة التخصص وأهداف المنهاج .

■ معرفة التعليم .

إعداد المدرّاء والمشرفين التربويين

يوصى بتأهيل أكاديمي-مهني في مؤسسات التعليم العالي، مع إمكانية الإعداد أثناء الخدمة بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي، لكل من :

■ المدرّاء .

■ المشرفين التربويين .

طرق التعليم والتعلّم في برامج إعداد المعلمين

يوصى أن يكون من خصائصها أنها :

■ تساعد على الدراسة والتأمّل والتطبيق .

■ تواجه مفاهيم الطلبة-المعلمين، وتوجهاتهم القبلية .

■ تيسر تحويل المعرفة إلى ممارسة .

■ تساعد الطالب-المعلم على تحليل مواقف التعليم والتعلّم الصفية .

■ تستخدم طرق وأعدة حديثة، كالحالات، والأبحاث الإجرائية .

تطوير مؤسسات التعليم العالي

يوصى بـ :

■ تطوير الموارد البشرية والمادية في برامج إعداد المعلمين .

■ تطوير برامج جديدة غير متوفرة أو قليلة العدد حالياً، كدبلوم التأهيل التربوي أو برامج التربية الخاصة .

■ تطوير الأبحاث والتعاون وتبادل الخبرات بين العاملين في مجال إعداد المعلمين .

3. برامج التطور المهني المستمر

إطار للبرامج

يوصى بتطوير أربعة أنواع من البرامج :

■ المعلم ذي الخبرة دون تأهيل تربوي كاف - يلتحق ببرنامج دبلوم تأهيل تربوي ملائم تقدمه إحدى كليات التربية .

■ المعلم ذي الخبرة دون تأهيل كاف في التخصص - يلتحق ببرنامج بكالوريوس ملائم في إحدى الجامعات .

■ المعلم المؤهل ذي الخبرة - يلتحق ببرامج لتلبية حاجات على مستوى الفرد والمدرسة والوطن .

■ الخريج المؤهل الجديد - يلتحق ببرنامج التهيئة الذي تقدمه الوزارة أو وكالة الغوث بالتعاون مع الجامعات .

التربية العملية

يوصى أن :

■ تعطى أولوية في تنظيمها وتقييمها .

■ تتكون من 180 ساعة على الأقل .

■ تتطلب تكوين شراكة بين برامج إعداد المعلمين وبعض المدارس .

■ تطور آليات لحفظ وتحسين الجودة .

إعداد الاختصاصيين التربويين

يوصى بتأهيل أكاديمي-مهني في مؤسسات التعليم العالي لكل من :

■ معلمي التربية الخاصة .

■ المختصين بالتوجيه والإرشاد .

جوانب أخرى خاصة ببرامج التطور المهني المستمر تتضمنها الاستراتيجية

يوصى بـ:

- قيام الوزارة، بالتعاون مع الجامعات، بدراسات حول نوعية خريجي برامج إعداد المعلمين المختلفة وأداء هؤلاء المعلمين.

- تحسين التوازن بين العرض والطلب.

- تحسين أداء الوزارة في تنظيم عملية التطور المهني المستمر للمعلمين، والإشراف عليها

- تحديد الجهات، داخل الوزارة، المسؤولة عن جوانب مختلفة محددة (إشراف واعتماد، أو تنظيم، أو تقديم خدمات) من عملية تأهيل المعلمين أثناء الخدمة.

- اعتماد المؤسسات المزودة لبرامج ونشاطات التطور المهني المستمر، واعتماد برامجها بشكل دوري من خلال تقييمها لحفظ وتحسين الجودة.

- استخدام المشرفين التربويين ومدراء المدارس المعايير الجديدة في تحديد احتياجات المعلمين للتطور المهني المستمر.

- تطوير قدرات الوزارة:

- تطوير الموارد البشرية بما في ذلك توفير التطوير المهني المستمر للمدراء والمشرفين والإداريين في المديرية المختلفة، وفي جهاز الوزارة المركزي.

- تطوير قدرات الهيئة الوطنية للاعتماد.

- إنشاء هيئة تطوير مهنة التعليم.

- تطوير نظام إدارة المعلومات.

- اعتماد نظام أقل مركزية.

- تحديد خصائص البرامج المختلفة - تحدد الاستراتيجية هذه الخصائص.

- تطوير برامج لتدريب المدراء والمشرفين والعاملين في مكاتب التربية في المديرية.

- تطوير الأبحاث والتعاون بين العاملين في مجال التطور المهني المستمر للمعلمين.

4. مهنة التعليم

يوصى بـ:

- تحسين ظروف العمل، ودراسة إمكانية رفع رواتب المعلمين.

- تطوير سلم وظيفي للمهنة: معلم جديد (غير مثبت لفترة عام أو عامين)، معلم، معلم أول، معلم خبير. وتطوير شروط الترقية من رتبة إلى أخرى.

- تحديد معايير للمعلمين.

- تحديد آلية لمنح رخصة مزاولة المهنة للمعلمين.

- تطوير عملية اختيار وتعيين المعلمين.

5. إدارة النظام

يوصى بـ:

- تحسين أداء الوزارة في تنظيم عملية إعداد المعلمين، والإشراف عليها:

- تطوير آليات داخلية (في برامج إعداد المعلمين) لحفظ وتحسين جودة برامج تأهيل المعلمين.

- اعتماد برامج إعداد المعلمين بشكل دوري.

- تحفيز الطلبة ذوي القدرات العالية للالتحاق ببرامج إعداد المعلمين.

مقدمة: النظام التربوي في فلسطين والحاجة إلى الاستراتيجية

ل

تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين في العام 1994، حيث حرصت، مباشرة، على تشكيل وزارة التربية والتعليم العالي. وفي العام 1996، تم تشكيل وزارة جديدة باسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أنيط بها صلاحيات التعليم العالي، فيما بقيت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي العام 2002، تم دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

يعتبر قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة التربية والتعليم العالي، والتي تتحمل مسؤولية تمويل المدارس الحكومية وإدارتها، والإشراف على المدارس التي يديرها القطاع الخاص. وحسب إحصائيات 2006/2007، تدير الوزارة 76% من مجموع المدارس، بينما تدير وكالة الغوث الدولية (الأونروا) 12.3%، في حين يدير القطاع الخاص 11.7% من المدارس وجميع رياض الأطفال.

يتكون النظام التعليمي ما قبل الجامعي في الأراضي الفلسطينية من مرحلتين: مرحلة التعليم ما قبل المدرسي (رياض الأطفال)، والتي يستمر التعليم فيها لمدة سنتين للأطفال من الفئة العمرية (4-5) سنوات، ومرحلة التعليم العام (التعليم المدرسي)، والتي تبلغ مدة التعليم فيها اثنتي عشرة سنة دراسية، تبدأ من الصف الأساسي الأول وتنتهي بالصف الثاني عشر. ويقسم التعليم العام إلى مرحلتين:

أ. مرحلة التعليم الأساسي (الإلزامي) وتشمل الصفوف (1-10). وتنقسم هذه المرحلة، بدورها، إلى قسمين، الأول: المرحلة الأساسية الدنيا (التهئية)، وتشمل الصفوف الأساسية (1-4)، حيث تتراوح أعمار الطلبة في هذه المرحلة ما بين خمس سنوات وثمانية أشهر وحتى 10 سنوات، والمرحلة الأساسية العليا (التمكين)، وتشمل الصفوف (5-10) وتتراوح أعمار الطلبة فيها ما بين (11-15) سنة.

ب. مرحلة التعليم الثانوي (الانطلاق)، وتشمل الصفين (11 و12)، وتتكون من التعليم الأكاديمي والتعليم المهني. وتتراوح أعمار طلبة هذه المرحلة ما بين (16-18) سنة.

قامت الوزارة بإعداد خطة طارئة، وفي الوقت نفسه أخذت بإعداد وتوفير متطلبات خطة وطنية شاملة للتعليم، وذلك بالاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية. باشرت الوزارة مهامها بمجموعة من المبادرات لتطوير العملية التعليمية بمساعدة المجتمع المحلي والدولي. حيث قامت بإعداد خطة خمسية تطويرية (2000-2005) بنيت على أساس دراسة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة ونقاط القوة والضعف فيه.

كان من أبرز التحديات التي واجهت عملية التطوير التربوي الإبقاء على نسب الالتحاق عالية في التعليم الأساسي، ورفع نسبة الالتحاق المتدنية في المرحلة الثانوية، وتطوير نظام الإشراف التربوي والتقييم النوعي للتعليم، وتطوير وتحديث محتوى وأساليب واستراتيجيات التدريب. أما بالنسبة للتحدي المرتبط بظروف الطوارئ، فقد تم وضع مجموعة من الاستراتيجيات البديلة لمواجهة مثل هذه الظروف، تمثلت في خطة الطوارئ خلال انتفاضة الأقصى. كذلك، كانت هناك الخطة الوطنية الفلسطينية للتعليم للجميع والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة والالتزامات التي تعهدت بها الحكومات والمجتمعات الدولية في المنتدى العالمي للتربية في دكار، السنغال، المنعقد في العام 2000.

ولعل من أكثر العوامل تأثيراً على العملية التعليمية هو عامل اختيار المعلمين وعملية تأهيلهم وإعدادهم، سواء قبل الخدمة أو أثناءها. ومن المتفق عليه أن هناك حاجة ماسة في فلسطين لإعادة النظر في هذه العملية، والعمل على إصلاحها وتطويرها. لذلك، برزت الحاجة الملحة للعمل على تطوير استراتيجية وطنية لتأهيل المعلمين في فلسطين. وقد كان هناك تجاوب كبير من منظمة اليونسكو، التي قادت عملية التحضير والتطبيق لإخراج هذه الاستراتيجية إلى النور، وبالتحديد خلال الاجتماع السادس للجنة المشتركة بين السلطة الوطنية واليونسكو، والمنعقد في باريس في شهر تموز من العام 2004، حيث اتفق على مشروع هام وأساسي (flagship project) حددت من خلاله "مبادرة تأهيل المعلمين". وقد تم تعيين مستشار دولي للعمل مع الأطراف المعنية لتطوير ودعم عملية تشاركية على مستوى الوطن تؤدي إلى تطوير استراتيجية لتأهيل المعلمين. وفي نفس الوقت، تم التأكيد على أهمية المشاركة الوطنية الفلسطينية في هذه العملية، والتي كانت، وستظل، شرطاً مسبقاً للنجاح طوال فترة التحضير والتطبيق لهذه الاستراتيجية.

ينقسم التعليم الأكاديمي إلى فرعين، الفرع العلمي والفرع الأدبي، أي فرع العلوم الإنسانية. حيث يستطيع الطالب، وحسب قدراته وتحصيله في المواد العلمية ورغباته الخاصة، أن يختار أحدهما. أما التعليم المهني فيحتوي على الفروع التالية: الصناعي، والتجاري، والزراعي، والفندقي، والاقتصاد المنزلي، بالإضافة إلى التلمذة المهنية.

بلغ عدد المدارس ورياض الأطفال في الأراضي الفلسطينية في العام الدراسي 2006/2007 3282 مدرسة وروضة أطفال، وعدد الطلبة الذين يدرسون في هذه المدارس والرياض 1164225 طالباً وطالبة، أما عدد المعلمين في كافة المراحل فقد بلغ 54217 معلماً ومعلمة.

واجهت وزارة التربية والتعليم، عند تسلمها مسؤولية التعليم، مشكلة وجود مناهجين مختلفين في الضفة الغربية وقطاع غزة، إذ كان يستخدم المنهاج الأردني في الضفة الغربية، بينما كان يستخدم المنهاج المصري في قطاع غزة. وكان من أولويات الوزارة بناء منهاج فلسطيني يلبي احتياجات الطلبة الفلسطينيين، ويوحد النظام التعليمي الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد تم إعداد وتطبيق مناهج الصفوف (1-11) خلال فترة الخطة الخمسية الأولى (2000-2005)، والانتهاء من منهاج الصف (12) في منتصف العام 2006، وطبق في العام الدراسي 2006-2007. وتمثل أهم التغييرات التي أحدثتها المنهاج الفلسطيني في إدخال مباحث التربية المدنية والتربية الوطنية والتكنولوجيا والديانة المسيحية والثقافة التقنية والفنون والحرف، إضافة إلى البدء بتعليم اللغة الإنجليزية من الصف الأساسي الأول، بدلا من الصف الخامس كما كان سابقا.

تسلمت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نظاماً تربوياً مدمراً، تمثل في حالة الإهمال التي اعترت المؤسسات التعليمية الفلسطينية على مستويي البنية التحتية والطاقت التربوية على مدى ثلاثين عاماً من الاحتلال الإسرائيلي. فغياب الاستقرار السياسي والأمني، في ظل ظروف الاحتلال وخاصة خلال سنوات انتفاضة الأقصى، وما رافق ذلك من اعتداءات على العملية التعليمية، أوجد احتياجات إلى برامج طارئة من أجل إعادة بناء ما دمره الاحتلال في البنية التحتية للمدارس، وكذلك في إعادة التوازن النفسي والصحي للطلبة والمعلمين الذين تعرضوا لاعتداءات قوات الاحتلال.

عمل المجموعة المرجعية استخدام إطار نظري متأثر بالنظرة البنائية الاجتماعية للتعليم من جانب، ومتأثر بالتوجه المهني لتأهيل المعلمين من جانب آخر.

أما المجموعة الاستشارية، فقد تشكلت برئاسة وزيرة التربية والتعليم العالي، وتكونت من 35 عضواً من مختلف الجهات المعنية بالأمر، مثل وزارة التربية والتعليم العالي، ومؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات المجتمع المدني المحلية والدولية، ووزارت أخرى. بدأت هذه المجموعة عملها بتاريخ 2007/6/23، حيث عقدت ثلاثة اجتماعات، كان يتم خلالها مناقشة التقارير المقدمة من المجموعة المرجعية من أجل تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة اللازمة، والتي كان يتم في ضوءها إجراء التعديلات على الاستراتيجية.

أرسلت مسودة الاستراتيجية في 2007/10/20 إلى 93 شخصية فلسطينية أو ذات علاقة بالموضوع، وتعمل في جهات مختلفة ومتنوعة في فلسطين، وذلك من أجل أخذ آرائهم وملاحظاتهم عليها، وأعاد 26 (28%) منهم المسودة مع الملاحظات. كما أرسلت المسودة إلى أعضاء اللجنتين المرجعية والاستشارية لاقتراح تعديلات أخيرة عليها. كما قيمها خبيران تربويان، أحدهما من جامعة في النرويج، والآخر من المعهد الدولي للتخطيط التربوي في باريس والتابع لليونسكو. وعدلت الوثيقة بشكل طفيف بناءً على التغذية الراجعة، لتعتمد بشكلها النهائي هذا.

الهدف العام للاستراتيجية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير كادر كفء وكاف من المعلمين المؤهلين من أجل تحسين فرص التعلم للطلبة كافة في المدارس الفلسطينية.

الأهداف الخاصة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير:

1. برامج إعداد المعلمين ومؤسسات التعليم العالي التي تقدم هذه البرامج.
2. برامج التأهيل أثناء الخدمة والتطور المهني المستمر.
3. مهنة التعليم.
4. إدارة نظام تأهيل المعلمين.

وقد تبع تطوير المشروع، والجهود المستمرة لتمويل الاستراتيجية، قرار من الحكومة النرويجية، في شهر تشرين الثاني من العام 2006، بتمويل مشروع "استراتيجية تأهيل المعلمين" وذلك عن طريق مكتب منظمة اليونسكو في رام الله، والذي تولى الإشراف والمساعدة الفنية لمتابعة تطبيق المشروع. وهدف المشروع إلى أمرين أساسيين، هما تطوير استراتيجية وطنية شاملة لتأهيل المعلمين، وتقوية قدرات الأشخاص المختصين بتأهيل المعلمين.

وتشتمل الوثيقة الحالية على هذه الاستراتيجية، ولكن لا بد من التذكير أن عملية تطوير استراتيجية تأهيل المعلمين يجب أن تسنجم وتتناغم مع تطوير جوانب أخرى من جوانب التطوير التربوي، كالخطة الخمسية 2007-2011، وهو ما تم الحرص عليه في تطوير الاستراتيجية، ومع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني، ومع استراتيجيات أخرى مستقبلية، كاستراتيجية لتقييم المناهج الفلسطينية الحديثة، وتطويرها.

موجز عن منهجية تطوير

الاستراتيجية

اعتمدت عملية تطوير الاستراتيجية الوطنية لتأهيل المعلمين على العمل من خلال لجنتين، الأولى هي المجموعة المرجعية لتأهيل المعلمين، والثانية هي المجموعة الاستشارية لتأهيل المعلمين.

وتكونت المجموعة المرجعية من 14 عضواً من وزارة التربية والتعليم العالي، والجامعات، ومؤسسات المجتمع المدني، والأونروا، بالإضافة إلى المنسق الوطني للاستراتيجية. بدأت هذه المجموعة عملها بتاريخ 2007/4/7، وعقدت 15 اجتماعاً بوتيرة اجتماع كل أسبوعين تقريباً. تم خلال الاجتماعات تحديد مكونات الاستراتيجية، ومناقشة ودراسة كل مكون على حدة، ومن ثم الخروج بالتوصيات الخاصة به. وتضمنت آلية العمل في هذه المجموعة تقديم المنسق الوطني والطاقت العاملين معه دراسات وصفية إحصائية وميدانية قصيرة حول الوضع القائم ودراسات تلخص التوجهات والتطورات العالمية حول موضوع محدد لتوضح البدائل المتاحة لمعظم الاجتماعات، بالإضافة إلى تزويد الأعضاء بأسئلة للمناقشة. كما تم في كل اجتماع تقديم محضر الاجتماع السابق لمناقشته وإقراره. وكانت المجموعة المرجعية تقدم تقارير حول عملها للجنة الاستشارية من أجل الأخذ بالتغذية الراجعة والتوصيات المقدمة من الأعضاء. وقد تقرر أثناء

تنظيم وثيقة الاستراتيجية

تتكون الوثيقة من العناصر الآتية :

- 1 . رؤية للمعلمين
 - 2 . برامج إعداد المعلمين ومؤسسات التعليم العالي التي تقدم هذه البرامج .
 - 3 . برامج التأهيل أثناء الخدمة والتطور المهني المستمر .
 - 4 . مهنة التعليم .
 - 5 . إدارة نظام تأهيل المعلمين .
- بعد عرض الرؤية، يتم، بالنسبة لكل عنصر، عرض الواقع، وتشخيص المشاكل، والتمهيد للتوصيات (تفسير الحاجات والمبادئ التي أدت إليها)، وتقديم التوصيات .

١. رؤية المعلمين



حددت وزارة التربية والتعليم في خطتها الخمسية 2007 – 2011 رؤية للتربية في فلسطين تهدف إلى تهيئة الإنسان الفلسطيني ل يتمتع بالخصائص الآتية :

- يعتز بدينه وقوميته ووطنه وثقافته العربية والإسلامية .
- يسهم في نهضة مجتمعه .
- يسعى للمعرفة والإبداع .
- يتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي .
- يقدر على التنافس في المجالات العلمية والتكنولوجية .

وقد حددت الخطة الخمسية مبادئ الاستراتيجية ، مركزة على أن التعليم :

- حق إنساني للجميع .
- يحافظ على الهوية الوطنية ، ويصون التراث الوطني .
- يساهم في بناء الدولة .
- يرسخ القيم ومبادئ الديمقراطية .
- رافد للتنمية الشاملة .
- يواكب التطور التكنولوجي والعلمي .

■ يتمركز حول الطالب، ويبني شخصيته المتكاملة، وينمي إبداعه، ويرعى قدراته الخاصة.

■ يعزز مكانة المعلم المهنية والاجتماعية.

■ يعزز المشاركة المجتمعية في المسؤولية عن التعليم (جامعات، مؤسسات أهلية، مؤسسات رسمية . . . الخ).

وحددت الاستراتيجية غاياتها في توفير فرص الالتحاق بالتعليم لجميع الطلبة الفلسطينيين، وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية وتحسين الأداء (في الوزارة)، وتحسين نوعية التعليم والتعلم.

وبناء على هذه الخطة، يوصى أن تحكم الرؤية الآتية استراتيجية تأهيل المعلمين:

تهدف استراتيجية تأهيل المعلمين إلى إعداد وتأهيل المعلمين المتمتعين بالخصائص الآتية:

يمتلك المعلمون منظومة من المعارف والمهارات العامة والتخصصية والقيم والاتجاهات الإيجابية بحيث:

1. يلتزمون نحو طلبتهم، ونحو تعلّم جميع هؤلاء الطلبة، وتيسير غوهم السوي الشامل لتهيئتهم للمشاركة في تكوين مجتمع فلسطيني مستقل، وديمقراطي، وعادل، ومتعدد، ومنسجم مع الثقافة العربية والإسلامية والإنسانية، وللعيش في هذا المجتمع.

2. يثقون بثقافة عامة، ويعرفون تخصصاتهم العلمية التي يعلمونها بعمق، كما ويعلمونها بطرق متنوعة، تحترم الطالب، وتجعله نشطا في عملية التعلّم، وتساعد على التعلّم من أجل الفهم والتطبيق، وعلى تطوير المهارات الحياتية المختلفة، بما فيها مهارات حل المشاكل والتفكير الناقد.

3. يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة تعلّم الطلبة.

4. يفكرون بطريقة منهجية بممارساتهم، ويتعلمون من الخبرة، ويستمرّون في التطور المهني أثناء عملهم.

5. ينشطون للعمل مع زملائهم في مجتمع المعلمين- المتعلمين.

٢. برامج إعداد المعلمين ومؤسسات التعليم العالي التي تقدم هذه البرامج

ولا: تحليل الوضع القائم

المؤسسات التي تقدم برامج إعداد المعلمين، وبرامجها، ومسميات البرامج

بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، سنة 2006-2007، 11 جامعة، و13 كلية جامعية، و19 كلية مجتمع متوسطة، أي ما مجموعه 43 مؤسسة تعليمية. وبلغ عدد المؤسسات التي تقدم برامج في التربية بتخصصات مختلفة 10 جامعات، و6 كليات جامعية و3 كليات مجتمع. وبلغ عدد برامج تخصصات التربية بالإجمال 65، منها 48 برنامجاً يهدف إلى إعداد المعلمين، (بينما يقدم الباقي برامج إرشاد نفسي أو كمبيوتر تعليمي أو ماجستير).

هناك اختلاف في مسميات البرامج بين مؤسسة وأخرى، وبين هذه المؤسسات ووزارة التربية والتعليم العالي. وقد قامت وزارة التربية والتعليم العالي، في العام 2004، بإقرار تسميات محددة للشهادات المرتبطة ببرامج إعداد المعلمين لمراحل مختلفة ولباحث مختلفة في الجامعات والكليات الجامعية. لكن، وبسبب عدم تعميم الوزارة لهذه المسميات، أو عدم ربطها بالمرحلة المدرسية التي يعد البرنامج لتعليمها، فإن بعض مؤسسات التعليم العالي غير ملتزم بها، أو على غير علم بها.

دور إعداد المعلمين في عملية اختيار وتعيين المعلمين

لا يوجد اتفاق، حالياً، حول المؤهلات الدنيا المطلوبة للعمل كمعلم في المراحل المدرسية المختلفة، ولتعليم الباحث المختلفة. ففي مدارس وزارة التربية والتعليم، كان يعين معلم واحد للصف في الصفين الأول والثاني، ويكون عادة خريج برنامج معلم صف أو مجال، بينما يعين في الصفين الثالث والرابع معلم للمواد العلمية، تخصص علوم أو رياضيات، ومعلم للمواد الأدبية، تخصص لغة

ازدياد الإقبال على برامج إعداد معلمي رياض الأطفال وتطورها لتصبح برامج جامعية.

أما بالنسبة للمرحلة الأساسية الدنيا (الصفوف الأول - الرابع)، فيوجد العديد من مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج على مستوى البكالوريوس لتعليم هذه المرحلة. ويوجد تباين في طبيعة مناهج هذه البرامج، حيث يدرس الطالب في بعض البرامج جميع المساقات في كلية التربية، بينما يدرس الطالب، في برامج أخرى، مساقات أساسية في اللغات والرياضيات والعلوم في كليات ودوائر الجامعة المختلفة. ويدرس الطالب محتوى المناهج المدرسية، بعمق، في بعض البرامج، وبسطحية في برامج أخرى. كذلك، يوجد تنوع في مجموع عدد الساعات المطلوبة للتخرج، بحيث تتراوح ما بين 125 و144 ساعة معتمدة. وهناك جدل حول إمكانية وأهمية تحضير معلم صف واحد لهذه المرحلة أو عدة معلمين متخصصين (معلمي مواد أدبية ومعلمي مواد علمية، على سبيل المثال). ويعكس هذا الجدل، إلى حد ما، رؤية مختلفة حول احتياجات الطفل في هذه المرحلة، وأهداف التربية المدرسية.

أما بالنسبة للمرحلة الأساسية العليا (الصفوف 5-10)، فهناك العديد من البرامج التي تؤهل المعلمين لتعليم هذه الصفوف في «مجالات» مختلفة مثل «تعليم الاجتماعيات» أو «تعليم الأحياء والجيولوجيا». كذلك توجد تسميات مختلفة للشهادات التي تقدمها هذه البرامج، مثل «تعليم التكنولوجيا» و«التربية التكنولوجية». ويعكس هذا التنوع مشكلة نظرية في الوصول إلى تعريف موحد لكلمة «مجال». كما يوجد، أيضا، الكثير من البرامج التي تؤهل المعلمين للتعليم في الصفوف 5-12، وخاصة في جامعات قطاع غزة.

ويوجد القليل من البرامج التي تؤهل المعلمين للتعليم في المرحلة الثانوية على مستوى دبلوم التأهيل التربوي. ويوجد اختلاف في مستويات هذه البرامج، حيث إن بعضها على مستوى الدبلوم العالي والبعض الآخر على مستوى دبلوم التأهيل التربوي المكون من مساقات على مستوى البكالوريوس. وكذلك يوجد اختلاف في مدى تخصص هذه البرامج، حيث يتخصص بعضها في تعليم مبحث معين، بينما تقدم أخرى دبلوما عاما، ويوجد اختلاف في المرحلة التي تؤهل المعلمين لها، حيث يستخدم بعضها لتأهيل معلمين غير معلمي المرحلة الثانوية. وتستخدم هذه البرامج لتأهيل معلمي ما قبل الخدمة والمعلمين أثناء الخدمة معا في بعض الأحيان.

عربية، وإذا تعذر، فمعلم تربية ابتدائية. بينما، حاليا، فإن معظم المدارس يعين مدرسا متخصصا بالمواد العلمية وآخر بالأدبية ابتداء من الصف الأول الابتدائي. وترجع الوزارة سبب هذا القرار إلى عدم مقدرة خريجي بعض برامج معلم الصف حاليا على تعليم المواد كافة، وخاصة المواد العلمية. وكذلك، يوجد معلم لغة إنجليزية لتعليم هذه اللغة في المرحلة الأساسية الدنيا، ويدخل أحيانا إلى تلك الصفوف معلمو التربية الرياضية والفنون والحرف.

ولا يشجع الوضع الحالي الطلبة على الالتحاق ببرامج إعداد المعلمين بسبب عدم وجود وزن كبير للتأهيل التربوي للمعلم ما قبل الخدمة في عملية التعيين كمعلم (حوالي 2% من الوزن في عملية التعيين في وزارة التربية، وحوالي 4% في وكالة الغوث في الضفة. أما باقي الأوزان فتوزع على الخبرة، ومعرفة التخصص، والمعرفة التربوية، وتقاس في امتحان قبول، بالإضافة إلى جوانب أخرى، كالشخصية، والتي تقيّم، بدورها، في مقابلة شخصية). ولكن التعيين في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وابتداء من العام الدراسي 2007/2008، أصبح يتطلب أن يكون المتقدم للطلب مؤهلا تربويا، أي إن الإعداد التربوي أصبح شرطا ضروريا للتعيين.

خصائص برامج إعداد المعلمين

بالنسبة لبرامج إعداد المعلمين في مؤسسات التعليم العالي، فإن بعضها يطرح برامج لتأهيل معلمي مراحل متعددة في نفس البرنامج (معلم رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا، أو معلم المرحلة الأساسية العليا والمرحلة الثانوية). وهناك نقص في برامج إعداد المعلمين لمرحلة رياض الأطفال، إذ إن جميع البرامج الحالية التي تؤهل لتلك المرحلة تؤدي إلى شهادة على مستوى دبلوم متوسط فقط. وقد جمّد برنامج البكالوريوس، الوحيد في رياض الأطفال، في جامعة بيت لحم بسبب تدني الإقبال عليه، لأن رواتب الخريجين متدنية. ولكن وزارة التربية والتعليم العالي، وفي خطتها الخمسية الثانية 2007-2011، تبنت سياسة تطوير التعليم قبل المدرسي، وذلك برفع معدل الالتحاق الإجمالي في رياض الأطفال من خلال التوجه نحو إنشاء رياض الأطفال الحكومية، وتشجيع القطاع الخاص على توفير روضة أطفال واحدة على الأقل لكل تجمع سكاني، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم التجمع. وقد تساعد هذه الخطوة على

ويوجد تنوع كبير في نوعية البرامج المستخدمة لإعداد معلمي التربية الرياضية، والتربية الموسيقية، والتربية الفنية، والتربية المهنية، وذلك من حيث محتوى هذه البرامج، وخاصة مقدار التأهيل التربوي فيها، ومستوى الشهادة التي تؤدي لها هذه البرامج (دبلوم متوسط أو بكالوريوس).

مناهج برامج إعداد المعلمين وطرق التعليم والتعلم المستخدمة فيها

يوجد تفاوت كبير في مناهج برامج إعداد المعلمين بين مؤسسة تعليم عال وأخرى. الكثير من هذه المناهج يحتاج إلى تحديث من أجل إعداد المعلمين حسب الرؤية المحددة في هذه الوثيقة ومن أجل التناغم مع التطورات والمعايير العالمية في إعداد المعلمين. كذلك، فإن طرق التعليم والتعلم المستخدمة محدودة في الكثير من هذه البرامج. وهناك تفاوت كبير في عدد ساعات «التربية العملية»، أو التربية الميدانية كما يدعوها البعض، أي التعلم من خلال الممارسة في سياق المدارس. والفترة التي يمضيها الطالب-المعلم في المدارس محدودة جداً في بعض البرامج. والخبرة، في كثير من الأحيان، غير مفيدة بسبب عدم تعاون المدرسة و/أو المعلم المتعاون، أو عدم كفاءة المعلم المتعاون. والإشراف من قبل البرنامج، والدعم والتقييم للطالب-المعلم أمور محدودة جداً في بعض الأحيان. وأخيراً، فإن المساقات التربوية، في كثير من الأحيان، تكون غير مرتبطة بشكل كاف بالسياق المدرسي.

إعداد الكوادر التربوية المساندة للمعلمين

توجد عدّة برامج ماجستير في التربية في الجامعات الفلسطينية، متنوعة في التخصص، من إدارة مدرسية إلى أساليب ومناهج، إلى إرشاد، والتي يمكن للطالب التخصص في بعضها على مستوى الماجستير دون أن يكون قد التحق مسبقاً ببرنامج تأهيل معلمين ما قبل الخدمة.

لكن هنالك نقصاً في برامج إعداد الكوادر التربوية المساندة للمعلمين، حيث لا وجود لأي برنامج على مستوى البكالوريوس أو الماجستير في التربية الخاصة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وتقدم برامج في الإرشاد النفسي في الجامعات

الثلاث في غزة على مستوى البكالوريوس، وفي جامعة في الضفة على مستوى الماجستير. ولا يوجد تحديد لنوعية أو مستوى التأهيل المطلوب ما قبل الخدمة لإعداد هؤلاء المتخصصين.

الموارد البشرية والمادية

إن نسبة كبيرة من أساتذة التربية في الجامعات والكليات الجامعية (حوالي 50%) لا يحملون درجة الدكتوراة. وفي بعض الجامعات، فإن معظم المدرسين هم من خريجي عدد محدود جداً من الدول. وبعض حملة الماجستير لا يحملون تأهيلاً تربوياً كافياً، أي إنهم لم يحصلوا على دبلوم تأهيل تربوي. وفي بعض الأحيان، لا يكون أستاذ التربية الجامعي على قدر كاف من الخبرة بمرحلة التعليم التي يؤهل الطلبة المعلمين لها، ولا يعرض نماذج تعليمية حديثة في تعليمه الجامعي. كذلك، هنالك نقص في بعض التخصصات التربوية، كتعليم الاجتماعيات أو اللغات، ويوجد نقص في الموارد المادية في الكثير من برامج التربية، خاصة في الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم.

التنسيق بين برامج إعداد المعلمين وملاءمتها لاحتياجات المدارس

تقدم بعض برامج تأهيل المعلمين، كبرامج المرحلة الأساسية الدنيا، العديد من مؤسسات التعليم العالي، وحتى المؤسسات القريبة من بعضها البعض، كما يوجد فائض في أعداد خريجي بعض هذه البرامج. كذلك فإن بعض هذه المؤسسات يقدم العديد من برامج تأهيل المعلمين للمراحل المدرسية المختلفة مما يسبب ضغطاً على موارد المؤسسة البشرية والمادية في تلك المؤسسات.

التفاعل بين العاملين في مجال إعداد المعلمين

يعتبر التفاعل ما بين العاملين في مجال تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة في الأراضي الفلسطينية المحتلة محدوداً جداً أو معدوماً، وتوجد ندرة في الأبحاث حول تأهيل المعلمين، فضلاً عن عدم نشر هذه الأبحاث بين التربويين الفلسطينيين.

ثانياً: تمهيد للتوصيات

تظهر دراسة الوضع القائم ضرورة تنظيم وتطوير عملية إعداد المعلمين ما قبل الخدمة، وتحسين ملائمة نوعية وأعداد خريجي هذه البرامج لاحتياجات المدارس. ويتطلب تحسين نوعية خريجي هذه البرامج تحديد إطار لبرامج إعداد المعلمين للمراحل المدرسية المختلفة، بما فيها مرحلة التعليم ما قبل المدرسي، لأهميتها، ولتعليم المواضيع أو المباحث المدرسية المختلفة، بما فيها تعليم الفن والموسيقى والرياضة والتعليم والتدريب المهني والتقني.

كما يتطلب التحسين تحديد خصائص برامج إعداد المعلمين في مؤسسات التعليم العالي المختلفة. ويجب أن تشمل العملية تحديد خصائص برامج إعداد الاختصاصيين المساندين للمعلمين، أي معلمي التربية الخاصة والموجهين/ المرشدين المدرسيين. ومن الضروري أن تكون هذه الخصائص متناغمة مع التوجهات العالمية الحديثة حول مناهج برامج إعداد المعلمين، وطرق التعليم والتعلم الملائمة لإعداد المعلمين، وكيفية الاستفادة من الخبرات التعليمية في المدارس (التربية العملية) في إعداد المعلمين.

ويتطلب التحسين أيضاً تطوير مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج إعداد معلمين، بحيث تطور كل مؤسسة «هوية» مؤسسية من خلال التركيز على تخصصات أو مراحل مدرسية محددة، وبحيث يتم تطوير الموارد المادية والبشرية في هذه المؤسسات، وبحيث تطور الأبحاث حول إعداد المعلمين داخل المؤسسات، وفي ما بينها.

ثالثاً: التوصيات:

2.1 تطوير إطار لتأهيل المعلمين

يوصى بتحديد أربعة أنواع من برامج إعداد المعلمين لمعلمي المراحل المدرسية المختلفة والمباحث المختلفة، (ونوع خامس للمدرسين الجامعيين والمدرسين والعاملين في مجال تعليم الكبار):

1. معلم رياض الأطفال (ما قبل الصف الأول).
2. معلم المرحلة الأساسية الدنيا (1 - 4).
3. معلم المرحلة الأساسية العليا (5 - 10).
4. معلم المرحلة الثانوية (11 - 12).
5. (المعلمين والمدرسين في المرحلة ما بعد المدرسية).

٣. تأهيل المعلمين أثناء الخدمة



ولا: تحليل الوضع القائم

الجهات العاملة في مجال التأهيل والتطور المهني، ووصف برامجها ونشاطاتها

تعمل جهات عديدة في مجال تأهيل المعلمين أثناء الخدمة، بما فيها وزارة التربية والتعليم العالي (الإدارة العامة للإشراف والتدريب - بما تشمله من مشرفين تربويين مركزيين ومشرفين في مديريات التربية المختلفة وبعض المدراء والمعلمين-)، والمعهد الوطني للتدريب التربوي، وبعض الإدارات الأخرى، ومؤسسات التعليم العالي (بما فيها الكليات المختلفة، ودوائر التعليم المستمر)، ووكالة الغوث، وبعض الأنظمة في المدارس الخاصة، ومؤسسات المجتمع المدني المتخصصة بالتربية، وغير المتخصصة منها، وأحياناً، بعض مراكز التدريب الخاصة أو التجارية.

وكان من أهم الأمور التي تبنتها وزارة التربية والتعليم العالي، منذ توليها مهام التعليم في فلسطين عام 1994، هو تطوير الكوادر البشرية من معلمين ومدراء مدارس ومشرفين تربويين وإداريين. وقد تم استخدام النموذج التعاقبي في التدريب، واعتماد نمط التدريب داخل المدرسة من خلال برنامج «المدرسة وحدة تدريب»، مما أتاح الفرصة لتدريب أعداد كبيرة من المعلمين. وتم تدريب حوالي 500 مدير مدرسة سنوياً، بواقع 30 ساعة تدريب، وحوالي 400 مشرف تربوي سنوياً، بواقع 30 ساعة تدريب، وأعداد كبيرة من المعلمين على مواضيع مختلفة. فعلى سبيل المثال، تم من خلال إحدى الدورات المقدمة، وهي دورة بعنوان المحتوى والأساليب، تدريب حوالي 25000 معلم، بواقع 30 ساعة تدريب، وذلك في الفترة من 1999 حتى 2006. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها وزارة التربية والتعليم العالي في مجال التدريب أثناء الخدمة، إلا أنه توجد إمكانية لتطوير هذا التدريب، وذلك من خلال إعطاء المدير دوراً أكبر وتزويده بمهارات تجعله قادراً بالفعل على التخطيط لحاجات مدرسته التدريبية وتطوير الطاقم التعليمي فيها، وتحسين ربط الدورات بالاحتياجات الفردية للمعلمين، وتوفير فرص للاختيار للمعلمين. كما يمكن متابعة أثر التدريب الذي تلقاه المعلم، خاصة أثناء عمله في الصف المدرسي، وتطوير مهارات المديرين في المناطق التعليمية المختلفة.

بشكل هام في مجال تأهيل معلمات رياض الأطفال مركز مصادر الطفولة المبكرة، والذي يؤهل أثناء الخدمة، ويربط المعرفة بالعمل بشكل جيد.

نوعية وطبيعة البرامج والنشاطات

هناك تنوع كبير في نوعية التدريب والبرامج التي تقدمها الجهات السابقة الذكر. ويتم استخدام نماذج مختلفة للتأهيل، تتفاوت في نوعيتها. وعلى الرغم من وجود خبرات قيمة ومبدعة في التأهيل أثناء الخدمة لدى كل جهة، إلا أن التفاعل ما بينها يعتبر ضعيفا.

كذلك فإن طبيعة النشاطات والدورات المستخدمة لتأهيل المعلمين أثناء الخدمة لا تميز، في بعض الأحيان، بين المعلمين المؤهلين قبل الخدمة وغير المؤهلين، أو بين قليلي أو كثيري الخبرة، أو بين المتخصصين بتخصصات مختلفة، أو الذين يعلمون بمراحل مختلفة. والنمط الأكثر اتبعا في برامج التأهيل هو تقديم دورات، أو الالتحاق ببرامج تأهيل جامعية ذات طبيعة عامة أو غير ملائمة لخصائص المعلمين المحددة. وقد أعطى المعلمون، في دراسة تقييم التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي التي قام بها المجلس الثقافي البريطاني، قيمة أكبر لنشاطات التطور المهني المرتبطة بالمدرسة كوحدة تطوير، مقارنة بنشاطات التطور المهني الأخرى. وأخيرا، فإن الدعم والتأهيل المقدم للمعلمين الجدد غير كاف أو غير متوفر إطلاقا.

حاجات وخصائص المعلمين وكيفية تحديدها وأخذها بالاعتبار

معظم العاملين في سلك التعليم هم من المعلمين غير المؤهلين تربويا ما قبل الخدمة، وبعضهم قليل الخبرة، وبعضهم ذو خبرة أطول في التدريس. ولا تتوفر إحصائيات في وزارة التربية عن نسبة المعلمين غير المؤهلين تربويا في مدارسها، بينما يقدر بعض التربويين النسبة بحوالي 80%. وينتقل بعض المعلمين المؤهلين لتعليم مراحل مدرسية غير مؤهلين لتعليمها، أو يعلمون مباحث غير مؤهلين لتعليمها بهدف استكمال العبء (النصاب) الوظيفي. وفي بعض الأحيان ينقل المعلم بعد التدريب، أو المشاركة في مشاريع رياضية، من مدرسة إلى أخرى، و/أو يتغير

وفي خطتها الخمسية الثانية، 2007-2011، تبني وزارة التربية والتعليم العالي سياسة تطوير واعتماد استراتيجية موحدة لتدريب الكادر التعليمي والإداري، وعلى مختلف المستويات. وتتضمن الخطة ربط البرامج التدريبية بالاحتياجات والوصف الوظيفي، واعتماد جهة واحدة كمرجعية للتدريب، ومواصفات محددة للمدرسين من قبل جهة مختصة، وربط التدريب بنظام حوافز (إداري ومالي)، واعتماد نظام شامل لتقويم التدريب، وإقرار نظام يلزم نقل خبرة المتدربين لزملائهم، وتعزيز التوجه نحو اللامركزية.

وبالنسبة لوكالة الغوث الدولية، فقد تأسس معهد التربية كمشروع مشترك بين اليونيسكو والأونروا في العام 1963، وذلك للارتقاء بنوعية التعليم وتدريب العاملين في قطاع التعليم في أثناء الخدمة. وينفذ معهد التربية برامج التدريبية من خلال مراكز التطوير التربوي في الميادين الخمسة (الضفة الغربية، وقطاع غزة، والأردن، ولبنان، وسوريا)، حيث أنشئ مركز التطوير التربوي في غزة عام 1974، وفي الضفة الغربية عام 1980. ويعمل مركز التطوير التربوي على تطوير العملية التربوية للمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، وكذلك فهو يعمل على تحسين وتأهيل العاملين في مجال التربية والتعليم من معلمين ومدراء ومشرفين ومرشدين من خلال توفير فرص التدريب أثناء الخدمة.

أما مؤسسات التعليم العالي فهي تلعب دورا في التطور المهني أثناء الخدمة للمعلمين والعاملين في قطاع التربية والتعليم بشكل عام، وذلك من خلال مراكز ودوائر التعليم المستمر فيها. وعلى الرغم من أن الشهادة المقدمة للدارس بعد انتهاء الدورة معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي، إلا أنها لا تقدم على الأغلب للمعلم أية ميزة مادية كالحصول على علاوة أو درجة، مثلا، على الرغم من أن بعض الوزارات الأخرى تقدم هذه الميزات لموظفيها الذين يكملون دورات تدريبية أثناء الخدمة.

وتوجد عدة مؤسسات مجتمع مدني تساهم في عملية التطور المهني للمعلمين، مثل مركز القطان للبحث والتطوير التربوي بفرعيه (رام الله وغزة)، ومركز إبداع المعلم، والمورد مركز تطور المعلم. وتقدم كل من هذه المؤسسات أنشطة ودورات متنوعة تهدف لتطوير المعلمين مهنيا. وهناك عدد لا بأس به من المعلمين الذين استفادوا من هذه الأنشطة. وفي جميع الأحوال، لا تقدم هذه الأنشطة على الأغلب للمعلم أية ميزة مادية كالحصول على علاوة أو درجة. ومن مؤسسات المجتمع المدني التي عملت

نصابه، أي المباحث التي يدرسها، و/ أو المرحلة التي يدرسها، مما يضيّع أثر التدريب.

يحتاج الدعم التربوي والإداري المقدم للمعلمين إلى تطوير لتمكين المعلمين من الاستمرار في التطور المهني، سواء من ناحية كمية الوقت الذي يخصصه المدراء والمشرفون لدعم المعلم أو من ناحية نوعية الدعم المقدم. وفي معظم الأحيان، لا توجد حوافز كافية حالياً ليلتحق المعلم بنشاطات التطور المهني. وهناك حاجة للملاءمة برامج ونشاطات التأهيل أثناء الخدمة والتطور المهني المستمر لخصائص المعلمين وحاجاتهم، كذلك ضرورة ربطها باحتياجات المعلم والمدرسة.

معايير المعلمين

لا توجد معايير (مقرّة وواضحة) للمعلمين الجدد، والمعلمين، والمدراء، والمشرفين التربويين، ولكن يعمل المعهد الوطني للتدريب التربوي على تحديد هذه المعايير. وتوجد حاجة لتنسيق هذا العمل بالتزامن مع تطوير الاستراتيجية الحالية.

ثانياً: تمهيد للتوصيات

يظهر تحليل الوضع القائم أن هنالك حاجة لتنظيم عملية تقديم الدعم والإرشاد للمعلم الجديد. كما تظهر حاجة لتوفير تنوع في برامج ونشاطات التطور المهني المستمر، وحرية اختيار للمعلمين من أجل إيجاد تلاؤم أفضل بين نشاطات التطور المهني وخصائص وحاجات المعلم. ويوجد، من ناحية ثانية، حاجة لربط التطور المهني للمعلمين بنشاطات تحسين المدرسة التي يعمل فيها المعلم. وهذا يتطلب تطوير قدرات المديرين، وإعطاءهم مسؤولية في تطوير مدارسهم ودعم تطور معلمهم. كما توجد حاجة لتوفير نشاطات أخرى لتدريب المعلمين عند ظهور مستجدات أو عند حدوث تغيير جذري في طبيعة عمل المعلم. وأخيراً، يتبين وجود حاجة لتأهيل العدد الكبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً.

هنالك حاجة لتحديد واعتماد المؤسسات المقدمة لبرامج ونشاطات التطور المهني المستمر، وتطوير البرامج والنشاطات لتتنغم مع تطور المعرفة والممارسات الحديثة في تأهيل المعلمين أثناء الخدمة ودعم تطورهم المهني، وتطوير موارد هذه المؤسسات. كما توجد حاجة لتطوير الأبحاث حول التأهيل أثناء الخدمة والتطور المهني داخل المؤسسات التي تقدم البرامج والنشاطات، وفي ما بين هذه المؤسسات، إضافة إلى تبادل المعرفة والخبرات.

٤. مهنة التعليم

ولا: تحليل الوضع القائم

مهنة التعليم في فلسطين

تعتبر رواتب المعلمين، بشكل عام، وبالمقارنة مع بعض المهن الأخرى، منخفضة نسبياً، رغم القفزة الحديثة في رواتبهم. والمعلمون، خاصة الذكور منهم، غير راضين عن وضعهم الاقتصادي ومكانتهم غير المرتفعة في المجتمع، وذلك حسب إحدى الدراسات الحديثة. وهذا الأمر له دور في عدم تشجيع الأهل للأبناء على الالتحاق بمهنة التعليم، وعزوف طلبة الثانوية العامة عن اختيار مهنة التعليم في المستقبل؛ حيث إن أغلب من يرغب في دخول هذه المهنة هم من الإناث اللواتي يعتقدن أن هذه المهنة مقبولة للفتاة من قبل المجتمع، وتناسبها، خاصة بعد الزواج. كذلك، فإن هذه الرواتب لا تختلف حسب المرحلة التدريسية التي يعلم فيها المعلم، أو حسب المباحث التي يعلمها.

في كثير من الأحيان، لا يبقى المعلم الجيد في غرفة الصف، حيث ينتقل للعمل في النظام التربوي في وظيفة أخرى، كمشرف تربوي أو مدير مدرسة أو في وظيفة إدارية أخرى، وذلك لمحدودية تطوره إذا استمر في عمله كمعلم، حيث لا يمكنه التدرج في سلم درجات ضمن وظيفة المعلم.

اعتماد برامج إعداد المعلمين، ومعايير المعلمين، وإجازتهم للعمل

لم تقم هيئة الاعتماد والجودة والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي بتقييم أي من برامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة حتى الآن. وهناك نقص في الموارد البشرية العاملة في الهيئة من ناحيتين كمية ونوعية. وبالتالي، لا توجد حالياً آليات كافية لحفظ وتحسين برامج

ثالثاً: التوصيات

4.1 تحسين ظروف العمل، ودراسة رفع رواتب

المعلمين

تجرى دراسة حول تحسين ظروف العمل وإمكانية رفع رواتب المعلمين. ترفع العلاوات المرتبطة بالحصول على تأهيل تربوي (بكالوريوس تربوية أو دبلوم تأهيل تربوي).

4.2 تطوير سلم وظيفي لمهنة التعليم

4.21 يصنف المعلمون في رتب، وتحدد معايير الرتب، أي شروط الترقية من رتبة إلى أخرى، وتصنف العلاوات، والمهام والصلاحيات، حسب هذه الرتب.

4.22 أما الرتب فهي:

■ معلم جديد (غير مثبت، أو تحت التجربة) لسنة أو سنتين، إذا كان أداء المعلم غير مرض في السنة الأولى.

■ معلم.

■ معلم أول.

■ معلم خبير.

4.23 تحدد هيئة تطوير مهنة التعليم شروط الترقية من رتبة إلى أخرى، على أن يتم الاهتمام بما يلي:

■ تحديد الحد الأدنى من سنوات الخبرة في رتبة معينة قبل تقديم طلب الترقية.

■ الحد الأدنى لرتبتي معلم أول ومعلم خبير هو درجة البكالوريوس والتأهيل التربوي.

■ تقييم أداء المعلم والنشاطات التعليمية التي يقوم بها من خلال توثيق المعلم نفسه لهذا الأداء ومن خلال الملاحظة المباشرة من قبل مسؤوليه والتقارير عن أداء المعلم.

■ الأخذ بالاعتبار التدريب، والتطور المهني المستمر، والشهادات العليا التي حصل عليها المعلم أثناء وجوده في رتبة معينة.

إعداد المعلمين. كذلك، لا توجد معايير تحدد مواصفات المعلم للمراحل المدرسية المختلفة، ولعلمي الباحث المختلفة، أو لبرامج تأهيل المعلمين المرتبطة بمراحل أو مباحث مختلفة. ولا يوجد ترخيص للمعلمين لمزاولة المهنة في فلسطين.

اختيار المعلمين وتعيينهم

عند التقدم لوظيفة معلم، يمر المتقدم بعملية اختيار مركزية، سواء في وزارة التربية أو في وكالة الغوث في الضفة الغربية، حيث تستخدم عدة معايير مع أوزان مختلفة لهذه المعايير في عملية اختيار المعلمين. وعلى وجه الخصوص، وكما ذكر في قسم سابق، يعطى وزن التأهيل التربوي 5% من مجموع العلامة في وكالة الغوث، و 2% من مجموع العلامة في وزارة التربية، مما يسمح لمعظم المتقدمين بممارسة مهنة التعليم دون تأهيل ما قبل الخدمة. أما في مدارس وكالة الغوث في غزة، فإن التأهيل التربوي أصبح شرطاً أساسياً ابتداءً من 2007/2008، وبالتالي لا يجوز التقدم للعمل في سلك التعليم دونّه. يوجه بعض التربويين انتقادات للامتحانات المستخدمة في تعيين المعلمين، حيث لا معلومات عن صدق وثبات هذه الامتحانات.

ويتم استخدام معايير أخرى غير معلنة، كتعيين المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي من حملة التوجيهي العلمي إلى الأدبي بنسبة 1:2 في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي. ويوجد توجه غير معلن لدى الوزارة لتأنيث التعليم في المرحلة الأساسية الدنيا. وتتسم عملية الاختيار، بشكل عام، سواء في المدارس الحكومية أو في مدارس وكالة الغوث، بمركزية كبيرة، بحيث لا يوجد دور كبير للمدرسة في اختيار المعلم، أو للمعلم في اختيار المدرسة.

ثانياً: تمهيد للتوصيات

يتبين من تحليل الوضع القائم الحاجة إلى تحسين وضع مهنة التعليم كمهنة. فهناك حاجة لزيادة جاذبية المهنة، مقارنة بغيرها من المهن، سواء من ناحية الرواتب، أو ظروف العمل، أو إمكانية التدرج في السلم الوظيفي. وتوجد حاجة لحفظ جودة برامج تأهيل المعلمين، وتنظيم وتحديد شروط الالتحاق بالمهنة، وتحسين عملية اختيار وتعيين المعلمين في المدارس الحكومية.

4.5 تطوير عملية اختيار وتعيين المعلمين

تطور عملية اختيار المعلمين وتعيينهم في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث، بحيث:

■ تركز على تقييم جميع مهارات ومعارف وقيم وتوجهات المتقدم لوظيفة المعلم، حسب ما هي محددة في الرؤية في مقدمة هذه الاستراتيجية.

■ تتمتع عملية التقييم بصدق وثبات مقبولين.

■ تكون عملية التقييم شفافة، بحيث يعرف المتقدم للوظيفة مسبقاً جميع أسس التقييم.

■ تتيح العملية قدراً من حرية الاختيار للمتقدم لاختيار المدرسة، وللمدير لاختيار المعلم.

4.6 تطوير أدوار اتحادات ونقابات المعلمين

تشجع اتحادات ونقابات المعلمين في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث والخاصة، بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي و/أو مؤسسات المجتمع المدني الملائمة، على إيلاء الجانب المهني الانتباه الكافي، إضافة إلى اهتماماتها النقابية، وذلك لتحسين مشاركتها في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهنة التعليم، كإعداد المعلمين، وتطورهم المهني المستمر، والتشبيك بين المعلمين، وتحسين تبادل الخبرات، والتفاعل والقيام بالمبادرات والأبحاث الإجرائية التعاونية.

4.7 مجال التوصيات

تكون هذه التوصيات أساس قرارات وزارة التربية والتعليم، وتنطبق قرارات الوزارة على جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية، والتابعة لوكالة الغوث، والخاصة في فلسطين.

4.8 إطار زمني لتنفيذ التوصيات

■ يتم تنفيذ جميع التوصيات حول مهنة التعليم أعلاه خلال خمس السنوات القادمة، أي بنهاية العام الأكاديمي 2013/2012.

■ ابتداء من العام الدراسي 2009/2008، تعطى الأولوية في التعيين لمن يحمل مؤهلاً تربوياً. ومن يعين من غير تأهيل

■ نتائج تعلم الطلبة، كتحصيلهم أو الأنشطة والمشاريع التي قدموها في صفوف المعلم.

■ المبادرات، والإبداع، والنشاطات المهنية الأخرى التي قام بها المعلم.

■ النشاطات ذات العلاقة بالمجتمع المحلي.

■ يقيم أداء المعلم بناء على المعايير الجديدة المحددة حسب هذه الاستراتيجية.

4.24 يتم النظر في طلبات الترقية من قبل لجان ترقية غير مركزية تعمل بناء على أسس مقرة وواضحة، وتقدم تقاريرها إلى الجهات المختصة. ينظر في إمكانية إشراك المعلمين في تقييم طلبات ترقية زملائهم.

4.3 معايير المعلم

تحدد هيئة تطوير التعليم معايير المعلم في كل رتبة، وحسب المرحلة والتخصص. ويؤخذ بعين الاعتبار الوصول إلى توزيع معقول لنسب المعلمين في كل رتبة.

4.4 منح رخصة مزاوله المهنة

■ تحدد هيئة تطوير مهنة التعليم آلية تقييم المعلم ليمنح رخصة مزاوله المهنة في نهاية فترة التجربة (غير مثبت).

■ أما المعلمون الذين يعملون حالياً في مهنة التعليم، فيمنحون رخصة مزاوله المهنة أو توماتيكياً (أي دون تقييم)، إذا كانوا مؤهلين تربوياً، وبعد حصولهم على دبلوم التأهيل التربوي إذا كانوا غير مؤهلين تربوياً، وبعد حصولهم على درجة البكالوريوس إذا كانوا من حملة شهادة الدبلوم المتوسط. ويعطى المعلم الذي يعمل في التعليم حالياً رخصة مؤقتة حين استيفاء شروط الحصول على رخصة دائمة.

■ تنظر الهيئة في طبيعة التأهيل التربوي لخريجي الجامعات غير الفلسطينية وتوصي باعتماد الشهادات، أو تحدد تأهيل مكمل، من أجل منح رخصة مزاوله المهنة.

تربوي يتم تعيينه بعقد خاص يجدد سنويا ، إلى أن يحصل على دبلوم تأهيل تربوي ملائم (حسب المرحلة والموضوع) في مدة أقصاها ثلاث سنوات .

■ تتوقف الوزارة عن تعيين معلمين غير مؤهلين ابتداء من العام الدراسي 2014/2015 .

■ يعين المعلمون من حملة الدبلوم المتوسط فقط في الحقول التي لا توجد فيها برامج بكالوريوس ، ولحين تطوير برامج البكالوريوس الملائمة . (على سبيل المثال ، معلم موسيقى أو فن أو رياضة) .

■ يعطى المعلمون العاملون في سلك التعليم ، وغير المؤهلين تربويا ، فرصة حتى العام الدراسي 2019/2020 للحصول على دبلوم تربوي ملائم . (بحيث تترك حرية اتخاذ القرار حول الحصول على تأهيل تربوي أو عدم الحصول عليه للمعلمين ، وخاصة لأولئك الكبار في السن) .

ه. إدارة النظام

ولا: تحليل الوضع القائم

العرض والطلب، والملاءمة مع احتياجات المدارس

حدث مؤخرا ازدياد كبير جدا في أعداد المقبولين في برامج التربية في بعض مؤسسات التعليم العالي، لكن هذه البرامج لا تجتذب أفضل الطلبة من ناحية أكاديمية، كما إن معظم المقبولين لا يتخصصون في تخصصات تعليمية مطلوبة. ونسبة الخريجين من مؤسسات التعليم العالي في التخصصات التعليمية والتخصصات الرافدة لمهنة التعليم (فيزياء، كيمياء، لغة عربية، تاريخ، . . . الخ) ثابتة، وتشكل حوالي نصف أعداد الخريجين من الجامعات المحلية. ويشكل خريجو جامعة القدس المفتوحة، ويليهما خريجو جامعتي الأقصى والإسلامية، معظم خريجي التخصصات التربوية، ومعظم هؤلاء الخريجين مختصون بالتربية الابتدائية أو تخصصات أدبية يوجد فيها زيادة في العرض. كما يزداد عدد الطلبة في هذه الجامعات بتواتر سريع. ومن ناحية ثانية، فقد أغلقت بعض التخصصات العلمية في كليات التربية في بعض مؤسسات التعليم العالي مؤخرا، وذلك بسبب قلة إقبال الطلبة عليها. وأغلق برنامج بكالوريوس رياض الأطفال في إحدى الجامعات أيضا بسبب ضعف الإقبال. كذلك، فإن الإقبال على دبلوم التربية لتأهيل معلمي المرحلة الثانوية قليل، وعدد الجامعات التي تقدم برنامج هذا الدبلوم قليل جدا، مع العلم أنه في الأعوام الخمسة القادمة من المتوقع أن تكون الزيادة الكبيرة في أعداد طلبة المدارس هي في أعداد طلبة المرحلة الثانوية. ولكن تجدر الإشارة إلى أن الإقبال على هذه البرامج قليل، في كثير من الأحيان، لأنه يمكن العمل كمعلم، حاليا، دون إعداد تربوي ملائم.

بالنسبة للمتقدمين للوظائف التعليمية، فإن عدد المتقدمين يفوق أضعاف عدد المعينين. وبشكل عام، فالعرض أكثر من الطلب بالنسبة للمعلمين؛ حيث توجد حاجة لحوالي 3000 معلم سنويا في جميع قطاعات التعليم الحكومية والوكالة والخاصة. وقد قبل في العام الماضي في مدارس وزارة التربية حوالي ألفي معلم من أصل 38 ألف متقدم. وهذا الأمر يؤدي لوجود تراكم كبير عبر السنوات لأعداد

ثانياً: تمهيد للتوصيات

يتبين من تحليل الوضع القائم ضرورة تنظيم الجوانب الكمية المرتبطة بالعرض والطلب على مهنة التعليم. كما يتبين وجود حاجة لحفظ وتحسين عملية إعداد المعلمين وتيسير تطورهم المهني المستمر. وأخيراً، يتبين ضرورة دعم وزارة التربية والتعليم العالي وتطوير قدراتها على إدارة نظام تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة وأثناءها.

ثالثاً: التوصيات

يوصى بتطوير أدوار وزارة التربية والتعليم في إدارة نظام تأهيل المعلمين، وتنظيمه، والإشراف عليه. وهذا يتطلب:

5.1 تحسين أداء الوزارة في تنظيم عملية إعداد المعلمين والإشراف عليها، بحيث يتخرج طلبة-معلمون جيّدون، وبأعداد تلائم الحاجة للمعلمين في المدارس الفلسطينية.

5.11 التركيز على تطوير آليات داخلية في مؤسسات التعليم العالي لحفظ وتحسين جودة برامج إعداد المعلمين أثناء اعتماد هذه البرامج من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة.

5.12 اعتماد برامج إعداد المعلمين بشكل دوري حسب نظام الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة.

5.13 تحفيز الطلبة ذوي القدرات العالية للالتحاق ببرامج إعداد المعلمين، وتحفيز الذكور أيضاً، وخاصة في التخصصات المطلوبة في المدارس (تخفيض الأقساط أو توفير منح، أو توفير المنح الكاملة مقابل تعاقّد مبكر للعمل كمعلمين، على سبيل المثال).

5.14 قيام الوزارة، بالتعاون مع الجامعات، بدراسات حول نوعية خريجي برامج إعداد المعلمين المختلفة وأدائهم.

5.15 تحسين التوازن بين العرض والطلب من خلال:

■ القيام بدراسات تخطيطية تأخذ بالاعتبار خريجي الجامعات الفلسطينية وغيرها، والتوقعات للاحتياجات من المعلمين حسب المرحلة والتخصص، وطبيعة المتقدمين لوظيفة المعلم في وزارة التربية وفي وكالة الغوث.

كبيرة من المتقدمين، سواء المؤهلين أو غير المؤهلين لوظيفة التعليم. ويظهر أن بعض الوظائف، مثل وظائف الإرشاد التربوي، معلم اللغة العربية، التربية الإسلامية، التربية الابتدائية عليها إقبال أكثر من غيرها، بينما الإقبال أقل بكثير على وظائف معلم العلوم بجميع تخصصاتها، والرياضيات، والحاسوب، وتكنولوجيا المعلومات. هذا، وتبني وزارة التربية والتعليم العالي في خطتها الخمسية الثانية 2007-2011 العمل على توجيه الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي حسب التخصصات الضرورية، وحسب حاجة المجتمع، وكذلك العمل على إيجاد نظام خاص يضمن ترشيد وتنظيم توزيع الطلبة حسب التخصصات في مؤسسات التعليم العالي.

دور الوزارة في إدارة نظام تأهيل المعلمين

يمكن اعتبار إدارة نظام تأهيل المعلمين في وزارة التربية والتعليم غير متطورة بالشكل الكافي، حيث لا توجد سياسة لتأهيل المعلمين في فلسطين. والوزارة لا تقوم بدورها الكامل حسب ما ينص عليه القانون في الإشراف على برامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة وتنظيم هذه البرامج. كذلك، فهي تقبل المتقدمين لوظيفة معلم بغض النظر عن تأهيلهم التربوي أو عدمه، وتقوم بتأهيل المعلمين أثناء الخدمة تأهيلاً أولياً بدلاً من التركيز على التطوير المهني المستمر.

كذلك فإن عملية حفظ وتحسين الجودة في تأهيل المعلمين، سواء على مستوى هيئة الاعتماد والجودة والنوعية، أو في الآليات الداخلية لحفظ وتحسين برامج تأهيل المعلمين ما قبل وأثناء الخدمة التي تقدمها الجهات المختلفة (الوزارة، الجامعات، الوكالة، مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة) بحاجة إلى تطوير، خاصة في ظل تبني الوزارة لموضوع متابعة وضبط جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك مراجعة وضبط التعليم المفتوح، وذلك في خطتها الخمسية الثانية 2007-2011.

وتوجد حاجة لتطوير الكوادر البشرية المساندة للمعلمين، كالمدرّاء والمُدرّسين، والمدرّبين وأساتذة الجامعات في مجال التربية. وهناك نقص كبير في الأبحاث حول تأهيل المعلمين في فلسطين، وحول نشر وتبادل الخبرات حول تأهيل المعلمين.

5.3 تحسين قدرات الوزارة على القيام بالمهام السابقة، ودعمها للقيام بهذه المهام.

5.31 تطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، بما في ذلك توفير التطور المهني المستمر للمدرّاء والمُشرفين والإداريين في المديرية المختلفة، وفي جهاز الوزارة المركزي، (كما تمت التوصية به في التوصية 3.32)

5.32 تطوير قدرات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة لتستطيع اعتماد برامج إعداد المعلمين بشكل دوري وفقاً لنظام الهيئة.

5.33 تطوير نظام إدارة المعلومات التربوي (Educational Management Information System - EMIS) في الوزارة، خاصة لتحديد الاحتياجات للتطوير المهني المستمر، ولتحسين التوازن بين العرض والطلب.

5.34 اعتماد نظام أقل مركزية في وزارة التربية والتعليم لتلبية احتياجات المدارس والمعلمين بشكل أفضل وتمكين المدارس والمعلمين. وتأتي أهمية ذلك خاصة في ما يتعلق بتعيين المعلمين حسب حاجة المدرسة ورغبة المعلم، وفي تحديد احتياجات التطور المهني المستمر للمعلم، وربطه بتحسين المدرسة، وفي إعطاء دور للمعلم والمدرسة في تصميم نشاطات تحسين المدرسة والتطوير المهني للمعلم.

5.35 إنشاء وزارة التربية والتعليم العالي، بالتعاون مع الأطراف المعنية، هيئة تطوير مهنة التعليم لتدعم جهود وزارة التربية والتعليم والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مجال إعداد وتأهيل المعلمين، وتيسير تطوّرهم المستمر. وتكون الهيئة مستقلة، ومكونة من ممثلين عن المعلمين واتحاداتهم ونقاباتهم، وعن المؤسسات العاملة في مجالي إعداد المعلمين وتطوّرهم المهني المستمر، وتقدم توصياتها للوزارة والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في المجالات الآتية:

■ تطوير معايير لبرامج إعداد المعلمين.

■ تطوير معايير لبرامج إعداد المختصين بالتربية الخاصة، والإرشاد المدرسي.

■ تطوير معايير لبرامج التطور المهني المستمر للمعلمين.

■ ترشيد أعداد المقبولين في برامج إعداد المعلمين المختلفة من خلال تحديد سقف لأعداد المقبولين، وتحديد معدل شهادة الثانوية العامة الأدنى للقبول، وذلك حسب صلاحيات الوزارة المحددة في قانون التعليم العالي للعام 1998.

■ نشر نتائج الدراسات حول العرض والطلب، بشكل دوري، ليتعرف الطالب على إمكانية توظيفه بعد التخرج من برنامج محدد لإعداد المعلمين.

■ إلزام برامج إعداد المعلمين بتزويد وزارة التربية والتعليم بإحصائيات عن نسب خريجيتها للمتخفين بمهنة التعليم، لتقوم الوزارة بتجميعها وتحليلها ونشرها.

5.2 تحسين أداء الوزارة في تنظيم عملية التطور المهني المستمر للمعلمين، والإشراف عليها.

تحديد الجهات، داخل الوزارة، المسؤولة عن جوانب مختلفة محددة (إشراف واعتماد، أو تنظيم، أو تقديم خدمات) من عملية تأهيل المعلمين أثناء الخدمة، وبحيث تتلاءم مع التوصية السابقة (3.2) حول الموضوع. (على سبيل المثال، من يعتمد برامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة والمؤسسات التي تقدم هذه البرامج؟ أو ما هي الجهة/الجهات المسؤولة، داخل الوزارة، عن التطور المهني المستمر للمعلمين وغيرهم من العاملين في مجال التربية، كالمدرّاء، أو المُشرفين التربويين، أو المرشدين التربويين؟).

اعتماد المؤسسات المزودة لبرامج ونشاطات التطور المهني المستمر، واعتماد برامجها بشكل دوري من خلال تقييمها لحفظ وتحسين جودة البرامج. وينطبق هذا على الجهات داخل وزارة التربية والتعليم، التي تقدم برامج تطوّر مهني مستمر.

استخدام المُشرفين التربويين ومدرّاء المدارس المعايير الجديدة في تحديد احتياجات المعلمين للتطور المهني المستمر، (وكما تمت التوصية به في التوصية 4.23).

- تحديد شروط الترقية للمعلم من رتبة إلى أخرى .
- تحديد معايير المعلم في كل رتبة، وذلك حسب المرحلة والتخصص .
- تحديد آلية تقييم المعلم ليمنح رخصة مزاولة المهنة .
- تحديد معايير لبرامج إعداد المديرين والمشرفين التربويين .

5.4 اتخاذ القرارات حول تنفيذ

الاستراتيجية وتنفيذها

5.41 تقوم وزارة التربية والتعليم بتحديد جدول زمني لإعلان القرارات المختلفة المترتبة على هذه التوصيات ولبدء تنفيذ هذه القرارات .

5.42 تقوم وزارة التربية والتعليم بإدارة التغيير المطلوب لتنفيذ هذه القرارات، على سبيل المثال، عن طريق عقد الندوات وإرسال التعميمات للمسؤولين عن برامج تأهيل المعلمين ما قبل الخبرة وأثناءها، وعن طريق تعريف المدراء والمعلمين في المدارس المختلفة بالاستراتيجية وتهيئتهم لها .