دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمنطقة مبارك الكبير

إعـــــداد

د/ يوسف خلف حمد الرشيدي

أستاذ مساعد بالمعاهد الفنية بوزارة التعليم العالي– دولة الكويت

د/ فهد عبيد الرشيدي

أستاذ مشارك المعهد العالي للفنون الموسيقية– دولة الكويت

د/ ناصر مسلم العجمي

أستاذ مشارك المعهد العالي للفنون الموسيقية– دولة الكويت

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمنطقة مبارك الكبير

د/ يوسف خلف حمد الرشيدي ود/ فهد عبيد الرشيدي ود/ ناصر مسلم العجمي*

مستخلص البحث:

استهدف البحث تعرف واقع الإدارة التعليمية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر العاملين كما هدف إلى تحديد الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المدارس إضافة إلى تعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة مكونة من (٣٨) فقرة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) مفردة من العاملين بمدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة؛ لتحديد استجابات أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة " متوسطة. وجود صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية من أهمها غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية، وصعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة

* **د/ يوسف خلف حمد الرشيدي:** أستاذ مساعد بالمعاهد الفنية بوزارة التعليم العالي– دولة الكويت.
د/ فهد عبيد الرشيدي: أستاذ مشارك المعهد العالي للفنون الموسيقية– دولة الكويت.
د/ ناصر مسلم العجمي: أستاذ مشارك المعهد العالي للفنون الموسيقية– دولة الكويت.

المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير. تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، منها: العمل على توفير جميع متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالأعداد والمواصفات المناسبة في جميع المدارس، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية. عقد ندوات ومؤتمرات توعوية بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية. منح إدارات المدارس الصلاحيات التي تمكنها من تطبيق الإدارة الاستراتيجية. تبني تدريب مديرات المدارس أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول الأساليب الحديثة في الإدارة. ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية. إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والوكلاء والعاملين؛ لتنمية قدراتهم في سبيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية – تطوير الأداء – الإدارة المدرسية.

ABSTRACT:

The research aimed to identify the reality of educational administration in light of the standards of strategic management in secondary schools in the Mubarak Al-Kabeer Educational Zone from the point of view of employees. It also aimed to identify the difficulties that hinder the application of strategic management in these schools, in addition to identifying whether there are statistically significant differences in The response of the study sample is due to the variables: academic qualification and years of experience.

The researcher used the descriptive approach, and a questionnaire consisting of (38) items was designed and applied to a random sample of (40) individuals working in secondary schools affiliated with the Mubarak Al-Kabeer Educational Zone. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used in the treatment. Statistical data for this study: To determine the responses of sample members, the study reached a number of results, including: There are no statistically significant differences between the average responses of the study sample items regarding the reality of school administration in light of the standards of strategic management in secondary schools affiliated with the Mubarak Al-Kabeer region. Depending on the variables of academic qualification, number of years of experience). Working to provide all requirements for applying strategic management in appropriate numbers and specifications in all schools, with the need to benefit from the experiences of developed countries in applying strategic management Holding awareness seminars and conferences on the importance of applying strategic management. Giving school administrations the powers that enable them to implement

strategic management . Adopting in-service training for school principals by establishing a training project that includes holding applied workshops on modern methods of management. The necessity of cooperating with faculty members in Kuwaiti universities, especially in educational administration departments, to give training courses . Conduct a study to determine the training needs of managers, agents and workers; To develop their capabilities in applying strategic management.

key words: (Strategic management - performance development - school administration).

المقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار للتميز والنمو مجارية التطورات المتسارعة في شتى الميادين، وفي هذا السياق يأتي مدخل الإدارة الاستراتيجية كمحاولة لإنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة، فهو يؤسس على المحاولة تحقيق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية فضلا عن دراسة العلاقة بين المنظمة والوسط المحيط الذي تعمل به؛ حيث تهتم الإدارة الاستراتيجية بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الأساسية للأداء، ولضمان إنجاز الأهداف لابد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المنظمات.

إن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف المحيطة بالمؤسسة وتحديد الإمكانات الملائمة، وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم (سلطاني، ٢٠١٢، ص (١٢)، إضافة إلى أنها تتطلب من القادة أن يعملوا على ابتكار رؤية للمستقبل، ومن ثم توفير الآلية المناسبة لربط المصادر من اجل تحقيق المستقبل.

كما تعد الإدارة الاستراتيجية إحدى محددات الأداء المرتفع التي تساعد على تحقيق الفاعلية للسلوكيات الإدارية، وتمثل تطوراً ايجابيا في الفكر الإداري، حيث تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل كما أن ممارستها تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الإمكانات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم (المعجل، ١٤٣٠ ، ص ٣)

ومما يسهم في زيادة مسؤولية مؤسسات التعليم وتعدد أدوارها ووظائفها، الحاجة إلى مواكبة التغيرات والتحديات التي فرضتها متطلبات المجتمع المتجددة ولذلك يعتبر تطوير النموذج الإداري في مختلف وظائفه وعملياته وفي مقدمتها التخطيط من أهم عوامل النجاح في مواجهة التحولات العصرية وبالنظر إلى تحليل الواقع الراهن للنظام التعليمي، وتحديد أهم القضايا التي تواجه مؤسسات التعليم بدول مجلس التعاون الخليجي فقد تضمنت توصيات مدرجة في مجال تطوير التعليم وإدارته ضرورة اقتراح نماذج إدارية متطورة تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية، وتؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية ولعل هذا الاهتمام الإقليمي كان ناجما عن التوجه العالمي نحو الإدارة الاستراتيجية كأبرز الاتجاهات التربوية الحديثة في تخطيط التعليم وإدارته في كافة مراحله وأنواعه (الزهراني، ٢٠١٣، ص ٣)

ولذا فالإدارة الاستراتيجية تعد مدخلا حيويا لتطوير التعليم، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطوير المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانات؛ كما أن الإدارة الاستراتيجية تعد عملية ضرورية، وليست عملية كمالية؛ لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً؛ وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية على تحقيق مجموعة ، فوائد، من أهمها: تحديد خارطة طريق للمنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، واستخدام الموارد بشكل فعال، وعدم مقاومة التغيير والمشاركة بين فرق العمل، وتنمية التفكير الاستراتيجي.

مشكلة البحث:

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يصبح قاصراً على صياغة الاستراتيجيات دون التعرض العملية تطبيق هذه الاستراتيجيات، والرقابة عليها، ومن ثم نصبح في حاجة ملحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية الأكثر شمولية، والتي تعمل على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية، بهدف رصد جوانب الضعف فيها، والاستفادة من جوانب القوة لعلاج جوانب الضعف، إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لها، بهدف التعرف على الفرص المتاحة فيها، والاستفادة منها في تقليل التهديدات المؤثرة، كما تتضمن الإدارة الاستراتيجية صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، والرقابة عليها.

ولا شك في أن الإدارة الاستراتيجية تعد من أهم وأخص واجبات ومهام الإدارة لأي منظمة تسعى التحقيق ميزة تنافسية مستدامة، باعتبارها المنهج الأحدث والأكثر تكاملا لوضع متطلبات التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل موضع التطبيق.

مما سبق تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية – بوجه عام كمدخل متكامل لصنع القرار الاستراتيجي، من منظور عدم انعزال القرار عن الأوضاع والعوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

ويشهد الواقع كثيراً من الممارسات الاجتهادية التي تعتمد على التجربة والخطأ؛ حيث تكون تكلفة ذلك باهظة الماضي، ٢٠٠٩، ص٢. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر العاملين؟
- ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر العاملين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تعرف واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر العاملين.

٢- تعرف الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر العاملين.

٣- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية البحث:

أولاً- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة النظرية للبحث في أنه يمكن أن يسهم إثراء الجانب المعرفي في مجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يشكل نقطة انطلاق للعديد من الباحثين، إجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تقديم الحلول وتطوير الإدارة المدرسية.

ثانياً- الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية للبحث في أنه يمكن الاستفادة من نتائجه في تحسين استخدام نظام معايير الإدارة الاستراتيجية من خلال الكشف عن الصعوبات التي تقف أمام تطبيقها بفاعلية، كما أنه يمكن أن يفيد القائمين على التخطيط في حالة وجود تفاوت بين ما هو قائم، وما يجب أن يكون للنهوض بالتعليم.

حدود البحث:

- **حدود زمانية:** طبق هذا البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٥/١٤٤٦هـ.
- **حدود مكانية:** يقتصر البحث على مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت
- **حدود موضوعية:** يقتصر البحث على الإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين في هذه المدارس.
- **حدود بشرية:** العاملين المدارس الثانوية في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

استعملت الدراسة بعض المفاهيم منها:

- الإدارة المدرسية: تعرف الإدارة المدرسية على أنها قدرة القائد الإداري المحترف (مدير المدرسة) في تهيئة الظروف المناسبة، وتوفير واستخدام الموارد المتاحة البشرية والمالية

والمادية، والارتقاء بالمجتمع المدرسي ومن له علاقة تلاميذ مدرسين إداريين، أولياء أمور من خلال تحفيزهم وإشراكهم في العملية التعليمية لتحقيق الهدف المنشود. أي أنها أداة فعالة في ترجمة الحاجات التربوية إلى عمل تنفيذي يتم تطبيقه خلال ساعات العمل اليومي (رحالي ٢٠١٤ ، ص ٦٤) .

وتعرف إجرائياً على أنها نشاط بشري جماعي منظم يهتم بتنظيم شئون الجماعة ويعمل على تطوير العمل المدرسي وتحسينه باستمرار بما يحقق الأهداف المنشودة.

- **الإدارة الاستراتيجية:** يعرفها دركر Drucker بأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة؛ لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات بشكل متكامل عزازي، ٢٠١٣، ص ١٨).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها عملية منظمة واعية استشرافية تدير العمليات بشكل متناسق خاضع للرقابة والتقويم، وبحيث يصبح لكل فرد في المؤسسة دوراً محدداً يقوم به ضمن فريق العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة)؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أسس علمية .. عطية، ٢٠١٢، ص١٠١).

كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظريا وعمليا لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة (العتيبي، ٢٠١٢، ص٩).

أهداف الإدارة المدرسية:

من الأهداف الأساسية في مجال الفكر الإداري، أن الإدارة لكي تكون وظيفية لابد أن تعتمد على بناء أهدافها واختيارها من أهداف المجال الذي تعمل فيه، ومن ثم فالإدارة المدرسية تستمد أهدافها من أهداف المدرسة.

أهمية الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التربوية، وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة بوصفها وحدة تنفيذية لجميع العمليات التربوية في ميدان العمل التربوي، ويتطلب ممن يقوم بإدارتها أن يمتلك الخبرة التربوية القائمة على الإعداد الخاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة (العتيبي، ٢٠١٢ ، ص١٠) أهمية عمل مدير

المدرسة مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على جميع أعمال كل من في المدرسة من معلمين وطلبة وعمال، وهو الذي يقابل زوارها، ويتابع بريدها الصادر والوارد، ويمثلها في اللقاءات الزهراني، ٢٠١٣، ص٩٢)

وتوجد عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع. وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية يتفق دارسوا الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع البدري ٢٠٠٢، ص ١٢٣)

أ – المهارات التصورية Conceptual shills :

تتعلق المهارات التصويرية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل؛ أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

ب – المهارات الفنية Technical shills:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروريي من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، على سبيل المثال بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختيار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات.

ج – المهارات الإنسانية Kaman skills:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس أفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل

بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهى تستطيع أن تبنى الروح المعنوية المجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابة متعاطفة. ويمكن لرجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وبإطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفى القيم والاتجاهات والميول وفى تصورهم وإدراكهم للأشياء. وينبغي على الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به وألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم وبالتلميح أو التصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم (البدري، ٢٠٠٢، ص١٢٤).

صعوبات الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى، تعاني من صعوبات كثيرة تحول بينها وبين تحقيق رسالتها، ومن هذه الصعوبات ما يلي:

١- عدم تحديد أهداف المدرسة تحديداً إجرائياً واضحاً.

٢- عدم تحديد اختصاصات ومسد مسئوليات أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.

٣- عدم توافر الموارد البشرية المدرسين – الفنيين – الإداريين – العمال المؤهلين، والمدربين على طبيعة العمل المدرسي.

٤- عدم توافر الإمكانات المادية المباني المدرسية ذات المواصفات التربوية (الوسائل التعليمية المعاصرة، والمكتبات المدرسية المزودة دائماً بالجديد في مجال العمل المدرسي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية. عطية، ٢٠١٢، ص١٢٠).

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

انتقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها (استراتيجيون) وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها (الطيطي، ٢٠١٣، ص٣٨).

ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة، بكل فعالية وقوة. وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة،

وغاياتها، وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية المغربي، ٢٠١٥م، ص (٣١) أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها:

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية للسياسات، وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية. – تحديد المعيار الموضوعي لتقييم كفاءة المؤسسة، وإدارتها، وتطوير كفاءتها .
- تحليل البيئة الخارجية باعتبارها المعيار الأساسي لاستغلال الفرص، ومقاومة التهديدات.
- تحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات، والعمل على مواجهتها وتجنب وقوعها (الألفي، ٢٠١٣م، ص٢٤٢-٢٤٣).

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

أ- التشخيص والتحليل والتقييم للأوضاع المحيطة بالمنظمة.
ب- صياغة الاستراتيجية الرؤية والرسالة والأهداف.
ت- تحليل البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، والمفاضلة بينها.
ث- تطبيق الاستراتيجية، ومتطلبات التطبيق الفعال.
ج- متابعة الاستراتيجية وتقييمها.

تقنيات الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد وتتنوع تقنيات وأدوات الإدارة الاستراتيجية ولعل في مقدمة هذه الأدوات (بطاقة الأداء المتوازن، وقد ابتكر كل من روبرت كابلان، وديفيد نورتن طريقة القياس المتوازن للأداء، والتي تتجاوز المقاييس المالية التقليدية إلى المقاييس الكيفية، مثل رضا الموظفين، ومعدلات النمو، وولاء العملاء، والفرص المستقبلية، ويعود مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى الخمسينات الميلادية عندما بدأت شركة اليكترك مراقبة الأداء عن طريق مؤشرات قياسية.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة . (عون، ١٤٣٤، ص (٦٢)

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أولاً– الدراسات العربية:

١- دراسة العتيبي (٢٠١٢م) بعنوان: "واقع أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بمدينة الرياض". وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة

المتوسطة بمدينة الرياض، وموافقون كذلك بدرجة عالية على جميع عبارات محور الصعوبات.

٢- دراسة الهزاع (٢٠١٥) بعنوان: واقع مشاركات القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفي ضوء النتائج كانت التوصيات ومنها ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية، وتلافي ما فيها من معوقات قبل الشروع في عمليات التطوير والتحول إلى ثقافة الجودة الشاملة كنظام إداري تتكامل فيه ثقافة الجودة بالثقافة.

٣- دراسة المزيني (١٤٣٤) بعنوان: الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات ومنها العمل على تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين في العمادات المساندة، والاهتمام بعمليات التطوير الدائمة في العمادات.

٤- دراسة الذبيب (١٤٣٣هـ) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: المشكلات التي تحد من توافر تلك الكفايات لمديرات المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ديفيز (٢٠٠٥) Davies) بعنوان من خطط التطوير المدرسي إلى إطار التخطيط الاستراتيجي. دراسة هدفت إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس المواجهة التحدي في الألفية الجديدة.

٢- دراسة فاندن برجا (anenerghe2010) بعنوان دراسة حالة لكيفية تعلم القادة التربويين لإعداد استراتيجيات لمؤسساتهم».

هدفت هذه الدراسة البحثية إلى اكتساب فهم أعمق لكيفية تعلم القادة التربويين الإعداد استراتيجيات لمؤسساتهم. أثبتت النتائج أن الخبرة السابقة في التخطيط الاستراتيجي قد تعد مؤشرًا للنجاح في المستقبل.

٣- دراسة التينكرت (٢٠١٠ Altinkurt) بعنوان توجهات موظفي المديريات الإقليمية للتعليم الوطني، ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي. هدفت إلى تحديد اتجاهات موظفي مديريات محافظات التربية الوطنية، ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي". توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي المديرية الإقليمية للتعليم الوطني ومديري المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية صفة عامة والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو محاولتها الكشف واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية إضافة إلى اختلافها في مجتمع الدراسة وعيلته، رغم ذلك أفادت من هذه الدراسات في إعداد أدواتها وبعض مفاهيمها النظرية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

أولاً- منهج الدراسة:

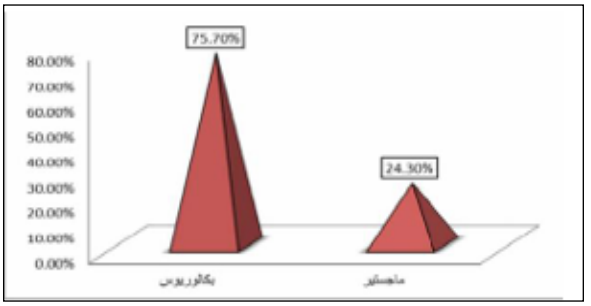
من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحث باستخدام المنهج الوصفي.

ثانيًا- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مدارس المرحلة الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير.

ثالثًا- عينة الدراسة:

تكونت الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المرحلة الثانوية بمنطقة مبارك الكبير. وعددهم ٤٠ مفردة



شكل (١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

شكل (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

رابعًا– أداة الدراسة، ومراحل تصميمها:

تمشياً مع ظروف هذه الدراسة، وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، اعتمادا على المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها، والإمكانيات المادية المتاحة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

خامسًا– وصف أداة الدراسة:

كما يشتمل وصف أداة الدراسة على تصميم أداة الدراسة وصدق الاتساق الظاهري للأداة، وثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

أداة الدراسة:

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان ؛ انطلاقاً من موضوع الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها.

جدول (١) طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	الدرجة المقابلة	الفئة المقابلة
ضعيفة جدًا	١	١ إلى أقل من ١.٨٠
ضعيفة	٢	١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
متوسط	٣	٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
كبيرة	٤	٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
كبير جدا	٥	٤.٢٠ إلى أقل من ٥.٠٠

المحور الأول: واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير، وقد احتوى هذا المحور على (٢٩) عبارة موجهة إلى مفردات عينة الدراسة. المحور الثاني الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير، وقد احتوى هذا المحور على (٩) عبارات موجهة إلى مفردات عينة الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

يشير مفهوم الصدق إلى شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جانب، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جانب آخر.

- **الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:**

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في جامعة الكويت، وجامعة جابر الاحمد – ودرست ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، بصدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وقام الباحث بتطبيقها ميدانيا، وعلى بيانات العينة قام

الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation " لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ؛ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، والجدول التالي يبين معامل الثبات المحاور أداة الدراسة:

جدول (٢) قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معاملات الثبات
واقع تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الإستراتيجية في المدرسة.	٢٩	٠.٩٧٥
الصعوبات التي تواجد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية.	٩	٠.٨٧٦
الثبات العام لإدارة الدارسة	٣٨	٠.٩٧٥

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل الثبات للمحور الأول بلغت (٠.٩٧٥) ، وللمحور الثاني (٨٧٦٠٠)، أما قيمة معامل الثبات العام لأداة الدراسة فبلغت (٩٧٥، ٠) وهذه القيم تعد مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل الفاكونباخ هو (٧٥ (٠). فهمي، ٢٠٠٥م، ص (٥٩)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

سادسًا- إجراءات التطبيق، وجمع البيانات:

التأكد بعد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، وتم تطبيقها ميدانياً على مفردات عينة الدراسة، وقد تم تطبيقها في الفصل الدراسي الأول من العام (١٤٤٢/١٤٤١هـ) بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (٤٠) استبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها .

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من استجابات مفردات عينة الدراسة الحالية، في محاولة من جانب الباحث لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة.

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: **ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير من وجهة نظر العاملين بالمدارس؟**

للإجابة عن هذا السؤال، ولتعرف واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير كما تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب الاجابات مفردات عينة الدراسة على محور واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب الإجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	ترتيب العبارة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لم تحدد			
١	توجد رؤية واضحة وتتسم بالبساطة.	ك	٤	٣	١٩	٧	٤	–	٢.٨٩	١.٠٧	٢٨
		%	١٠.٨	٨.١	٥١.٤	١٨.٩	١٠.٨	–			
٢	نأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين في المدرسة.	ك	٧	٤	١٣	٦	٧	–	٢.٩٤	١.٣٥	٢٧
		%	١٨.٩	١٠.٨	٣٥.١	١٦.٢	١٨.٩	–			
٣	نراعى أن تكون الرية منسجمة مع رؤية وزارة التعليم.	ك	١٧	٨	١٠	١	١	–	٤.٠٥	١.٠٥	١
		%	٤٥.٩	٢١.٦	٢٧	٢.٧	٢.٧	–			
٤	تهتم بإشراف المستقبل بالاعتماد على دراسة الوضع الحالى للمدرسة عند صياغة الرؤية.	ك	٧	٣	١٢	٦	٩	–	٢.٨١	١.٤١	٢٩
		%	١٨.٩	٨.١	٣٢.٨	١٦.٢	٢٤.٣	–			
٥	تقوم المديرة بوضع رؤية قابلة للقياس.	ك	٤	٩	١٤	٦	٤	–	٣.٠٨	١.١٣	٢٥
		%	١٠.٨	٢٤.٣	٣٧.٨	١٦.٢	١٠.٨	–			
٦	تصوغ رؤية تؤكد على أهمية التعاون بين العاملين.	ك	١٦	٤	٩	٤	٤	–	٣.٦٤	١.٤١	٧
		%	٤٣.٢	١٠.٨	٢٤.٣	١٠.٨	١٠.٨	–			
٧	تراعى الدقة والوضوح.	ك	٩	٤	١٧	٤	٣	–	٣.٣٢	١.٢٠	١٩
		%	٢٤.٣	١٠.٨	٤٥.٩	١٠.٨	٨.١	–			
٨	تصوغ رسالة تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	ك	٧	٧	١٧	٤	٢	–	٣.٣٥	١.٠٨	١٧
		%	١٨.٩	١٨.٩	٤٥.٩	١٠.٨	٥.٤	–			

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	ترتيب العبارة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لم تحدد			
٩	تأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع السائد عن صياغة الرسالة.	ك	٧	١٢	١٤	٣	١	–	٣.٢٦	٠.٩٨٧	٧
		%	١٨.٩	١٨.٩	٤٥.٩	١٠.٨	٥.٤	–			
١٠	تشرك العاملين في المدرسة في صياغة الرسالة	ك	٤	١٠	١١	٤	٨	–	٢٠٩٤	١.٣١	٢٦
		%	١٠.٨	٢٧	٢٩.٧	١٠.٨	٢١.٦	–			
١١	تهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.	ك	٨	١٦	١٠	٣	–	–	٣.٧٨	٠.٨٨٦	٢
		%	٢١.٦	٣٢.٢	٢٧	٨.١	–	–			
١٢	يصوغ أهداف واقعية.	ك	٧	١٠	١٥	٣	٢	–	٣.٤٥	١.٠٦	١١
		%	١٨.٩	٢٧	٤٠.٥	٨.١	٥٠٤	–			
١٣	صياغة الأهداف تكون دقيقة.	ك	٦	١٤	١١	٣	٣	–	٣.٤٥	١.١٢	١٢
		%	١٦٠٢	٣٧.٨	٢٩.٧	٨.١	٨.١	–			
١٤	تراعى أن تكون الأهداف مرمة ومتكيفة مع الظروف.	ك	١٠	٥	١٤	٣	٥	–	٣.٣٢	١.٣٣	٢٠
		%	٢٧	١٣.٥	٣٧.٨	٨.١	١٣.٥	–			
١٥	تصوغ أهداف قابلة للقياس	ك	١١	٥	١٢	٤	٣	–	٣.٣٧	١.٣٤	١٤
		%	٢٩.٧	١٣.٥	٣٢.٤	١٣.٥	١٠.٨	–			
١٦	تحدد استراتيجية المدرسة تجاه المجتمع المحلى بدرجة كبيرة.	ك	٨	٦	١٥	٤	٣	١	٣.٣٣	١.١٩	١٨
		%	٢١.٦	١٦.٢	٤٠.٥	١٠.٨	٨.١	٢.٧			
١٧	تراعى التطورات والتغيرات التكنولوجية فى البيئة المحيطة.	ك	١٠	٧	١٤	٤	٢	–	٣.٥١	١.١٦	١٠
		%	٢٧	١٨.٩	٣٧.٨	١٠.٨	٥.٤	–			
١٨	تحدد العوامل الاقتصادية المؤثرة فى المدرسة.	ك	٧	١٢	١٣	٣	٢	–	٣.٥١	١.٠٧	٩
		%	١٨.٩	٣٢.٤	٣٥.١	٨.١	٨.٤	–			
١٩	تستفيد المديرة من المواد المادية البشرية المتاحة.	ك	٧	١٤	١٢	٤	–	–	٣.٦٤	٠.٩١٩	٣
		%	١٨.٩	٣٧.٨	٣٢.٤	١٠.٨	–	–			
٢٠	تحلل عناصر القوة والضعف	ك	٦	٤	٢٤	٣	–	–	٣.٣٥	٠.٨٥٦	١٦
		%	١٦.٢	١٠.٨	٦٤.٩	٨.١	–	–			
٢١	تحرص على تحديد احتياجات أفرد المجتمع المدرسي.	ك	١٠	٧	١٦	٣	٢	–	٣.٥٩	١.٠٦	٦
		%	٢٧	١٨.٩	٣٤.٢	٨.١	٢.٧	–			

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	ترتيب العبارة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لم تحدد			
٢٢	تهتم بوضع عدد من البدائل الاستراتيجية المقترحة.	ك	١٠	٢	١٣	٩	٣	–	٣.١٨	١.٣٠	٢٣
		%	٢٧	٨.١	٣٧.٨	٥.٤	٢١.٦	–			
٢٣	تهتم بوضع البدائل الاستراتيجية التى تستثمر الفرصة المتاحة.	ك	١٠	٣	١٤	٢	٨	–	٣٠١٣	١.٤٥	٢٤
		%	٢٧	٨.١	٣٧.٨	٥.٤	٢١.٦	–			
٢٤	تراعى في اختيار البديل عنصر الزمن والتوقيت المناسب.	ك	٧	٦	٢٠	٣	٢	–	٣.٤٠	٠.٩٨٤	١٣
		%	١٨.٩	١٦.٢	٤٥.١	٨.١	٢.٧	–			
٢٥	تراعى في اختيار البدي للموارد.	ك	٩	٦	١٩	٢	١	–	٣.٥٤	١.٠١	٨
		%	٢٤.٣	١٦.٢	٥١.٤	٥.٤	٢.٧	–			
٢٦	تراعى في اختيار البديل الخبرات السابقة للعاملين	ك	٥	٧	٢١	٢	٢	–	٣.٢٩	٠.٩٦٨	٢١
		%	١٣.٥	١٨.٩	٥٦.٨	٥.٤	٥.٤	–			
٢٧	تضع المديرة خطة زمنية سنوية وفصلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	ك	١٠	١٩	١	–	–	–	٣.٦٢	٠.٨٢٨	٥
		%	١٨.٩	٢٧	٥١.٤	٢.٧	–	–			
٢٨	تنسق بين العاملين أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	ك	٧	٣	٢٣	٢	٢	–	٣.٢٩	١.٠٢	٢٢
		%	١٨.٩	٨.١	٦٢.٢	٥.٤	٥.٤	–			
٢٩	توزيع الأدوار على أفراد المجتمع المدرسى لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	ك	٥	٩	١٨	٢	٢	١	٣.٣٦	٠.٠٩٩	١٥
		%	١٣.٥	٢٤.٣	٤٨.٦	٥.٤	٥.٤	٢.٧			
المتوسط الحسابي العام – ٣.٣٧ الانحراف المعيارى – ٠.٨٧٢											

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (٣) يتضح ما يلي:

- أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣٠٣٧) من (٥.٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٦٠,٢) إلى أقل من (٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة " متوسطة على أداة الدراسة.

- تراعى أن تكون الرؤية منسجمة مع رؤية وزارة التعليم جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ب المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٠٥٠٤)، وانحراف معياري (٥٥).
- تهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحيط بها " جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٣،٧٨) ، وانحراف معياري (٠.٨٨٦).
- تستفيد المديرة من المواد المادية البشرية المتاحة جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٣.٦٤) ، وانحراف معياري (٩١٩.٠).
- توجد رؤية واضحة وتتسم بالبساطة "جاءت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٣٨٩) ، وانحراف معياري (٧٠،١).
- " تهتم باستشراف المستقبل بالاعتماد على دراسة الوضع الحالي للمدرسة عند صياغة الرؤية.
  - اتت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٢٨١) ، وانحراف معياري (١٤١).

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير من وجهة نظر العاملين بهذه المدارس؟ للإجابة عن هذا السؤال، وللتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب الإجابات مفردات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	ترتيب العبارة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لم تحدد			
١	تعلن عن الخطة الإستراتيجية لجميع الأطراف ذات العلاقة.	ك	٥	٩	١٤	٥	٤	–	٣.١٦	١.١٦	٨
		%	١٣.٥	٢٤.٣	٣٧.٨	١٣.٥	١٠.٨	–			

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	ترتيب العبارة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لم تحدد			
٢	تراعى أن تكون معايير الأداء واقعية ومرنة.	ك	٨	٧	١٢	٥	٥	–	٣.٢١	١.٣١	٧
		%	٢١.٦	١٨.٩	٣٢.٤	١٣.٥	١٣.٥	–			
٣	تقيس النتائج الفعلية للأداء.	ك	٧	٥	٢٠	٣	٢	–	٣.٣٢	١.٠٥	٦
		%	١٨.٩	١٣.٥	٥٤.١	٨.١	٥.٤	–			
٤	تحدد معايير ومقاييس الأداء الجيد بدقة.	ك	٧	١١	١٢	٣	٤	–	٣.٣٧	١.٢٠	٤
		%	١٨.٩	١١	١٢	٣	٤	–			
٥	تركز في عملية الرقابة على النواحى الاستراتيجية.	ك	٥	١٧	٧	٤	٤	–	٣.٤٠	١.١٨	٣
		%	١٣.٥	٤٥.٩	١٨.٩	١٠.٨	١٠.٨	–			
٦	تأخذ نتائج التقويم بعين الاعتبار لبناء خطط مستقبلية.	ك	٥	١١	١٢	٢	٧	–	٣.١٣	١.٢٩	٩
		%	١٣.٥	٤٥.٩	١٨.٩	١٠.٨	١٠.٨	–			
٧	غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية.	ك	١٦	٦	١٠	٤	١	–	٣.٨٦	١.١٨	١
		%	٤٣.٢	١٦.٢	٢٧	١٠.٨	٢.٧	–			
٨	صعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية.	ك	١٠	٦	١٦	١	٤	–	٣.٤٥	١.٢٣	٢
		%	٢٧	١٦.٢	٤٣.٢	٢.٧	١٠.٨	–			
٩	ضعف العاملين والإداريين في استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية.	ك	٩	٦	١١	٨	٢	١	٣.٣٣	١.٢٤	٥
		%	٢٤.٣	١٦.٢	٢٩.٧	٢١.٦	٥.٤	٢.٧			
المتوسط الحسابى العام – ٣.٣٦ الانحراف المعيارى – ٠.٨٨١											

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (٤) يتضح ما يلي:

- أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٣٦) من ٥،٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من ٦٠،٢ إلى أقل من ٣،٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة متوسطة " على أداة الدراسة.
- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية " جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٣.٨٦) ، وانحراف معياري (١،١٨)
- صعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية " جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية،

بمتوسط حسابي (١.٢٣) وانحراف معياري (٣،٤٥) ،

- تركز في عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية " جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٣،٤٠) ، وانحراف معياري (١.١٨).
- " تعلن عن الخطة الاستراتيجية لجميع الأطراف ذات العلاقة جاءت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة
- الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (٣.١٦) ، وانحراف معياري . (١.١٦)
- " تأخذ نتائج التقويم بعين الاعتبار لبناء خطط مستقبلية " جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمتوسط حسابي ، (١٣، ٣) ، وانحراف معياري (١.٢٩).
- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية باختلاف المتغيرات الأولية المؤهل (العلمي، سنوات الخبرة)؟

أولاً- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

- لتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠٥,٠) بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير . تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم
- استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية

المحور	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	SIG	الدلالة
واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية.	بكالوريوس	٢٨	٣.٥١	١.٨٢٩	٠.٠٧٦	غير دالة
الصعوبات التى تواجه تطبيق الإدارة.	بكالوريوس	٢٨	٣.٤٨	١.٤٦٩	٠.١٥١	غير دالة
	ماجستير	٩	٣.٠٠			

يبين الجدول السابق (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية

التابعة بمنطقة مبارك الكبير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (ت).

ثانيًا– الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

المعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع الإدارة.	بين المجموعات	١.١٧٥	٢	٠.٥٨٧	٠.٧٦١	٠.٤٧٥
	داخل المجموعات	٢٦.٢٣٩	٣٤	٠.٧٧٢		
	المجموع	٢٧.٤١٤	٣٦			
الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية.	داخل المجموعات	٢٦.٣٧٩	٣٤	٠.٧٧٦	١.٠١٤	٠.٣٧٤
	المجموع	٢٧.٩٥٢	٣٦			

يتضح من خلال الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (ف).

خلاصة البحث وأهم نتائجه وتوصياته:

- يتضمن هذا الجزء من البحث ملخصاً لأبرز نتائجه، مع ذكر التوصيات التي بنيت على ضوء تلك النتائج، بالإضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية حول موضوع الدراسة.
- **كما** هدف البحث إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيقها، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية باختلاف المتغيرات الأولية. ثانياً: أهم النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

- فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الأول: ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير؟
- أوضحت النتائج أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة "متوسطة"، وأهم العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور هي تراعى أن تكون الرؤية منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم، تهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، تستفيد المديرة من المواد المادية البشرية المتاحة).
- فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير؟
- أظهرت النتائج أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسط"، وأن أهم العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور هي غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية، صعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية، تركز في عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية).
- فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة.
- الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير. باختلاف المتغيرات الأولية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية التابعة بمنطقة مبارك الكبير. تبعاً لمتغيري: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة تقدمت الباحثة بعدد من التوصيات والمقترحات وهي كما يلي:

- ضرورة وجود حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس من الإدارة التعليمية. – العمل على توفير جميع متطلبات تطبيق إدارة الاستراتيجية بالأعداد والمواصفات المناسبة في جميع المدارس
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- ضرورة أن تتضمن برامج التدريب في مجال الإدارة المدرسية مواد حول كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تبني تدريب مديرات المدارس أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول الأساليب الحديثة في الإدارة.
- ضرورة وجود دعم لإدارات المدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تشجيع العاملين على إجراء أبحاث ودراسات حول الأساليب الإدارية الحديثة، وطرحها في مؤتمرات وندوات؛ لمناقشة نتائجها للوصول إلى أفضل السبل الممارستها.
- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية.

المراجع والمصادر

آل عوشن، ماجد . (٢٠١١) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، ط ١. الناشر: الرياض.

الألفي، طارق . (٢٠١٣م) . تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الاستراتيجية مجلة كلية التربية (جامعة بنها): مصر . مج ٢٤ ، ع ٩٤ . ص ٢٣٧ – ٢٥٠ البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

حجيلة، رحالي – (٢٠١٤) . الإدارة المدرسية واستفادتها من الحركة الإدارة العلمية قراءات في الواقع الجزائري دراسات اجتماعية مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية: الجزائر ، ع ١٤ . ص ٦١ – ٧٨

الذيب، منيرة – (٥١٤٣٣) . الكفايات المهنية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية رسالة ماجستير ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

الزهراني، علي (٢٠١٣) أثر استخدام برنامج تدريبي عن بعد مقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء كفايات تكنولوجيا التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الباحة.

الزهراني، محمد (٢٠١٣) فاعلية بيئة تدريب تفاعلية قائمة على تقنيات ٢٠٠ WEB في تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مكاتب التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية: جامعة الباحة.

الطيطي، خضر . (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية . ط ١ . عمان: دار الحامد.

العتيبي، نواف . (٢٠١٢) . التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية . الكويت: دار المسيلة.

عزازي فاتن . (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق . ط . الرياض: دار الزهراء

عطوي، جودت (٢٠١٢) . الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. طه ، دار الثقافة: عمان.

عون، وفاء. (١٤٣٤). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " برنامج تدريبي .. الرياض: مكتبة الملك فهد .

فهمي، محمد شامل. (٢٠٠٥م). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الرياض: معهد الإدارة العامة. الماضي، محمد حمدي . (٢٠٠٩) إدارة

الاستراتيجية ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، مؤتمر طنجة المنظمة العربية للتنمية الإدارية المغرب.

المزيني خلود. (٥١٤٣٤). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

المعجل، عالية (١٤٣٠). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح . رسالة دكتوراه قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود.

المغربي، عبد الفتاح. (٢٠١٥) – الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الهزاع، ندى (١٤٤١هـ). واقع مشاركة القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

Altinkurt, Y.(2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and school Administrators towards Strategic Planning. Education Sciences: Theory & Practice, 10(4) http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ919870.pdf

Davies. B. (2005). From School Development Plans to a Strategic Planning Framework. National College for School Leadership.

Review of International Comparative Management Volume 15, Issue 4, 431-439.

VanDenBerghe C.L. (2010). How educational leaders learn to develop strategy for their institution: A case study. ProQuest Teachers College, Columbia LLC, Ed.D. Dissertation, University, 3425020, 202 pages.