

درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين.

The degree of using strategic management in Primary schools of the Mafraq district
from the teachers' point of view.

سهى الشديفات*¹

وزارة التربية والتعليم ، الأردن. البريد الإلكتروني: galam7eber@gmail.com

تاريخ النشر: 2023-06-12

تاريخ القبول: 2023-05-06

تاريخ الاستلام: 2023-03-09

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مدارس مديرية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (625) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق قليلة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، تطبيقات الإدارة الإستراتيجية، المدارس الأساسية.

تصنيف JEL:

Abstract :

The purpose of this study to identify the degree of using strategic management in Primary schools of the Mafraq Qasbah from the teachers' point of view. The study used the descriptive analytical method, data was collected using a questionnaire, the study sample consisted of (625) male and female teachers, the results showed the degree of using strategic management in Primary schools in the Mafraq Qasbah is low, the study found no statistically significant differences in the average answers of the study sample about the degree of using strategic management due to the variable of gender and years of experience.

Keywords: strategic management, strategic management using, Primary schools.

JEL Classification Code:

1. مقدمة:

تهدف سياسات الإدارة في المؤسسات التعليمية والتربوية بشكل خاص إلى تنمية مجموعة من القيم والمعايير من أجل إيجاد مواطن صالح وقيم عمل تتلاءم مع المجتمعات العصرية بفاعلية وإيجابية، وبناء شخصية للفرد تكون خلاقة للأفكار ومتقنة للعمل وقادرة على المنافسة شريطة أن تتوفر الرؤية والنظرة الفلسفية العصرية اللازمة في واضعي استراتيجيات التعليم وسياساته (خليل، 2021)، ولأن التعليم من أهم الموضوعات في مجال البحوث والدراسات؛ لذلك تم إجراء الكثير من الأبحاث حول تطوير الإدارة الإستراتيجية في المراكز التعليمية، وذلك لأن تأثير الإدارة الإستراتيجية على نظام التعليم يطال كل المحتوى وقدرات المعلمين وطرق التدريس وتقييم التحصيل الأكاديمي والموارد الأكاديمية والبيئة المادية للمدارس والجامعات (Shahab Fard, Arab Mokhtari, & Rajae Pour, 2010).

إن مدراء المدارس هم أفراد يديرون المدارس وهم المسؤولين عن إدارة دفت العمل داخل المدرسة، أن عدم تعلم مهارات التخطيط الإداري والتخطيط التشغيلي، سيدرك قادة المدارس أنهم لا يقومون بأي شيء باستثناء إدارة الأزمات، لهذا فإن الإدارة التي ليس لديها نموذج إدارة واضح ستواجه صعوبة كبيرة في المستقبل (Abas, 2005)، لقد أصبح من المطلوب أن يجيد المديرين لغة جديدة هي لغة التفكير الإستراتيجي، وهي تلك اللغة التي تساعد على إدارة استراتيجية فاعلة، وتسهم في وضع الجودة التعليمية وترشيد التكلفة (خليل، 2021)، إن مدير المدرسة المطلوب هو القائد الذي يتسم بالكفاءة في التخطيط والتنفيذ وتحديد الاتجاه والتحكم والقدرة على تحليل كل التغييرات التي تحدث (Burnes, 2017)، فالإدارة الإستراتيجية تعد إطار عمل منظم ومنهجي يفسر المهمة والرؤية والإستراتيجية تجاه أنشطة العمل اليومية (Fidler, 2005).

إن المدارس لا تخلو من حدوث مشكلات فيها ويرجع ذلك في الغالب إلى ضعف تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين الإداريين أو المعلمين أو الطلاب أو المجتمع المحلي أو أولياء الأمور أو البيئة المحيطة، وغالباً ما يكون لتلك المشكلات تأثير كبير على تميز تلك المدرسة بشكل مباشر، ومن بين المشاكل المرتبطة بالإدارة المدرسية التمسك بالاتجاهات البيروقراطية والصراع الذي يحدث بين الإداريين والمعلمين، وضعف البنية التحتية للمدرسة، وإدارة شؤون الموظفين، والأداء الأكاديمي المنخفض للطلاب مما يؤدي إلى مناخ المدرسة وحدث العديد من المشكلات الداخلية المعقدة (David, 2015).

وترى الباحثة من خلال عملها الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية أنه إلى الآن لم تندمج الإدارة الإستراتيجية وتنتشر في إدارة المدارس الأساسية بشكل فعال، على الرغم من إجراء الكثير من الأبحاث في هذه الحالة، لا تزال هناك فجوات عديدة في نشر وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس، لهذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التحقق من التطبيق الناجح للإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية لأهميتها ودورها في تحسين العملية التعليمية وتأثيرها على فكر الأفراد ومساعدتهم على تحسين وتطوير وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية في المدارس والمراكز التعليمية بطريقة تساعد على تعزيز المستويات التعليمية والثقافية للمدارس.

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يعد النظام التربوي التعليمي أحد الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية ما تصبو له من غايات وأهداف المجتمع فإنها تحتاج إدارة فاعلة تعمل على تنظيم نشاطاتها وتنسيق كافة جهود العاملين معها من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وفي وقتنا الحالي لم يعد بالإمكان إدارة المؤسسات التربوية بنفس الأساليب الإدارية القديمة بل لا بد من أن تدار تلك المؤسسات بأسلوب إداري هادف وواع كي تستطيع أن تتجاوز الواقع الحالي المليء بالمشكلات والعقبات وتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، والمدرسة هي إحدى المؤسسات التربوية الرئيسة في النظام التربوي، لهذا يجب أن تدار هذه المؤسسة بأسلوب الإدارة الإستراتيجية للإسهام في رفع جودة العملية التعليمية، وذلك من خلال تحديد المدرسة لرؤيتها المستقبلية، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، ثم تحدد أبعاد علاقتها مع البيئة المحيطة بها، وتضع خططها الإستراتيجية بعد تحديد الفرص والمخاطر، وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية والقدرة على مراجعتها وتقييمها، وبحكم عمل الباحثة في العمل الإداري في المدارس الأساسية فقد لاحظت أن هناك العديد من مبادئ الإدارة الإستراتيجية ربما يكون غائبا وغير قابل للتطبيق فيها، لهذا فإن هذه الدراسة تحاول البحث في موضوع الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية، ويمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيس كالاتي:

هل تطبق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغير الجنس؟

هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى تقديرات افراد عينة الدراسة من المعلمين في مديرية تربية قسبة المفرق لدرجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية.
- التعرف إلى الفروق في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق التي تعزى لمتغير الجنس.
- التعرف إلى الفروق في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من إمكانية وضع معايير تحدد ممارسات الإدارة الإستراتيجية المثلى لتطبيقها في المدارس بشكل عام وفي المدارس الابتدائية في محاولة تجويد وتحسين العمل في المدارس. كما تتبع أهمية الدراسة من حاجة المؤسسات التربوية لهذا النوع من الإدارة بسبب فعاليتها في رسم الخطط على أسس علمية وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. التعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء الإداري المدرسي ومحاولة الارتقاء به. **مصطلحات الدراسة:**

الإستراتيجية: "هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيحها البيئة من فرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها، ومما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف" (المشاري، 2004، 16).
الإدارة الإستراتيجية: تعرف بأنها: "عمليات إدارية مستمرة وشاملة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات المختلفة" (Thompson, Alonzo, & 2003, 73).

وتعرف إجرائياً بأنها: العملية الإدارية التي تستهدف التوظيف الأمثل لموارد المدرسة المتاحة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المرسومة، والعمل على تنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة للمدرسة.
تطبيقات الإدارة الإستراتيجية: تعرف بأنها: "القرارات والإجراءات التي يتخذها مديرو المدارس بغرض تحسين أداء مدارسهم في كل جانب من جوانب أدائهم" (Kamau, 2021, 16).
وتعرف إجرائياً: بأنها استجابات أفراد العينة على الاستبانة التي تقيس ممارسات الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بإعداد واستخدام الخطط الإستراتيجية، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتوفير الاستراتيجي ومرافق المدرسة. المدارس الأساسية: تعرف بأنها: "مؤسسة تربوية تتولى تنشئة الطفل من شتى نواحي نموه الجسمي والعقلي والخلقي والاجتماعي، بحيث تجعل منه شخصية متكاملة من ناحية، وتقوم بإعداده للتكيف الناجح مع الحياة ومنطق العصر الذي يسير على مناهج العلم والتكنولوجيا من ناحية أخرى" (الطويل وعبابنة، 2009، 18).
حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المدارس الأساسية في مديرية قصبه المفرق للتربية والتعليم.
الحدود الزمانية: اقتصر البحث على العام الدراسي 2021-2022م.
الحدود البشرية: المعلمون في مديرية تربية قصبه المفرق في المدارس الأساسية.
الحدود الموضوعية: متطلبات الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية قصبه المفرق وإمكانية تطبيقها في تلك المدارس.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

إن نجاح أو فشل المدرسة يعتمد على طبيعة ونوع الاستراتيجيات التي تتبعها لتحقيق غاياتها وأهدافها، وتعد الإدارة الإستراتيجية وسيلة لتوفير درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المدرسة، وبذلك فإنها تحقق الرؤيا الشاملة لكافة المجالات الوظيفية، بالإضافة لدراسة العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة بها، والعمل على تحديد نقاط القوة والضعف الناتجة عن مجالات الأداء الرئيسة لتحديد القرارات الإستراتيجية لمواجهتها، كل ذلك يحدد مستقبل المدرسة.

الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "سلسلة من الإجراءات والخطوات والقرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية" (الشديفات، 2020، 44).

كما تعرف بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تطوير أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فاعلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية" (العنزي، 2019، 47).

ويرى البعض أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم يعكس ما تقوم به المنظمة لتحقيق رسالتها ورؤيتها، كما يتضح من تحقيقها لأهداف وغايات تقوم بتحديد مسبقاً، والتعريف الأكثر رسمية للإدارة الإستراتيجية هو أنها: "هي العملية التي تدير بها المنظمة صياغة وتنفيذ استراتيجيتها" (Carpenter & Sanders, 2007, 8).

يلاحظ أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يقوم على افتراض أساسي هو أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، ولكي يحدث التوافق مع التهديدات المفاجأة والتعرف للفرص المتاحة، ويتمثل الدور الاستراتيجي في عملية التكيف، فهو لا يقبل البيئة كما هي عليه، بل يتكيف معها ويحاول تغييرها وتطويرها، لهذا فإن وجود استراتيجية مبتكرة وفعالة تجعل تغيير البيئة المحيطة والتحكم بها ممكناً (إدريس، ومحمد المرسي، 2015).

أهمية الإدارة الإستراتيجية في التعليم

إن الممارسات اليومية للإدارة الإستراتيجية تتغير حسب نوع المنظمة، ووفقاً للاستراتيجية الخاصة بها، وحسب البيئة المحيطة بها، لهذا فإن الإدارة الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على التخطيط، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي الإمكانيات والفرصة للمخططين في النظام التعليمي للعمل بشكل استباقي تجاه المستقبل والتكنولوجيا والبيئة ككل، ويجب أن تضع استراتيجية تحسين التعليم ممارسات التدريس الفعالة كاستراتيجية رئيسية للتحسين والتطوير، والإدارة الإستراتيجية كإدارة لمواجهة المخاطر حال ظهورها (Yureva, et al., 2016)، ففي التخطيط الاستراتيجي يجب تحديد المستقبل الذي نريد تحديده من البداية من خلال الشراكة والتعاون بين مختلف الشبكات من الشركاء التربويين المعنيين، ثم يمكن تصميم نظام التعلم للتخطيط لمثل هذا المستقبل، بمعنى آخر يجب تقديم صورة نظام وسياسة التعليم المناسبين في المرحلة، ومن ثم يتم التوصل إلى اتفاق من خلال تحليل فني متتالي وتحليل وتعديل وأهم عامل نجاح إداري

إستراتيجي في أي تعليم هو الإنسان، فهو المورد الرئيس لتحقيق منظمة ناجحة كمدرسة (Amoli & Aghashahi, 2016).

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يسهم في تحسين أداء المنظمة بشكل كلي، ويساعد على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: (مجموعة خبراء، 2011).

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها، فالمدير الذي يشجع مساعديه على المشاركة في عملية التخطيط فإنه يزيد من قدرته التنبؤية ومسؤولياته الإستراتيجية عن طريق مشاركة الخبراء في التخطيط ومتطلبات النجاح.
- القرارات الجماعية، فالإدارة الإستراتيجية تستند إلى عمل جماعي ويترتب على ذلك قرارات جيدة بسبب التفاعل بين أفراد الجماعة الذي يولد العديد من وجهات النظر والبدائل الإستراتيجية المناسبة، ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- مشاركة العاملين، حيث تسهم مشاركة العاملين في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي مما يثير دافعية العاملين للعمل والانجاز.
- توضيح الأدوار، حيث تساعد المشاركة في اعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها وذلك من خلال تقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

هناك مجموعة من المراحل تمر بها الإدارة الإستراتيجية وتشكل في مجملها خمس خصائص أساسية، وهي: (ضحاوي والمليجي، 2010).

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل أن يتم الانتهاء من المرحلة التي سبقتها.
2. إن جودة أي مرحلة تتوقف على جودة المرحلة التي سبقتها.
3. إن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، وأي تغيير يحدث في أي منها لا بد أن يؤثر على المراحل الأخرى.
4. ضرورة وجود معلومات بشكل دائم لمراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

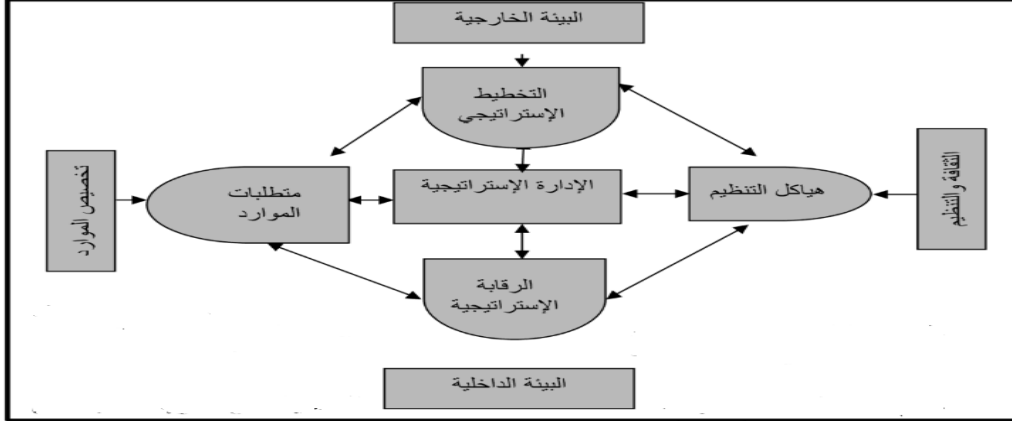
وقام الباحثين بتحديد أهم أبعاد الإستراتيجية، وهي كالآتي: (المحمدي، 2022)

1. تنسيق وتكامل القرارات، ونمط صناعتها في داخل المنظمة.
2. الوسائل الأساس لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسة للمنظمة، والأهداف الشاملة وبعيدة المدى.
3. تحديد المجال أو القطاع الأساس للمنافسة.
4. وضع صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في مستويات الإدارة الإستراتيجية الثلاثة (الكلي، الأعمال، والوظائف).
5. مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

6. تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي ترغب المنظمة تحقيقها لأصحاب المصالح المختلفة.

أما أهم عوامل الإدارة الإستراتيجية فتتضح من خلال الشكل (1)

شكل (1) عوامل الإدارة الإستراتيجية الأربعة



المصدر: (المحمدي، 2022).

ويتضح من خلال الشكل السابق أن العوامل الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية هي (التخطيط الاستراتيجي، والهيكلة التنظيمي، ومتطلبات الموارد، والرقابة الإستراتيجية)، ومن هنا نستطيع تحديد أهم الممارسات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهي كما ذكرها (المغربي، 2007)، كالآتي:

أولاً: تحديد الأهداف السنوية: يتوجب على المدرسة أن تحدد أهدافها السنوية بطريقة لا مركزية، وحسب الأقسام والإدارات فيها بحيث تتم تلك الأهداف بصورة مرحلية، وتقوم على عملية المشاركة، وتعد عملية تحديد الأهداف بالغة الأهمية لأنها تساهم في تحديد وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحدد المعايير الضرورية لتقييم الأداء، وتحدد مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة المدى، كما تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ثانياً: صياغة السياسات: وتشير السياسات إلى المبادئ والقواعد العامة التي ترشد عملية التطبيق، إذ تعمل على توجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف المرسومة، كما تساعد السياسات مدرء المدارس والعاملين على المطلوب من كل منهم بحيث يتم تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

ثالثاً: توزيع وتخصيص الموارد: وتعد هذه من مهام الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية حسب متطلبات الأهداف السنوية.

رابعاً: بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: إن الاستراتيجيات البسيطة يناسبها الهيكل التنظيمي البسيط، بينما الاستراتيجيات المعقدة تحتاج إلى العديد من الهياكل التنظيمية المعقدة تختلف باختلاف ظروف تطبيق تلك الإستراتيجية.

خامساً: الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: حتى تتجح عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية يجب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية وأن تكون متكاملة ومتناسقة، لهذا يجب توفر العوامل التالية: (بناء معايير لقياس الأداء، تنظيم الحوافز، الردع والعقاب).

سادساً: تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير الكفاءات وتطوير وتدريب تلك الكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات السابقة

أجرى جوناريس (Junaris, 2021)، دراسة هدفت إلى تحليل تنفيذ الإدارة الإستراتيجية لتنمية كفاءة المعلمين في مدارس دار العلوم في اندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي-دراسة حالة، تم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة، والوثائق، أظهرت النتائج أن التنفيذ الاستراتيجي لكفاءة المعلم يتكون من ثلاثة أنشطة لتطوير البرامج، وتطوير الميزانية، وتطوير الإجراءات، يتم إعطاء الأولوية لتطوير البرنامج لتعزيز كفاءة المعلم من خلال ورش العمل والتدريب والتعليم الإضافي، ومنتدى التطوير المهني للمعلمين، ومجموعة عمل المعلم، والأنشطة الشاملة والتدريب، والتدريب أثناء الخدمة، والتدريب وجهاً لوجه، والتدريب عبر الإنترنت، ودراسات مقارنة، وإجازة منتظمة، بالإضافة إلى تعويضات وزيارات الأيتام والفقراء ودور رعاية المسنين.

أجرت الغوفلي (Alghofeli, 2021)، دراسة هدفت إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على الإدارة الإستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (316) تربوياً من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على ممارسات الإدارة الإستراتيجية، لكن اكتساب المعرفة ليس له تأثير كبير على ممارسات الإدارة الإستراتيجية. أجرت كوماو (Kamau, 2021)، دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للمدير والأداء الأكاديمي للطلاب في امتحان شهادة التعليم الثانوي في مقاطعة مورانجكا، كينيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم استبيان الإدارة الإستراتيجية لجمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ورئيس قسم، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مديري المدارس للخطط الإستراتيجية ومشاركة أصحاب المصلحة في ممارسات الإدارة، وتوفير وصيانة مرافق المدارس لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء الأكاديمي للطلاب في امتحان الثانوية العامة.

أجرى كل من يعقوب وموسى وحبيبي وعثمان (Yaakob, Musa, Habibi, & Othman, 2019)، دراسة هدفت إلى استكشاف تنفيذ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المدارس الماليزية، استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة، تم جمع بيانات الدراسة بواسطة التثليث من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومن خلال المقابلات وتحليل المعلومات، وأخيراً الملاحظة، تكونت عينة الدراسة من ثلاث معلمين، أظهرت النتائج أن المعلمين يفتقرون إلى فهم أهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المدرسة، وأن الإدارة الإستراتيجية أدت إلى زيادة العمل الكتابي للمعلمين، وأن هناك حاجة إلى إدارة إستراتيجية فعالة لإجراء تحسينات، كما أظهرت النتائج تزايد التكاليف مثل استخدام الورق لتلبية

الأدلة المطلوبة، لقد اتضح أن المعلمين يقدمون الأدلة الداعمة للإدارة الإستراتيجية دون فهم فعالية الأنشطة التي سيتم تنفيذها.

أجرى سيد أحمد (2018)، دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (345) من التربويين في مجالس إدارة مدارس التعليم الثانوي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من المعوقات التي تقف امام تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

أجرت قزة (2018) أطروحة دكتوراه هدفت إلى للتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس-ليبيا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، تكونت عينة الدراسة من (65) عضو هيئة تدريس، استخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لجمع بيانات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية ناقصة وغير مكتملة وتكاد تكون غير موجودة في جامعة طرابلس، وإن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة كان ضعيفاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في متوسط استجابة عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في أهمية وإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

تعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة التالية مع الدراسة الحالية في الهدف لتحديد درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة قزة (2018)، ودراسة يعقوب وموسى وحبيبي وعثمان (Yaakob, Musa, Habibi, & Othman, 2019)، ودراسة جوناريس (Junaris, 2021)، لكنها لم تتفق من حيث الهدف مع دراسة الغوفلي (Alghofeli, 2021)، التي هدفت إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على الإدارة الإستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم، ودراسة كوماو (Kamau, 2021)، التي هدفت إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للمدير والأداء الأكاديمي للطلاب، ودراسة سيد أحمد (2018)، التي هدفت إلى دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

أما من ناحية المنهج المستخدم فإن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق مع دراسة الغوفلي (Alghofeli, 2021)، ودراسة سيد أحمد (2018)، لكنها لم تتفق مع بقية الدراسات التي استخدم بعضها المنهج النوعي، وبعضها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

أما من حيث أداة الدراسة فقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وهي بهذا تتشابه مع كافة الدراسات السابقة ما عدا دراسة جوناريس (Junaris, 2021)، التي اعتمدت على الوثائق والمراجعة التاريخية، ودراسة يعقوب وموسى وحبيبي وعثمان (Yaakob, Musa, Habibi, & Othman, 2019)، التي اعتمدت على المقابلات.

ومن حيث العينة فقد كانت عينة الدراسة الحالية هي المعلمون، وهي بذلك تتفق مع دراسات كل من جوناريس (Junaris, 2021)، و الغوفلي (Alghofeli, 2021)، و يعقوب وموسى وحبيبي وعثمان (Yaakob, 2019)، لكنها لم تتفق مع دراسة كوماو (Kamau, 2021)، التي كانت عينتها

من المدراء ورؤساء الأقسام، ودراسة سيد أحمد (2018)، التي كانت عينتها من التربويين في مجالس إدارة مدارس.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعميق الفهم بمشكلة الدراسة والقدرة على صياغتها، وإثراء الإطار النظري، كما استفادت الدراسة في إعداد أداة الدراسة، ومعرفة الاختبارات الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق، تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام (2022/2023م)، بلغت حجم العينة التي تم اختيارها (689) معلماً ومعلمة، تم توزيع أداة الدراسة عليهم، تم استعادة (550) استبانة، وبهذا أصبحت عينة الدراسة النهائية (625) معلم ومعلمة، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس وسنوات الخبرة (ن=625)

المجموع	الجنس		سنوات الخبرة
	إناث	ذكور	
9	5	4	1-أقل من 5 سنوات
182	94	88	5-أقل من 10 سنوات
219	116	103	10 سنوات-أقل من 15 سنة
215	123	92	15-أقل من 20 سنة
625	338	287	المجموع

أداة الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، ونظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، تم صياغة الفقرات الأولى، وتوزيع مجالات الأداة، انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها، وتساؤلاتها.

تكونت الاستبانة في صورته الأولى من (54) فقرة، تم حذف أربع فقرات بعد عرضها على مجموعة من المتخصصين، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (50) فقرة، قسمت إلى جزئين، في الجزء الأول تم تناول المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وفي الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بقياس مجالات الإدارة الإستراتيجية وهي المجالات التالية: (تحديد الأهداف السنوية، صياغة السياسات، توزيع وتخصيص الموارد، بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب، الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية، تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية).

وكانت الاستجابات على الفقرات متدرجة بخمس مستويات، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام أنواع الصدق التالية:

1. صدق المحتوى: وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت وجامعة اليرموك، وتم اتخاذ معيار للاتفاق من الخبراء (80%) لحذف أو تعديل أو الإبقاء على الفقرة.
2. صدق الاتساق الداخلي: تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية، وتبين أن جميع الفقرات كان معامل ارتباطها قوي، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه في أداة الدراسة

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .66	** .54	.18	** .80	** .53	35	** .58	** .53
2	** .59	** .70	.19	** .90	* .36	36	** .68	* .36
3	** .77	** .60	.20	** .94	** .52	37	** .93	** .69
4	** .75	** .53	.21	** .63	* .41	38	** .92	** .62
5	** .91	** .69	.22	** .61	** .69	39	** .66	** .54
6	** .76	** .62	.23	* .36	** .62	40	** .59	** .70
7	** .66	** .54	.24	** .66	** .54	41	** .65	** .60
8	** .59	** .70	.25	** .59	** .70	42	** .75	** .53
9	** .77	** .76	.26	** .77	** .60	43	** .91	** .69
10	** .75	** .53	.27	** .75	** .53	44	** .76	** .62
11	** .91	** .69	.28	** .91	** .69	45	** .66	** .54
12	** .76	** .62	.29	** .76	** .62	46	** .59	** .70
13	** .66	** .54	.30	** .67	** .54	47	** .77	** .68
14	** .59	** .70	.31	** .52	** .88	48	** .75	** .53
15	** .77	** .50	.32	** .77	** .60	49	** .81	** .69
16	** .75	** .53	.33	** .75	** .53	50	** .77	** .62
17	** .91	** .66	.34	** .91	** .69			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

تجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من فقرات الاستبانة، كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجال	تحديد الأهداف السنوية	صياغة السياسات	تخصيص الموارد	بناء الهيكل التنظيمي	الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية	تنمية القدرات والكفاءات
تحديد الأهداف السنوية	1					
صياغة السياسات	**0.588	1				
تخصيص الموارد	**0.508	**0.529	1			
بناء الهيكل التنظيمي	**0.597	**0.685	**0.658	1		
الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية	**0.786	**0.517	**0.745	**0.813	1	
تنمية القدرات والكفاءات	**0.886	**0.733	**0.811	**0.876	**0.781	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (25)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للأداة

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تحديد الأهداف السنوية	0.91	0.73
صياغة السياسات	0.88	0.79
تخصيص الموارد	0.87	0.84
بناء الهيكل التنظيمي	0.87	0.85
الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية	0.90	0.88
تنمية القدرات والكفاءات	0.76	0.71

المعيار الإحصائي: مقياس الاتجاه نحو التعليم عن بعد

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة الأولى، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

جدول رقم (5) ميزان تقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
قليلة جداً	1 - 1.49
قليلة	1.5 - 2.49
متوسطة	2.5 - 3.49
كبيرة	3.5 - 4 - 4.9
كبيرة جداً	4.5 - 5

مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين في كل مجال من مجالات أداة الدراسة الستة، وفيما يلي عرضاً لكل مجال من تلك المجالات.

المجال الأول: تحديد الأهداف السنوية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمتعلقة بالأهداف السنوية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
---	--------	-----------------	-------------------	-------

كبيرة	1.011	3.73	1. تعمل المدرسة على بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا من كافة النواحي.
كبيرة	.980	3.88	2. تشرف المدرسة على البرامج والأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
كبيرة	.689	3.87	3. تتجح المدرسة في ترجمة الخطط إلى أهداف.
كبيرة	.764	3.60	4. تمتلك المدرسة القدرة على وضع أهداف قابلة للقياس.
كبيرة	.912	3.81	5. تعمل المدرسة على رعاية المعلمين من خلال اتاحة المشاركة لهم بصياغة الأهداف.
متوسطة	.974	3.20	6. تتيح المدرسة الفرصة للمعلمين في المساهمة بوضع السياسات التربوية في المدرسة.
كبيرة	.925	3.88	7.
كبيرة	1.145	3.82	8. تعمل المدرسة على مد جسور سليمة بينها وبين المؤسسات الاجتماعية في المجتمع.
كبيرة	.994	3.71	9. تكون مشكلات الحياة الأساسية في المجتمع هي محور برامج المدرسة.
متوسطة	1.21	3.10	10. تشترك المدرسة الأهالي في رسم السياسات وتخطيط البرامج من خلال المجالس والجمعيات الثقافية في المدرسة.
كبيرة	.922	3.77	11. توفر المدرسة كافة التسهيلات البشرية والمادية والطبيعية في سبيل تحقيق أهدافها.
كبيرة	.712	3.89	12. أهداف المدرسة يتم صياغتها بوضوح وتحدد معايير تقييمها.
كبيرة	.758	3.70	المجال ككل

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.1-3.89) بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "أهداف المدرسة يتم صياغتها بوضوح وتحدد معايير تقييمها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) بدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (10) ونصها "تشترك المدرسة الأهالي في رسم السياسات وتخطيط البرامج من خلال المجالس والجمعيات الثقافية في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.1) بدرجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.70) بدرجة تقدير كبيرة.

المجال الثاني: صياغة السياسات

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمتعلقة بصياغة السياسات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
1.	يوجد لدى المدرسة رؤية شاملة.	1.11	.982	قليلة جداً
2.	يوجد لدى المدرسة رسالة واضحة.	1.03	.480	قليلة جداً
3.	تتبنى إدارة المدرسة رؤية واقعية طموحة توضح ما تتشده المدرسة في المستقبل البعيد.	1.18	.679	قليلة جداً
4.	تعتبر رسالة المدرسة هي المرشد الأساسي لكافة القرارات والأنشطة.	1.13	.664	قليلة جداً
5.	تضع إدارة المدرسة خطة رئيسة شاملة كفية انجاز رسالة المدرسة وأهدافها.	2.81	.712	متوسطة
6.	تضع المدرسة الاستراتيجيات وتعمل على تطويرها.	1.20	.884	قليلة جداً
7.	تحلل المدرسة الفجوة بين الخطة وما تم تنفيذه على أرض الواقع.	1.10	.715	قليلة جداً
8.	تضع المدرسة خططا بعيدة الأمد	1.15	.945	قليلة جداً
9.	تحدد المدرسة نقاط القوة والضعف في الأداء العام بالاعتماد على البيانات والمعلومات الموثقة.	1.11	.971	قليلة جداً
	المجال ككل	1.31	.678	قليلة جداً

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (1.03-2.81) بدرجة تقدير قليلة جداً، حيث جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تضع إدارة المدرسة خطة رئيسة شاملة كفية انجاز رسالة المدرسة وأهدافها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها "يوجد لدى المدرسة رسالة واضحة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.03) بدرجة تقدير قليلة جداً وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.31) بدرجة تقدير قليلة جداً.

المجال الثالث: تخصيص الموارد

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمتعلقة بتخصيص الموارد

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
1.	تقوم إدارة المدرسة بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة.	3.61	.622	كبيرة
2.	تضع إدارة المدرسة ميزانيات للأنشطة المقامة في المدرسة.	3.13	.733	قليلة جداً
3.	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير كافة التقنيات اللازمة وصيانتها باستمرار.	2.40	.811	قليلة
4.	توزع إدارة المدرسة الموارد البشرية حسب متطلبات العمل والمسؤوليات داخل المدرسة.	3.11	.971	متوسطة

متوسطة	.882	2.81	تهتم إدارة المدرسة بالبنية التحتية وتجري صيانة مستمرة لها.	5.
قليلة	.671	2.15	توفر المدرسة مختبرات وشبكة انترنت فاعلية.	6.
متوسطة	.612	2.87	المجال ككل	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.15-3.61) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) بدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "توفر المدرسة مختبرات وشبكة انترنت فاعلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.15) بدرجة تقدير قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.87) بدرجة تقدير متوسطة.

المجال الرابع: بناء الهيكل التنظيمي

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
1.	تضع المدرسة تنسيق تنظيمي للعاملين فيها منذ بداية العام.	3.11	.982	متوسطة
2.	يتم التنظيم في عمل المدرسة على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للموظفين.	2.03	.480	قليلة
3.	تجمع المدرسة في إدارتها بين المركزية واللامركزية.	1.18	.679	قليلة جداً
4.	تحدد إدارة المدرسة مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.	1.13	.664	قليلة جداً
5.	تبتعد إدارة المدرسة عن المركزية الشديدة وتفوض الصلاحيات.	1.81	.712	قليلة
6.	تقوم المدرسة بمراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة.	1.20	.884	قليلة جداً
7.	تحرص المدرسة على مقارنة أدائها مع مدارس محلية ووطنية.	1.10	.715	قليلة جداً
	المجال ككل	1.65	.792	قليلة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (1.10-3.11) بدرجة تقدير قليلة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تضع المدرسة تنسيق تنظيمي للعاملين فيها منذ بداية العام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "تحرص المدرسة على مقارنة أدائها مع مدارس محلية ووطنية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.10) بدرجة تقدير قليلة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.65) بدرجة تقدير قليلة.

المجال الخامس: الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمتعلقة بالإدارة
الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
1.	تقوم إدارة المدرسة بالتخطيط التشغيلي اليومي لحل المشكلات اليومية.	3.11	566	متوسطة
2.	توفر إدارة المدرسة أنظمة تحفيز فاعلية تسهم في إثارة دافعية العاملين فيها.	1.60	.480	قليلة
3.	تضع إدارة المدرسة بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	1.18	.679	قليلة جداً
4.	تتميز القرارات التي تتخذها المدرسة في مختلف المستويات التنظيمية بالترابط والتكامل.	1.13	.878	قليلة جداً
5.	تؤكد المدرسة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في البيئة الخارجية.	1.81	.712	قليلة
6.	تشارك المدرسة المجتمع المحلي في كافة الأنشطة والفعاليات التي تدعم رسالتها.	2.89	.445	متوسطة
7.	تتابع إدارة المدرسة مستوى الأداء الأكاديمي لطلبتها من خلال التغذية الراجعة وأدواتها المختلفة.	3.10	.811	متوسطة
8.	تبني إدارة المدرسة قنوات تواصل فاعلة مع العاملين داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي.	3.15	.712	متوسطة
	المجال ككل	2.25	.887	قليلة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (1.13-3.15) بدرجة تقدير قليلة، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على "تبني إدارة المدرسة قنوات تواصل فاعلة مع العاملين داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها " تتميز القرارات التي تتخذها المدرسة في مختلف المستويات التنظيمية بالترابط والتكامل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.13) بدرجة تقدير قليلة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.25) بدرجة تقدير قليلة.

المجال السادس: تنمية القدرات والكفاءات

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمتعلقة بتنمية القدرات والكفاءات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
1.	توجه المدرسة بتدريب العاملين وفقاً لاحتياجات ومهام الخطط المتجددة فيها.	3.78	.722	كبيرة
2.	تشجع المدرسة العاملين على التجديد والإبداع والابتكار بطرق أفضل لجودة الأداء.	1.87	.689	قليلة
3.	توفر المدرسة الحوافز بكافة أشكالها لدعم الأداء المتميز لدى العاملين.	2.60	.764	متوسطة
4.	ترتبط الحوافز والمكافأة بمدى تحقق الأهداف على المدى القريب والبعيد.	2.81	.912	متوسطة
5.	تتيح المدرسة الفرصة للمشاركة والتعاون والتخطيط المشترك في كافة مهام المدرسة.	1.20	.833	قليلة جداً
6.	تستثمر المدرسة طاقات التعلم لدى كل معلم وتشرها بين أعضاء هيئة التدريس.	2.88	.991	متوسطة
7.	تعزز المدرسة بقاء التميز المهني للمدرسة من خلال بناء الخبرات والقدرات للعاملين فيها.	2.82	.765	متوسطة
8.	توفر المدرسة كافة اللوازم والأدوات والتقنيات الضرورية لتحسين الأداء المهني للمعلم.	2.71	.544	متوسطة
	المجال ككل	2.58	.562	متوسطة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (1.20-3.78) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "توجه المدرسة بتدريب العاملين وفقاً لاحتياجات ومهام الخطط المتجددة فيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) بدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "تتيح المدرسة الفرصة للمشاركة والتعاون والتخطيط المشترك في كافة مهام المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.20) بدرجة تقدير قليلة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.58) بدرجة تقدير متوسطة.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن
الأولى	1.	تحديد الأهداف السنوية	12	3.70	.758	كبيرة
السادسة	2.	صياغة السياسات	9	1.31	.678	قليلة جداً
الثانية	3.	تخصيص الموارد	6	2.87	.612	متوسطة
الخامسة	4.	بناء الهيكل التنظيمي	7	1.65	.792	قليلة
الرابعة	5.	الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية	8	2.25	.887	قليلة
الثالثة	6.	تنمية القدرات والكفاءات	8	2.58	.562	متوسطة
الاستبانة ككل			50	2.39	.651	قليلة

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.31-3.70) حيث جاء مجال تحديد الأهداف السنوية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (.758)، بينما جاء مجال صياغة السياسات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.31)، وانحراف معياري (.678)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين (2.39)، وانحراف معياري (.651)، وبدرجة تقدير قليلة، وكانت المجالات حسب ترتيب المتوسطات الحسابية على التوالي (تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد، تنمية القدرات والكفاءات، الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية، بناء الهيكل التنظيمي، صياغة السياسات)،

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تبعاً لمتغيرات الجنس، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لاستجابات عينة الدراسة حسب

متغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تحديد الأهداف السنوية	ذكر	3.81	.665	287	1.188	623	.238
	أنثى	3.60	.781	338			
صياغة السياسات	ذكر	1.41	.433	287	1.622	623	.062
	أنثى	1.11	.712	338			
تخصيص الموارد	ذكر	2.61	.545	287	1.239	623	.181
	أنثى	2.93	.622	338			
بناء الهيكل التنظيمي	ذكر	1.77	.811	287	1.665	623	.323
	أنثى	1.12	.756	338			
إدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية	ذكر	2.03	.771	287	1.223	623	.621
	أنثى	2.41	.691	338			
تمية القدرات والكفاءات	ذكر	2.66	.445	287	1.767	623	.081
	أنثى	2.40	.621	338			

يبين الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث تظهر قيم ت جميعها بعدم وجود دلالة في فروق المتوسطات بين الذكور والإناث على مجالات الدراسة الستة، مما يشير إلى أن الذكور والإناث في عينة الدراسة من المعلمين لديهم درجات متقاربة في وجهة نظرهم نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس المتوسطة في مديرية التربية بقسبة المفرق.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول (14) يبين ذلك.

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ
1-أقل من 5 سنوات	9	31.4054	5.98839	.69614
5-أقل من 10 سنوات	182	31.7778	6.35959	2.11986
10-أقل من 15 سنة	219	31.3351	5.88231	.92944
15-أقل من 20 سنة	215	31.7116	6.94345	1.17011

وللتأكد من تجانس التباين تم استخدام اختبار ليفين (Levene's Test)، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15) اختبار تجانس التباين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

Confidence %95 Interval of the Difference	الخطأ	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	Df	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F			
								الأعلى	الأدنى	
3.86036	-	2.12734	-.37237	.861	623	-.175	.708	.141	يوجد تجانس للتباين	تصورات المعلمين حسب سنوات الخبرة
4.61251	-	2.23124	-.37237	.871	9.806	-.167			لا يوجد تجانس للتباين	

يتضح من الجدول رقم (15) تجانس تباينات المجموعتين من خلال عدم دلالة اختبار ليفين على أداة الدراسة، وأن قيمة الفرق بين مستويات سنوات الخبرة في درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تبلغ (-.37237)، وهو فرق غير دال احصائياً للطرفين.

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج لهذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وبعد استعراض النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: بينت نتائج السؤال الأول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل تراوحت بين (3.70-1.31)، بدرجة تقدير قليلة، حيث جاء مجال تحديد

الأهداف السنوية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.758)، بينما جاء مجال صياغة السياسات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.31)، وانحراف معياري (0.678)، وكانت المجالات حسب ترتيب المتوسطات الحسابية على التوالي (تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد، تنمية القدرات والكفاءات، الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية، بناء الهيكل التنظيمي، صياغة السياسات)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة متوقعة وتشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية ليست مطبقة بشكل فعلي في المدارس الأساسية في مديرية تربية قصبه المفرق، رغم أن مجال تحديد الأهداف السنوية كان كبيرا بعكس بقية المجالات، من وجهة نظر الباحث هذا يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه إدارات المدارس لتحديد وصياغة الأهداف السنوية من بداية العام الدراسي بحكم التدقيق والمراجعة الكبيرة لهذه الجزئية من العمل الإداري من قبل المشرفين ومسؤولي التربية عن الخطة السنوية للمدرسة والتي تتضمن الأهداف السنوية التي يجب أن يتم اعدادها وصياغتها وتحديدها من قبل الإدارة المدرسية من بداية العام الدراسي، ويتبين من خلال النتائج أن بقية المجالات الستة للإدارة الإستراتيجية لم تكن مطبقة على أرض الواقع في المدارس الأساسية حيث كانت درجة تطبيقها تتراوح بين متوسطة وقليلة جداً، وكان المجال الأقل تطبيقاً هو مجال صياغة السياسات، الذي أوضح أنه من وجهة نظر المعلمين فإن المدارس الأساسية تفتقد لوجود رؤية واقعية ورسالة واضحة تكون خريطة طريق لقراراتها المختلفة، وذلك أن إدارات تلك المدارس لا تدرس نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه العام معتمدة على المعلومات والبيانات لبناء خطط بعيدة المدى، وردم الفجوة بين ما تم التخطيط له وما يتم تنفيذه على أرض الواقع، كما أن مجال بناء الهيكل التنظيمي كجزء من الإدارة الإستراتيجية جاء بدرجة قليلة أيضاً وفي المرتبة الخامسة بين المجالات الستة، حيث أكد المعلمون على أن إدارات المدارس الأساسية لا تجمع بين المركزية واللامركزية، كما أنها لا تحدد مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المدرسة في حال توفرها، ولا تهتم إدارة المدرسة بمراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة الإستراتيجية، كما أن إدارة المدرسة لا يعينها كثيراً أن تقارن أدائها بأداء المدارس المحلية والوطنية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يعقوب وموسى وحبيبي وعثمان (Yaakob, Musa, Habibi, & Othman, 2019)، ودراسة سيد أحمد (2018)، ودراسة قزة (2018)

لكنها لا تتفق مع دراسة جوناريس (Junaris, 2021)، ودراسة كوماو (Kamau, 2021).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

بينت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الدراسة، وترى الباحثة أنه ربما تعود هذه النتيجة إلى أن كافة المعلمين من الذكور والإناث يرون أن عناصر الإدارة الإستراتيجية ليست جميعها مطبقة فعلياً في المدارس الأساسية في مديرية تربية قصبه المفرق، وبالتالي فإن آرائهم واحدة وتتفق على درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارسهم، ولم تظهر الدراسات السابقة تأثير للجنس كمتغير من المتغيرات الديموغرافية عدا دراسة قزة (2018) التي لم تتفق مع الدراسة الحالية وأظهرت أثر لمتغير الجنس على درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

بينت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وترى الباحثة أن المعلمين سواء كانوا من ذوي الخبرة القليلة أو الخبرة الكبيرة فإنهم قادرين على التعرف على أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية، وتحديد إن كانت تطبق في مدارسهم بشكل فعلي أو لا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المعلمين يكون لديهم خبرة تراكمية عن منذ فترة التعليم الجامعي ثم فترة الالتحاق بالعمل حول الإدارة وطبيعتها وأشكالها المختلفة، ويمتلكون القدرة على تمييز الأداء الإداري والقدر على نسب ذلك الأداء إلى أي مدرسة إدارية يتبع، لم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة فزة (2018) التي أظهرت وجود فروق في استجابة عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، أما بقية الدراسات السابقة فهي لم تعتمد سنوات الخبرة كمتغير من المتغيرات المعتمدة للدراسة فيها.

التوصيات

- ضرورة تبني معايير الإدارة الإستراتيجية في الإدارات المدرسية للارتقاء بمستواها الأكاديمي والإداري.
- وضع آليه لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية، والتقييم الدوري لفعاليات التخطيط الاستراتيجي فيها.
- أن تعمل وزارة التربية بانتظام على تحليل الخطط الإستراتيجية للمدارس وتجعل التدريب على الإدارة الإستراتيجية إلزامياً لأي فرد يتطلع إلى أن يصبح مدير مدرسة.
- توفير متطلبات تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية بكافة الموارد البشرية والمادية، والاستفادة من تجارب متقدمة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية.
- توعية كافة العاملين في المدارس الأساسية بماهية وأهمية وضرورة الإدارة الإستراتيجية، وآليات تطبيقها، وممارساتها المختلفة.
- منح مدرء المدارس الصلاحيات لممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل ناجح وفعال.
- ضرورة اعداد برامج تدريبية متخصصة لمدرء المدارس في الإدارة الإستراتيجية.

المراجع

1. إدريس، ثابت ومحمد مرسي، جمال الدين (2015). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية للتوزيع والنشر.
2. خليل، ياسر (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. شبكة نشر Antiques & Collectibles / Advertising.
3. الشديفات، بكر (2020). أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة: دار الفكر العربي.
5. الطويل، هاني وعابنة، صالح (2009). المدرسة المتعلمة: مدرسة المستقبل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

6. العنزي، سعد (2019). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة.
7. قزة، حميدة (2018). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا). (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، ماليزيا.
8. مجموعة خبراء (2011). التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
9. المحمدي، سعد (2022). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. المشاري، عبد العزيز (2004). أثر الإدارة الإستراتيجية على قطاع صناعة الاسمنت بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
11. المغربي، عبد الحميد (2007). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: مجموعة النيل العربي.

المراجع الأجنبية

1. Abas, A. (2005). *Empowering instructional leadership (Memperkasa kepemimpinan instruksional)*. KualaLumpur: KPM.
2. Alghofeli, M. (2021). The Impact of Knowledge Management on Strategic practices. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 5(1), 25-37.
3. Alonzo, S. & Thompson, A. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. USA: Mcgraw-Hill College.
4. Amoli, S., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454.
5. Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). London: Prentice Hall.
6. Carpenter, M., & Sanders, G. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts*, 2nd Ed. London: Pearson.
7. David, F. R. (2015). *Concepts of strategic management* (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
8. Fidler, B. (2005). *Strategic management for school development*. London: Paul Chapman.
9. Junaris, I. (2021). strategic management in teacher competency development: A Case Study. *Al-Tanzim*, 5(3), 129-141.
10. Kamau, A. (2021). *relationship between Principal's Strategic Management Practices and students' academic performance at Kenya, Certificate of Secondary Education examination in Murang'a County, Kenya*. (Unpublished thesis), Maasai Mara University, Narok, Kenya.
11. Shahab F., Arab, R., & Rajae, S. (2010). Application component in strategic management at the University of Isfahan, Khorasgan branch. *The Journal of Knowledge & Research in Education Curriculum Development*, 21, 117-136.
12. Yaakob, M., Musa, M., Habibi, A., and Othman, R. (2019). Strategic Management and Strategic Planning in School: Is it worthfor Teachers? *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3),
13. Yureva, O., Yureva, O., & Burganova, L. (2016). Strategic management in higher education system: Methodological approaches. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(2).