

واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

مستخلص البحث:

استهدف البحث التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات كما هدف إلى تحديد الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المدارس إضافة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة مكونة من (٣٨) فقرة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٧) معلمة من معلمات المرحلة الابتدائية التابعة لمكتب وسط الرياض، 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 الابتدائية جاءت بدرجة "متوسطة".
- وجود صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، 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 المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض 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 السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية.
- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرات والوكيلات والمعلمات؛ لتنمية قدراتهن في سبيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ABSTRACT:

The purpose of the existing study is to investigate the reality of applying the scholastic management in the light of the strategic management criteria at the elementary schools in central Riyadh, as per the perspective of the female-teachers. This study also intended to identify: (1) the difficulties which limit or hinder the application of the strategic management at the elementary schools in central Riyadh (2) if there are differences of statistical significance in the response of the participants (sampling) which are attributed to the variable of: 1-the academic qualification 2-years of experience.

The researchers applied the descriptive, survey methodology. For the purposes of the current study, a (38) statement- questionnaire was used and answered by a random sampling involves 37 female teacher of the elementary stage belonged to central Riyadh Education Office.

The SPSS has been applied for the purposes of processing data statistically and get the responses of the participants.

The present study reached multiple results as follows:

- The response rate for participants was “average” towards the reality of applying the scholastic management in the light of the strategic management standards at the elementary stage.
- There are some difficulties hindering the actual application of the strategic management at the elementary schools. Examples on such difficulties include (1) lack of support and incentives given by the General Administration Of Education to the school principals (2) not allocating time effectively between the managerial and the technical tasks.
- There are not any differences of statistical significance among the response average of participants towards the reality of the scholastic management in the light of the strategic management standards at the elementary stage

according to the variables of (1) the academic qualification
(2) the years of experience.

Based upon the results reached by the existing study, researchers proposed some recommendations as follows:

- It is highly recommended for the General Administration Of Education to give financial and morale incentives to the school principals.
- A much more care and attention is to be given to fight the obstacles limiting the efficiency of the strategic management at schools all around the kingdom .
- It is also vital to examine and review the successful experiences in the field of the strategic management and applying them at the level of all the schools in Saudi Arabia .
- It is important to provide all of the requirements for applying the strategic management at the level of schools.
- It is recommended to make use of the experiences of other countries in the application of the strategic management.
- Holding seminars and conferences that can educate on the importance attached to the application of the strategic management.
- School principals are to be trained throughout holding a training project including holding practical workshops on how to use the modern techniques in the field of management.
- It really recommended also to encourage female-teachers on conducting researches and studies on the modern managerial techniques. Afterwards, such researches and studies shall be covered at conferences and seminars to discuss its results and how appropriately to apply such results.
- A mutual cooperation among the teaching staff at the Saudi universities (particularly among the educational management departments) is recommended. This includes holding training courses around the issues of the strategic management.
- To conduct further studies and researches to determine the needed training requirements by the school principals and female –teachers for the purposes of promoting their own abilities in the application of the strategic management.

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 الإمكانيات 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 أجل تحقيق المستقبل.

كما تعد الإدارة الاستراتيجية إحدى محددات الأداء المرتفع التي تساعد على تحقيق الفاعلية للسلوكيات الإدارية، وتمثل تطورا إيجابيا 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 الإمكانيات 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 مراحل 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 الإمكانيات؛ 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 لعملية تطبيق هذه الاستراتيجيات، والرقابة عليها، ومن ثم نصبح في حاجة ملحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية الأكثر شمولية، والتي تعمل على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية، 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 لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، باعتبارها المنهج الأحدث والأكثر تكاملاً 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، ص ٢). ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- ما الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية 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 في إثراء الجانب المعرفي في مجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يشكل نقطة انطلاق للعديد من الباحثين، لإجراء 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.

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- ٣- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

حدود البحث: تتمثل حدود البحث في:

- حدود زمانية: طبق هذا البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧م -
- حدود مكانية: يقتصر البحث على المدارس الابتدائية للبنات التابعة لمكتب وسط الرياض.
- حدود موضوعية: يقتصر البحث على الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض من وجهة نظر معلمات المدارس.
- حدود بشرية: معلمات المدارس الابتدائية للبنات التابعة لمكتب وسط الرياض.

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)

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

الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها دكتور 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):

أولاً: الإدارة المدرسية (إطار مفاهيمي)

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، ص ١٠١)

كما تعرف بأنها: مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً؛ لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة. (العتيبي، ٢٠١٢، ص ٩)

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؛ لقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة (العتيبي، ٢٠١٢، ص ١٠)

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، ص ٩٢).

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 (البديري، ٢٠٠٢، ص ١٢٣):

أ - المهارات التصورية Conceptual skills :

تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية 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 skills:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري 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، وهي تستطيع أن تبنى الروح المعنوية المجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية 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 وفي القيم والاتجاهات والميول وفي 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 وبالتلمييح أو التصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم (البدرى، ٢٠٠٢، ص ١٢٤).

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 ومسئوليات أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.
- ٣- عدم توافر الموارد البشرية (المدرسين - الفنيين - الإداريين - العمال) المؤهلين، والمدرسين على طبيعة العمل المدرسي.
- ٤- عدم توافر الإمكانيات 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، ص ١٢٠).

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية:

(١) 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، وحدثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها (الطيبي، ٢٠١٣، ص ٣٨)

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 مع 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، ص ٢٤٢-٢٤٣)

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

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

٤- تقنيات الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد وتنوع 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 الاداء 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 الذيب (٥١٤٣٣) 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 الاستراتيجية.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة ديفيز (Daivies:2005) 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 لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة.

٢. دراسة فاندن برجا (VanDenBerghe, 2010) بعنوان «دراسة حالة لكيفية تعلم القادة التربويين لإعداد استراتيجيات لمؤسساتهم».

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

٤. دراسة: ألتينكرت (Altinkurt:2010) 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 بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو محاولتها الكشف واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الطالبات إضافة إلى اختلافها في مجتمع الدراسة وعينته، رغم ذلك أفادت من هذه الدراسات في إعداد أدواتها وبعض مفاهيمها النظرية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

أولاً: منهج الدراسة:

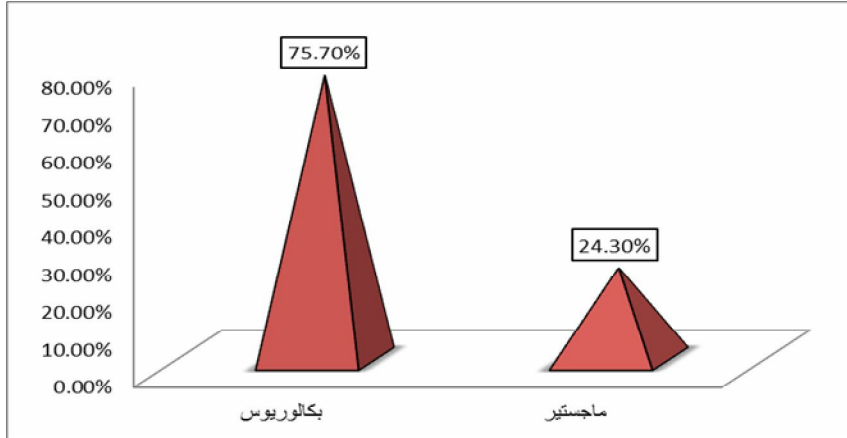
من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثات باستخدام المنهج الوصفي.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية التابعات لمكتب الوسط بالرياض.

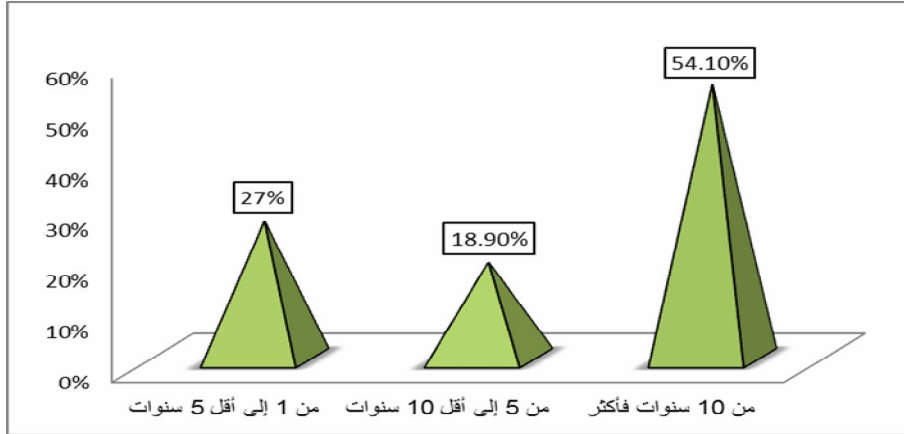
ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت الدراسة من عينة عشوائية من معلمات المرحلة الابتدائية التابعات لمكتب الوسط بالرياض وعددهن ٣٧ معلمة،



شكل رقم (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



شكل رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

رابعاً: أداة الدراسة، ومراحل تصميمها:

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

خامساً: 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:

• تصميم أداة الدراسة:

قامت الباحثات بصياغة أولية لعبارات الاستبيان؛ انطلاقاً من موضوع الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها

جدول رقم (١)

بوضوح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	الدرجة المقابلة	الفئة المقابلة
ضعيفة جداً	١	١ إلى أقل من ١,٨٠
ضعيفة	٢	١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	٣	٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
كبيرة	٤	٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
كبيرة جداً	٥	٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

المحور الأول: واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض، وقد احتوى هذا المحور على (٢٩) عبارة موجهة إلى مفردات عينة الدراسة.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض، 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.

أ - الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

قامت الباحثات بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- ودرست ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم،

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثات 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 لمحاوَر أداة الدراسة:

جدول رقم (٢)

يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
٠,٩٧٥	٢٩	واقع تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية
٠,٨٧٦	٩	الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية
٠,٩٧٥	٣٨	الثبات العام لأداة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات للمحور الأول بلغت (٠,٩٧٥)، وللمحور الثاني (٠,٨٧٦)، أما قيمة معامل الثبات العام لأداة الدراسة فبلغت (٠,٩٧٥) وهذه القيم تُعد مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (٠,٧٥). (فهمي، ٢٠٠٥م، ص ٥٩)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

سادساً: إجراءات التطبيق، وجمع البيانات:

بعد التأكد 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 (١٤٣٦/١٤٣٧هـ) بلغ عدد الاستبانة المعادة والصالحة للتحليل (٣٧) استبانة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

ثامناً: 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 الباحثة لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة.

١- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللتعرف على واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية

م	العبارة	الترتيب والنسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	توجد رؤية واضحة وتتسم بالبساطة	%	٤	٣	١٩	٧	٤	٢٠٨٩	١٠٠٧	٢٨
			١٠٠٨	٨٠١	٥١٠٤	١٨٠٩	١٠٠٨			

م	العبارة	الدرجة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				لم تحدد
٢	تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين معه في المدرسة	ك	٧	٤	١٣	٦	٧	-	٢٧	١٠٣٥	٢٠٩٤
			١٨٠٩	١٠٠٨	٣٥٠١	١٦٠٢	١٨٠٩	-			
٣	تراعى أن تكون الرؤية منسجمة مع رؤية وزارة والتعليم	ك	١٧	٨	١٠	١	١	-	١	١٠٠٥	٤٠٠٥
			٤٥٠٩	٢١٠٦	٢٧	٢٠٧	٢٠٧	-			
٤	تهتم باستشراف المستقبل بالاعتماد على دراسة الوضع الحالي للمدرسة عند صياغة الرؤية	ك	٧	٣	١٢	٦	٩	-	٢٩	١٠٤١	٢٠٨١
			١٨٠٩	٨٠١	٣٢٠٤	١٦٠٢	٢٤٠٣	-			
٥	تقوم المديرية بوضع رؤية قابلة للقياس	ك	٤	٩	١٤	٦	٤	-	٢٥	١٠١٣	٣٠٠٨
			١٠٠٨	٢٤٠٣	٣٧٠٨	١٦٠٢	١٠٠٨	-			
٦	تصوغ رؤية تؤكد على أهمية التعاون بين العاملين	ك	١٦	٤	٩	٤	٤	-	٤	١٠٤١	٣٠٦٤
			٤٣٠٢	١٠٠٨	٢٤٠٣	١٠٠٨	١٠٠٨	-			
٧	تراعى الدقة والمضمون	ك	٩	٤	١٧	٤	٣	-	١٩	١٠٢٠	٣٠٣٢

م	العبارة	النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
		%	٢٤,٣	١٠,٨	٤٥,٩	١٠,٨	٨,١	-		
٨	تصوغ رسالة تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة	%	١٨,٩	١٨,٩	٤٥,٩	١٠,٨	٥,٤	-	١٧	
٩	تأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع السائد عن صياغة الرسالة	%	١٨,٩	٣٢,٤	٣٧,٨	٨,١	٢,٧	-	٧	
١٠	تشرك العاملين في المدرسة في صياغة الرسالة	%	١٠,٨	٢٧	٢٩,٧	١٠,٨	٢١,٦	-	٢٦	
١١	تهتم بأن تظهر الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحيط بها	%	٢١,٦	٤٣,٢	٢٧	٨,١	-	-	٢	
١٢	يصوغ أهداف واقعية	%	١٨,٩	٢٧	٤٠,٥	٨,١	٥,٤	-	١١	
١٣	صياغة الأهداف تكمن بدقة	%	٦	١٤	١١	٣	٣	-	١٢	

م	العبارة	الدرجة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
			١٦,٢	٣٧,٨	٢٩,٧	٨,١	٨,١	-		
١٤	تراعى أن تكون الأهداف مرنة ومتكيفة مع الظروف	ك	١٠	٥	١٤	٣	٥	-	٣,٣٢	١,٣٣
			٢٧	١٣,٥	٣٧,٨	٨,١	١٣,٥	-		
١٥	تصوغ أهداف قابلة للقياس	ك	١١	٥	١٢	٥	٤	-	٣,٣٧	١,٣٤
			٢٩,٧	١٣,٥	٣٢,٤	١٣,٥	١٠,٨	-		
١٦	تحدد استراتيجية المدرسة تجاه المجتمع المحلي بدرجة كبيرة	ك	٨	٦	١٥	٤	٣	١	٣,٣٣	١,١٩
			٢١,٦	١٦,٢	٤٠,٥	١٠,٨	٨,١	٢,٧		
١٧	تراعى التطورات والتغيرات التكنولوجية في البيئة المحيطة	ك	١٠	٧	١٤	٤	٢	-	٣,٥١	١,١٦
			٢٧	١٨,٩	٣٧,٨	١٠,٨	٥,٤	-		
١٨	تحدد العوامل الاقتصادية المؤثرة في المدرسة	ك	٧	١٢	١٣	٣	٢	-	٣,٥١	١,٠٧
			١٨,٩	٣٢,٤	٣٥,١	٨,١	٥,٤	-		
١٩	تستفيد المدرسة من المواد المادية البشرية المتاحة	ك	٧	١٤	١٢	٤	-	-	٣,٦٤	٠,٩١٩
			١٨,٩	٣٧,٨	٣٢,٤	١٠,٨	-	-		

م	العبارة	تأثيرات والتقييم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
٢٠	تحلل عناصر القوة والضعف في المدرسة	ك	٦	٤	٢٤	٣	-	-	٣,٣٥	١٦
			١٦,٢	١٠,٨	٦٤,٩	٨,١	-	-		
٢١	تحرص على تحديد احتياجات أفراد المجتمع المدرسي	ك	١٠	٧	١٦	٣	١	-	٣,٥٩	١٠,٦
			٢٧	١٨,٩	٤٣,٢	٨,١	٢,٧	-		
٢٢	تهتم بوضع عدد من البدائل الإستراتيجية المتنوعة	ك	١٠	٢	١٣	٩	٣	-	٣,١٨	١,٣٠
			٢٧	٥,٤	٣٥,١	٢٤,٣	٨,١	-		
٢٣	تهتم بوضع البدائل الإستراتيجية التي تستثمر الفرصة المتاحة	ك	١٠	٣	١٤	٢	٨	-	٣,١٣	١,٤٥
			٢٧	٨,١	٣٧,٨	٥,٤	٢١,٦	-		
٢٤	تراعى في اختيار البديل عنصر الزمن والتوقيت المناسب	ك	٧	٦	٢٠	٣	١	-	٣,٤٠	٠,٩٨٤
			١٨,٩	١٦,٢	٥٤,١	٨,١	٢,٧	-		
٢٥	تراعى في اختيار البدائل المناسبة	ك	٩	٦	١٩	٢	١	-	٣,٥٤	١,٠١

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة المئوية	
				كبيراً جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		لم تحدد
				٢٤,٣	١٦,٢	٥١,٤	٥,٤	٢,٧	-	%
٢٦	تراجع في اختيار البديل الخبرات السابقة للعاملين	٢١	٣,٢٩	١٣,٥	١٨,٩	٥٦,٨	٥,٤	٢	-	%
٢٧	تضع المديرية خطة زمنية سنوية وفصلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	٥	٣,٦٢	١٨,٩	٢٧	٥١,٤	٢,٧	-	-	%
٢٨	تنسق بين العاملين أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٢٢	٣,٢٩	١٨,٩	٨,١	٦٢,٢	٥,٤	٢	-	%
٢٩	توزع الأدوار على أفراد المجتمع المدرسي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	١٥	٣,٣٦	١٣,٥	٢٤,٣	٤٨,٦	٥,٤	٢,٧	١	%

م	العبارة	الدرجة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري
			كبير جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
			لم تحدد						

المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٧ الانحراف المعياري = 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 الابتدائية جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٣٧ من ٥,٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (من ٢,٦٠ 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 بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وانحراف معياري (١,٠٥).

- "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 الابتدائية، بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٨٨٦).

- "تستفيد المديرية من المواد المادية البشرية المتاحة" جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٩١٩).

- "توجد رؤية واضحة وتتسم بالبساطة" جاءت هذه العبارة بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، بمتوسط حسابي (٢,٨٩)، وانحراف معياري (١,٠٧).

- "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 الابتدائية، بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري (١,٤١).

٢- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			لم تحدد	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	تعلن عن الخطة الاستراتيجية لجميع الأطراف ذات العلاقة	ك	-	٤	٥	١٤	٩	٥	٣٠١٦	٨
		%	-	١٠،٨	١٣،٥	٣٧،٨	٢٤،٣	١٣،٥		
٢	تراعى أن تكون معايير الأداء واقعية ومرنة	ك	-	٥	٥	١٢	٧	٨	٣٠٢١	٧
		%	-	١٣،٥	١٣،٥	٣٢،٤	١٨،٩	٢١،٦		
٣	تقيس النتائج الفعلية للأداء	ك	-	٢	٣	٢٠	٥	٧	٣٠٣٢	٦
		%	-	٥،٤	٨،١	٥٤،١	١٣،٥	١٨،٩		

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					
			كبيراً جداً	كبيراً	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	لم تحدد
٤	تحدد معايير ومقاييس الأداء الجيد بدقة	ك	٧	١١	١٢	٣	٤	-
			١٨،٩%	٢٩،٧%	٣٢،٤%	٨،١%	١٠،٨%	-
٥	تركز في عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية	ك	٥	١٧	٧	٤	٤	-
			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	-
			١٣،٥%	٢٩،٧%	٣٢،٤%	٥،٤%	١٨،٩%	-
٧	غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية	ك	١٦	٦	١٠	٤	١	-
			٤٣،٢%	١٦،٢%	٢٧%	١٠،٨%	٢،٧%	-
٨	صعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية	ك	١٠	٦	١٦	١	٤	-
			٢٧%	١٦،٢%	٤٣،٢%	٢،٧%	١٠،٨%	-

م	العبارة	النسب والنسب	درجة الموافقة					ك	المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٦ الانحراف المعياري = ٠,٨٨١		
			كبيراً جداً	كبيراً	متوسطة	ضعيفة جداً	لم تحدد				
٩	ضعف المعلمين والإداريين في استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية	%	٩	٦	١١	٨	٢	١	٣,٣٣	١,٢٤	٥
			٢٤,٣	١٦,٢	٢٩,٧	٢١,٦	٥,٤	٢,٧			

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

- أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية 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 ٢,٦٠ 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 الابتدائية، 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 الابتدائية، بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري (١,٢٣).

- " تركز في عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية " جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، 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 الابتدائية، 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 الابتدائية، بمتوسط حسابي (٣،١٣)، وانحراف معياري (١،٢٩).

٣ - 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 الابتدائية باختلاف المتغيرات الأولية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	Sig	الدلالة
واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية	بكالوريوس	٢٨	٣،٥١	١،٨٢٩	٠،٠٧٦	غير دالة
	ماجستير	٩	٢،٩٢			
الصعوبات التي تواجه الإدارة	بكالوريوس	٢٨	٣،٤٨	١،٤٦٩	٠،١٥١	غير دالة

			٣،٠٠	٩	ماجستير	
--	--	--	------	---	---------	--

يبين الجدول السابق رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (ت).

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية 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 الابتدائية تبعاً 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

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعان	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	٢٦،٢٣٩	٣٤	٠،٧٧٢		
	المجموع	٢٧،٤١٤	٣٦			
الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية	بين المجموعات	١،٥٧٣	٢	٠،٧٨٦	١،٠١٤	٠،٣٧٤
	داخل المجموعات	٢٦،٣٧٩	٣٤	٠،٧٧٦		
	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 الابتدائية 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 دراسات مستقبلية حول موضوع الدراسة.

أولاً: ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض، 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 الابتدائية باختلاف المتغيرات الأولية.

ثانياً: أهم النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

١ - فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الأول: ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض من وجهة نظر الطالبات؟

أوضحت النتائج أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية 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 المديرية من المواد المادية البشرية المتاحة).

٢ - فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض من وجهة نظر الطالبات؟

أظهرت النتائج أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية جاءت بدرجة "متوسطة"، 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).

٣ - 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 المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض 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 الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض تبعاً لمتغيري: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ثالثاً: 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 المعلمات على إجراء أبحاث ودراسات حول الأساليب الإدارية الحديثة، وطرحها في مؤتمرات وندوات؛ لمناقشة نتائجها للوصول إلى أفضل السبل لممارستها.
- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية.

المراجع:

المراجع العربية:

- آل عوشن، ماجد.(٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ط١. الناشر: الرياض.
- الالفي، 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 الإدارية العلمية: قراءات في الواقع الجزائري. دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية: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 الادارة 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 ٢،٠ WEB في تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مكاتب التربية والتعليم. رسالة ماجستير. غير منشورة. كلية التربية:جامعة الباحة.
- الطيطي، خضر.(٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية. ط١. عمان: دار الحامد.
- العتيبي، نواف.(٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. الكويت: دار المسيلة.
- عزازي، فاتن.(٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق ط١. الرياض:دار الزهراء.
- عطوي، جودت.(٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط٥. 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 العمدات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الإمام 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. (٥١٤٣٦). 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.

المراجع الأجنبية:

- 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 LLC, Ed.D. Dissertation, Teachers College, Columbia University, 3425020, 202 pages