تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت

[١،] فاطمة باتل الرشيدي[٢]

١- معهد الدراسات و البحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

٢- طالب دراسات عليا بمعهد الدراسات العليا - جامعة مدينة السادات.

❖ **ملخص**:

ركز البحث الحالي على استجلاء واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية (كما تتجسد في ممارسات صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقويم والرقابة الاستراتيجية) لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت؛ بالإضافة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ ومقترحات تفعيل تطبيقها في هذه المدارس؛ سعياً وراء بناء تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وكهدف ثانوي لهذا البحث تم التركيز على دراسة الفروق في آراء المشاركين بشأن واقع ومعوقات ومقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس/النوع - المؤهل التعليمي - الدورات التدريبية في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- المستوى التعليمي للمدرسة).

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تم توظيف منهجين بحثيين أولهما منهج البحث الوصفي التحليلي، والثاني منهج البحث التطويري. وتم استخدام تصميم بحثي قائم على المسح لآراء مديري المدارس الحكومية باستخدام أداة الاستبانة؛ وهي الأداة التي قامت الباحثة الحالية بتجميع محاورها وأبعادها من عدة أدوات واردة في دراسات سابقة. وتضمنت الاستبانة ثلاث محاور رئيسية أولها لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية (ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية وهي: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، والتقويم والرقابة الاستراتيجية)، والثاني لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية (ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية وهي: معوقات متعلقة بمدير المدرسة، ومعوقات متعلقة بالعاملين، ومعوقات متعلقة بالإدارة العليا)، ومقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وتألفت هذه الأداة إجمالاً من ٨٤ عبارة يُجاب عنها بطريقة التقرير الذاتي استناداً إلى مقياس ليكرتي متدرج. وتم التحقق من صدق الأداة باستخدام طريقتي الصدق الظاهري والمقارنة الطرفية. بينما تم التحقق من الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية قوامها ٢٤ من مديري المدارس الحكومية ممن لم يشاركوا في البحث الأساسي.

وتمثل مجتمع البحث في جميع مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة عشوائية منها أتم (٩٦) مدير ومديرة الإجابة عن استبانة البحث وقدموا بيانات صالحة للتحليل الإحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام الحاسوب من خلال الاستعانة ببعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وأسفرت نتائج البحث عن أنه يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية إجمالاً لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت إجمالاً بدرجة "متوسطة", وجاءت درجة حدة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين المشاركين إجمالاً بدرجة "مرتفعة", وكانت هناك درجة مرتفعة من موافقة المديرين المشاركين في البحث الحالي على مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية, كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين بشأن واقع ومعوقات ومقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية (الجنس/النوع - المؤهل التعليمي - الدورات التدريبية في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- المستوى التعليمي للمدرسة).

واستناداً إلى ذلك, قدمت الباحثة التصور المقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت والذي تضمن ٨ محاور رئيسية وهي: التوجه الاستراتيجي, وتوفير الموارد البشرية والمالية, وتدشين ثقافة تنظيمية مواتية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية, والتدريب وبناء القدرات, وتوفير تقنيات المعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية, والتجارب الدولية الرائدة للاستفادة من مدخل الإدارة الاستراتيجية في العملية التعليمي, والتقييم المستمر, والشراكة المجتمعية والدولية. كما أوصت الباحثة بالاعتماد على التصور المقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية الذي تم تقديمه في البحث الحالي كأساس لتعميم تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى المدارس والإدارات التعليمية المختلفة في جميع المحافظات الكويتية. وفي النهاية

اقترحت الباحثة إجراء بعض الدراسات والبحوث المرتبطة مثل: إعادة تطبيق البحث الحالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين في المدارس الحكومية في دولة الكويت, ودراسة عن برنامج مقترح يركز على مهارات الإدارة الاستراتيجية وأثره على ممارسات مديري المدارس الحكومية لتطبيق الاستراتيجية في إدارة المدارس في دولة الكويت.

Abstract

أهداف البحث

تعد المدارس بمثابة مؤسسات حيوية لإعداد النشئ وتأهيل الأجيال القادمة وتزويدهم بمختلف المهارات والمعارف اللازمة لبناء المجتمع. ونظراً لحساسية الدور الذي تلعبه المدارس فإن إدارتها يجب أن تتسم بعدد من الخصائص المهمة والتي ربما تختلف عن الخصائص اللازمة لإدارة أي نوع من المؤسسات الأخرى مثل: المؤسسات الهادفة للربح، أو حتى المؤسسات غير الهادفة للربح في قطاعات أخرى غير القطاع التعليمي.

ومن بين أبرز الخصائص اللازمة لإدارة المدارس كأحد أهم المؤسسات التعليمية في المجتمع أن يكون لدى المديرين رؤية استراتيجية للتحقيق الطويل الأمد للأهداف المنشودة من النظام التعليمي، وأن تكون قادرة على التفكير الاستراتيجي، وأن تكون قادرة على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية والفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على البيئة المدرسية والاستجابة لها بشكل فعال بالاعتماد على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب. وتتطلب مثل هذه الخصائص أن يكون مديرو المدارس قادرين على ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال وتوظيفها لتحقيق أهدافهم بشكل كاف.

إن مؤسسات التعليم تواجه عدداً كبيراً من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها والعمل الجاد نحو الاستجابة والتكيف مع المتغيرات وتحقيق التقدم خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وزيادة حدة المنافسة مما يدفعها إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة لتحسين الأداء والتغلب على تلك التحديات، خاصة وأنه يعزى تعثر مؤسسات التعليم في خطواتها وتعطل برامجها إلى ما يسمى بالفراغ الاستراتيجي أو غياب منهجية الإدارة الاستراتيجية التي تحقق العديد من المزايا وتسهم في مواجهة الضغوط والمؤثرات البيئية (طلال الشريف، ٢٠١٠)[١]. إن التربويين أمام تحدٍ كبير وخيار استراتيجي لا مفر منه، فنماذج التعليم التقليدية لم تعد قادرة على معالجة المشكلات التعليمية أو مواجهة تحديات الثورة المعلوماتية، ولابد من إعادة صياغة المفاهيم التعليمية بطريقة جديدة وإحداث تغيير جذري في البنية الفكرية للمدرسة، وفي مناهج التعليم، واستراتيجيات التعليم والتعلم، وإعادة تصميم بيئات التعلم المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات هذا التغيير (نرمين عوجان، ٢٠١٥)[٢].

ولقد بدأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية في التطور في فترة الستينيات نتيجة الدراسات التي تم تنفيذها في الشركات والمؤسسات في قطاع المال والأعمال. وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الإدارة الإستراتيجية وبخاصة للمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية على نحو متزايد (Alsheleh, 2016)[٣]. فتتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقود الأخيرة والمتمثلة في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان، وكذلك زيادة حدة المنافسة في تخريج أجيال تستطيع التوفيق بين هذا التقدم التكنولوجي وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية (محمود عساف، ٢٠٠٥)[٤].

ومنذ الظهور الرسمي لها جذبت الإدارة الإستراتيجية الكثير من الاهتمام في البحوث الإستراتيجية والتنظيمية (Kinuthia, 2015, p. 1)[٥]. وعلى الرغم من أن تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية قد بدأ متأخر عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبته وفعاليته (العطار, ٢٠١٤)[٦].

والإدارة الاستراتيجية تعد مدخلاً حيوياً لتطوير التعليم، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغيير والتطوير

المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانات؛ كما أن الإدارة الاستراتيجية تعد عملية ضرورية وليست عملية كمالية؛ لأنها تؤدى 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 المنظمة التعليمية، وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، واستخدام الموارد بشكل فعال، وعدم مقاومة التغيير والمشاركة بين فرق العمل وتنمية التفكير الاستراتيجي (مشاعل العتيبى، ومشاعل الشهرى، وغزيل الخريجة ، ٢٠١٦)[٧]

كما يتطلب الواقع التربوي في المدارس ممارسة نمط الإدارة الاستراتيجية؛ لما له من دور بارز في الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية وتحسين المخرجات التعليمية، وتشير كثير من الدراسات التربوية بأن تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية يساعد على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، الامر الذي يؤدي إلى إحداث التغيير المنشود الذي يستهدف تحقيق المدرسة رسالتها في توجيه وتكامل الانشطة الإدارية والتنفيذية وتحديد المسؤوليات وتوجيه الافراد داخل المدرسة، كما تساعد الإدارة المدرسية في التوصل إلى قرارات استراتيجية رشيدة في الأوقات التي تتعرض المدرسة فيها سواء لتحديات داخلية أم خارجية محتملة في المستقبل، ومنع ظهور التعارض بين الاهداف الموضوعة (جمال الحناوي، ٢٠١٥)[٨].

ويمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها مهارة وفن في آن واحد. حيث تتطلب ممارسات الإدارة الإستراتيجية الجيدة فكر واضح وأحكام رشيدة. كما تعد الإدارة الإستراتيجية عملية ذات طبيعة رسمية ومقننة من قبل المؤسسة والتي يجب أن يكون لها منصب رسمي للقيادة الإستراتيجية. وتطوير الإستراتيجية هو بمثابة عملية متعددة الأبعاد يجب أن تتضمن التحليل العقلاني، والحدس والبديهة، والخبرة، والجوانب الوجدانية (Kinuthia, 2015)[٩].

وتطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية يتطلب تمتع القادة الاستراتيجيين بصلاحيات إدارية واسعة تسمح بالقيام بعمليات الإدارة الاستراتيجية بمستوى عالي من الكفاءة، ويتأكد ذلك لدى الإدارات التعليمية القائمة بإدارة العملية التعليمية في المناطق المختلفة والمرتبطة بإدارة تعليمية مركزية، حيث تؤثر مركزية الصلاحيات في عدم فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارات التعليمية الفرعية، مما يستوجب ضرورة منح الصلاحيات اللازمة لضمان فعالية تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بما يؤدى إلى توافر المرونة الإدارية اللازمة للتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة (هناء الحربي، ٢٠١٠) ١٠.

وفي الختام نستطيع القول بأن الإدارة الاستراتيجية إذا ما طُبقت من جانب القيادات التربوية في مؤسسات التعليم من خلال دراسة القوى الثقافية السائدة، والمؤثرة وتحليل نظام التعليم، لتحديد نقاط القوة والضعف التي تعتريه، وكذلك وضع صياغة دقيقة للاستراتيجية ثم تنفيذها ومتابعتها، فإنها تستطيع أن تضمن تحقيق التفوق والامتياز وجودة عالية في مستوى التعليم (حاتم شحادة، ٢٠٠٨) [١١].

ومن خلال ما تقدم يتضح وبجلاء ضرورة تبني المدارس ومؤسسات التعليم نظام الإدارة الاستراتيجية في عملياتها الإدارية المختلفة؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في إثراء المؤسسة وتنمية العاملين بها مهنياً وثقافياً، وتحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها تلك المؤسسات ألا وهي خدمة المجتمع كافة والعمل على تعليم النشء بطريقة واعية صحيحة تمكنهم من مواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية، وخلق أجيال متعلمة مُدربة قادرة على خدمة مجتمعها في كافة المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، التعليمية، الثقافية ...الخ)، فكلما كانت المدارس تُدار استراتيجياً كلما كان تحقيق تلك الأهداف ممكناً، كما أن تبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارسنا المختلفة يعزز روح التعاون والفريق بين العاملين بها، واحترام الرأي والرأي الآخر وذلك كله سينعكس على مخرجات العملية التعليمية برمتها.

ويجب على مديري المدارس أو القائمين بقيادة المؤسسات التربوية الوعي الكامل بأهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتهم والحرص كل الحرص على التجديد دائماً في أسلوب قيادتهم وإدارتهم ومحاولة تجنب ذلك النمط التقليدي من الإدارة الروتينية، وذلك لكسر حالة الجمود والممل داخل مدارسهم، والعمل على وضع خطط استراتيجية جيدة للمؤسسة بما يتناسب مع أهدافها العامة ومواردها وقدرات أعضائها والعاملين بها،

ومتابعة تنفيذ تلك الخطط باستمرار وتقويمها التقويم المناسب وقياس ما تحقق منها وكذلك السعي وراء تحقيق ما بقي من خطط استراتيجية موضوعة.

مشكلة البحث:

استناداً إلى ما سبق ذكره في مقدمة البحث، تعد الإدارة الإستراتيجية أحد أهم المقومات التي يجب أن تتوافر في إدارة المدارس الحكومية. ويتعين على مديري المدارس تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية على نحو ناجح لكي تكون المدارس ناجحة في تحقيق أهدافها وبخاصة تلك الأهداف طويلة الأمد. بمعنى آخر: إن نجاح الإدارة الإستراتيجية يتوقف على الممارسات التي يضطلع بها مديرو المدارس على أرض الواقع.

وعلى الرغم من المزايا التي يحققها توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المدارس, إلا أن تطبيقه يتطلب هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والفاعلية, وهنا تبرز معوقات عدة تحد من القدرة على تطبيقه. وفي هذا السياق, يلخص "الشيليح" (Alsheleh, 2016) [١٢]. أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في أربع فئات رئيسية وهي المعوقات المتعلقة بالتخطيط، والمعوقات المتعلقة بالإدارة، والمعوقات الفردية، والمعوقات التنظيمية، وتتضمن المعوقات المتعلقة بالتخطيط: نقص التخطيط الاستراتيجي الدقيق، وعدم كفاية الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المرتبطة بها، والقيود الزمنية، وعدم وجود إجماع بين صناع القرار، وضعف تحديد المشكلات الرئيسية، وضعف الدور الفعال لصائغي الخطط، ونظام التدريب غير الملائم، والسياسات التنظيمية والتنفيذية غير الواضحة. أما المعوقات الإدارية فتتضمن إتباع نمط قيادي غير مناسب، وعدم كفاية الدعم التنظيمي، ونقص الالتزام بشكل كاف من قبل المدير، والعوامل السياسية المتعلقة بالسلطة، والإدارة الشخصية غير المناسبة، والمتغيرات والعوامل غير المُتحكِم بها. أما المعوقات الفردية فتتضمن ضعف قدرة الموظفين، ومقاومة التغيير لدى الأفراد والوحدات، ونقص الفهم للاستراتيجية، وعدم ارتباط الإدارة الإستراتيجية بشكل كاف برؤية المؤسسة. أما العوامل التنظيمية فتتضمن التوزيع غير المناسب للموارد، ونقص التواصل الكافي، وعدم فاعلية التنسيق، والافتقار إلى نظام معلومات كافي، والثقافة التنظيمية غير مواتية، والأنشطة التنافسية بين الأفراد والوحدات.

وبالتالي فإنه من المنطقي أن تشير العديد من الدراسات العربية السابقة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الدول العربية المختلفة لا يرتقي إلى المستوى المرتفع المأمول ويدور في فلك الضعيف وحتى المتوسط وفقاً لما تشير إليه نتائج كل من (أمجد درادكة ومحمد العلياني، ٢٠١٧؛ مشاعل العتيبي ومشاعل الشهري وغزيل الخليجة، ٢٠١٦؛ جمال الحناوي، ٢٠١٥؛ فواز التويجري، ٢٠١٤؛ نوح بني عامر، ٢٠١٤؛ ثرية الغيلاني؛ حاتم شحاتة، ٢٠٠٨) ١٣.

كما تشير نتائج العديد من الدراسات أيضاً إلى أن مستوى امتلاك مديري المدارس لمهارات وكفايات الإدارة الاستراتيجية لا يرقى أيضاً إلى المستوى المرتفع كما هو الحال في دراسات كل من (هيام جوجة، ٢٠١٥) [١٤]. ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود العديد من معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية سواءاً تلك الراجعة إلى طبيعة الإدارة الاستراتيجية نفسها أو ضعف كفايات ومهارات واتجاهات المديرين أو عدم تعاون طاقم العمل بالمدرسة أو عدم توافر المقومات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وهو ما تشير إليه نتائج دراسات عدة مثل دراسات كل من (فواز التويجري، ٢٠١٧؛ أمجد درادكة ومحمد العلياني، ٢٠١٧؛ جمال الحناوي، ٢٠١٥؛ نرمين عوجان، ٢٠١٥؛ أحمد العطار، ٢٠١٤؛ طلال الشريف، ٢٠١٠) [١٥].

وبالتالي فعلى الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية, إلا أن واقع الإدارة المدرسية في دولة الكويت والدول العربية بشكل عام كما تعكسه نتائج الدراسات الميدانية السابقة، وكما يتبين من الملاحظات والخبرات الشخصية للباحثة تشير إلى وجود العديد من المشكلات المرتبطة ببطء عمليات صنع واتخاذ القرار، وعدم قدرة الإدارة المدرسية على الاستجابة بشكل فعال للمتغيرات الداخلية والخارجية، وضعف قدرتهم على استثمار الفرص المتاحة لهم، وغياب الرؤية الاستراتيجية، وضعف القدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وهي العوامل التي تشير مجتمعة إلى ضعف قدرة المديرين على التطبيق الناجح للإدارة الإستراتيجية.

وبالإضافة إلى ذلك، لجأت الباحثة إلى أسلوب الدراسة الاستطلاعية لتحديد ما إذا كانت الملاحظات والخبرات الأولية التي ذكرتها الباحثة هي بالفعل تمثل مشكلة تتطلب التصدي لها باستخدام المنهج العلمي أم لا. ولهذا قامت الباحثة بإجراء مقابلات جماعية مع عدد من المعلمين (٢٣ معلم)، فضلاً عن مقابلات فردية مع ست من مديري المدارس في مراحل متنوعة بدولة الكويت. وقامت الباحثة بتحليل البيانات المستمدة من هذه المقابلات بطريقة نوعية تضمنت تحديد الموضوعات الأكثر شيوعاً والمشتركة ما بين المشاركين. وقد أسفرت هذه النتائج عن أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية ليس معروفاً أو مطبقاً بشكل رسمي في المدارس التي يعمل بها المشاركون، وعدم تلقي تدريباً مباشراً على ممارسات الإدارة الإستراتيجية سواءاً قبل أو أثناء الخدمة، وضعف ممارسات التحليل والتخطيط الاستراتيجي في المدارس، وكذلك وجود عدد من المعوقات المتنوعة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المدارس مثل: عدم كفاية التدريب الذي تلقاه المديرون، والتركيز على الأهداف قصيرة الأمد والانشغال بالممارسات الإدارية اليومية، والقيود الزمنية الواقعة على كاهل المديرين.

كما توضح توصيات العديد من المؤتمرات المعاصرة بأهمية تدريب المديرين على مهارات الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي وبخاصة في المؤسسات التعليمية. ولذلك تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت استناداً إلى الضعف الواضح في تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية في هذه المدارس.

وبحد علم الباحثة الحالية، فإنه لم يسبق أن تم إجراء أي دراسات تتناول واقع ومعوقات ومقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية في دولة الكويت وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذا التطبيق. ومن مراجعة الدراسات العربية أيضاً يتضح عدم وجود أي دراسات سابقة- على حد علم الباحثة الحالية- تتضمن تقديم تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية واقتصر الأمر في الدراسات السابقة على المرحلة الجامعية حيث ركزت دراسة "سحر محمد" (٢٠١٥) ١٦. على تصور مقترح لاستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر؛ وقدمت دراسة "مبارك البرازي" برنامجاً تدريبيا لتطوير قيادات التعليم العالي بدولة الكويت استناداً إلى مدخل الإدارة الاستراتيجية. وقدمت دراسة "طلال الشريف" (٢٠١٠) ١٧. نموذجاً مقترحاً لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي بالسعودية. وغردت دراسة "أمل محمد" (٢٠١٢) ١٨ . خارج هذا السرب بتقديم مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية استناداً إلى الإدارة الاستراتيجية. ومع ذلك فإنه لم تكن هناك أي دراسات توصلت إليها تتضمن تقديم تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مراحل التعليم قبل الجامعي عامةً وفي دولة الكويت خاصةً وهو ما يبرز أصالة مشكلة البحث الحالي ويوضح الحاجة الماسة إلى إجراء هذا البحث.

وعليه تتمثل مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية في دولة الكويت ومعوقات تطبيقها ومقترحات تفعيل هذا التطبيق كأساس لتقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

تساؤلات البحث

يركز البحث الحالي على الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

١- ما مقومات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت؟
٢- إلى أي مدى يطبق مديرو المدارس الحكومية بدولة الكويت الإدارة الاستراتيجية فعلياً؟
٣- ما المعوقات التي يرى مديرو المدارس الحكومية بدولة الكويت أنها تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية؟
٤- ما المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت؟
٥- هل توجد فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف المتغيرات التالية: الجنس/النوع، والمؤهل التعليمي, والدورات التدريبية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والمستوى التعليمي للمدرسة التي يعملون بها؟
٦- ما التصور المقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بمختلف المراحل التعليمية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) في دولة الكويت وذلك استناداً إلى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية لمدخل الإدارة الاستراتيجية؛ والكشف عما يكتنف هذا التطبيق من معوقات وتحديات؛ وتحديد آراء المشاركين بشأن مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية. كما هدف البحث أيضاً للكشف عما إذا كانت وجهات نظر المشاركين تختلف اختلاف دال إحصائياً باختلاف المتغيرات الشخصية للمشاركين وهي (الجنس/النوع، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والدورات التدريبية).

ويمكن تلخيص أهداف البحث الحالي في النقاط التالية:

- تحديد مقومات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.
- الكشف عن مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- الكشف عن المعوقات التي يرى مديرو المدارس الحكومية بدولة الكويت أنها تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- الوقوف على المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف المتغيرات التالية: الجنس/النوع، والمؤهل التعليمي, والدورات التدريبية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والمستوى التعليمي للمدرسة التي يعملون بها.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

أهمية البحث

الأهمية التطبيقية للبحث:

يتناول البحث موضوع جديد على البيئة الكويتية وبخاصة القطاع التعليمي وهو موضوع الإدارة الإستراتيجية. ويمكن أن يتم الاسترشاد بهذا البحث وما يقدمه من أداة وتصور مقترح في إطار الجهود الرامية لتطوير التعليم في دولة الكويت خاصة تحقيق رؤية كويت جديدة ٢٠٣٠. كما يمكن أن يكون هذا البحث مفيداً في مجال تدريب وإعداد مديري المدارس الحكومية والقيادات المدرسية في مجال الإدارة الإستراتيجية. كما يمكن أن يشير البحث إلى نقاط الضعف المتعلقة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية ويرشد المسئولين وصناع القرار عن الإجراءات التي يجب عليهم اتخاذها للتغلب على نقاط الضعف تلك.

الأهمية النظرية للبحث:

يعد هذا البحث الأول من نوعه- بحد علم الباحثة الحالية- الذي يقدم تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية. كما يقدم مجموعة جديدة من المقترحات لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويمكن للباحثين الآخرين الاستناد إلى تصور مقترح من المقترحات المقدمة كأساس للتفكير في مشكلات بحثية جديدة ترتبط بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم في الدراسات والبحوث المستقبلية.

فروض البحث:

١- يطبق مديرو المدارس الحكومية بدولة الكويت الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة.

٢- توجد معوقات بدرجة حدة "متوسطة" لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

٣- يوافق مديرو المدارس الحكومية بدولة الكويت بدرجة "متوسطة" على مقترحات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

٤- لا توجد فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف المتغيرات التالية: الجنس/النوع، والمؤهل التعليمي, والدورات التدريبية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والمستوى التعليمي للمدرسة التي يعملون بها. وينبثق عن هذا الفرض (٤) من الفروض الفرعية:

- ٤-١: لا توجد فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف متغير الجنس/النوع.
- ٤-٢: لا توجد فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف متغير المؤهل التعليمي.
- ٤-٣: لا توجد فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف متغير الدورات التدريبية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي
- ٤-٤: لا توجد فروق دالة في تقديرات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقاتها, ومقترحات تفعيل تطبيقها باختلاف متغير المستوى التعليمي للمدرسة التي يعملون بها.

حدود البحث:

تلتزم الباحثة في تنفيذ البحث الحالي بالمحددات التالية، وهي:

١- تطبيق البحث في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

٢- تطبيق البحث على مديري المدارس فقط.

٣- التركيز على الإدارة الإستراتيجية كأحد المداخل الرئيسية في الإدارة التعليمية.

٤- دراسة عدد من المتغيرات الشخصية في تأثيرها على آراء المديرين المشاركين وهي (الجنس/النوع، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والدورات التدريبية).

٥- الاقتصار على دراسة وتحليل واقع ومعوقات ومقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

٦- يتم قياس واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال ثلاث مجالات رئيسية وهي: صياغة الاستراتيجية- تنفيذ الاستراتيجية- التقويم والرقابة الاستراتيجية.

٧- يتم التركيز على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في ثلاث مجالات رئيسية وهي: معوقات متعلقة بمدير المدرسة- معوقات متعلقة بالعاملين- معوقات تتعلق بالإدارة العليا.

مصطلحات البحث:

الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

يعرف مطاوع ومرسي (٢٠١٤, ص ٢٤١) الإدارة الإستراتيجية على أنها نظام إداري يقوم على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية، مع الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية للتعرف على مواطن القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات بما يضمن التطوير المستمر وإعادة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتقويمها، مع الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (البشرية والمادية) لتحقيق غايات ورسالة المؤسسة التعليمية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق أهدافها في المدى البعيد.

وتُعرف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً في البحث الحالي بأنها مدخل إداري يتبنى منظور استراتيجي في الإدارة قائم على رؤية ورسالة ومهمة المدارس الحكومية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد بشكل يأخذ بعين الاعتبار الطبيعة دائمة التغير للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أساليب التحليل الملائمة.

التصور المقترح: Proposed vision

يُعرف التصور المقترح على أنه رؤية منظمة للباحثة تتضمن الربط بين عدد من الأفكار والمفاهيم والإجراءات بشكل منظم والهادفة إلى تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية في دولة الكويت. ويتم اشتقاق مصادر هذا التصور المقترح من مراجعة الدراسات والبحوث السابقة، والاطلاع على بعض الخبرات العالمية والدولية؛ واستناداً إلى ما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية التي تستجلي واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بمختلف المراحل التعليمية في دولة الكويت؛ والمعوقات التي يرونها مهمة التي تعوق هذا التطبيق؛ وأهم مقترحاتهم للتغلب على هذه المعوقات.

المراجع

- طـلال الشـريف (٢٠١٠). أنمـوذج مقتـرح لتطبيـق الإدارة الإسـتراتيجية فـى الجامعـات السـعودية الناشـئة خـلال الفترة من عام: ١٤٢٣ - ١٤٣١هـ. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢- نـرمين عوجـان (٢٠١٥). دور الادارة الاسـتراتيجية التربويـة والاشـرافيه فـى تطـوير التعلـيم بـالاردن. رسـالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. ص ٢٩.

٣- Alsheleh, M. O. (2016). Examining the relationship between leadership styles and the implementation of strategic management in higher education in jordan: A comparison of public and private universities (Order No. 10065528). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1777585905).

- محمـود عسـاف (٢٠٠٥). واقـع الإدارة المدرسـية فـي محافظـة غـزة فـي ضـوء معـايير الإدارة الإسـتراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية, غزة، غزة. ص ٦٢- ٦٣.

٥- Kinuthia, N. G. (2015). Adoption of strategic management practices at Kenyatta University. (Doctoral dissertation, Kenyatta University).

- أحمـد العطـار (٢٠١٤). معوقـات تطبيـق الادارة الاسـتراتيجية فـي مـدارس وكالـة الغـوث الدوليـة فـي محافظـات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية, غزة، غزة.
[١]- مشـاعل العتيبـى، ومشـاعل الشـهرى، وغزيـل الخريجـة (٢٠١٦). واقـع تطبيـق الإدارة المدرسـية لـلإدارة الإسـتراتيجية فـى المـدارس الإبتدائيـة وسـط مدينـة الريـاض مـن وجهـة نظـر المعلمـات. **التربيـة, جامعـة الأزهـر, ١٦٨** (٢), ٦٧٥ - ٧٠٧. ص ,٦٨١
٨- جمـال سـعد الحنـاوي (٢٠١٥). **واقـع الإدارة المدرسـية فـي مـديريات التربيـة والتعلـيم فـي ضـوء معـايير الإدارة الإسـتراتيجية مـن وجهـة نظـر مـديري ومـديرات المـدارس الثانويـة فـي محافظـة البلقـاء المملكـة الأردنيـة الهاشـمية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان . ص ,٦
9- Kinuthia, N. G. (2015). *Adoption of strategic management practices at Kenyatta University*. (Doctoral dissertation, Kenyatta University).

[١]- هنـاء الحربـي (٢٠١٠). **الادارة الاسـتراتيجية كمـدخل لتطـوير ادارات التربيـة والتعلـيم فـي المملكـة العربيـة السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طيبة، المدينة المنورة . ص ,٣٨
١١- حـاتم شـحادة (٢٠٠٨). **واقـع الممارسـات الإداريـة لمـديري التربيـة والتعلـيم فـي محافظـات قطـاع غـزة فـي ضـوء معـايير الإدارة الاسـتراتيجية وسـبل وتطويرهـا**. رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة. الجامعـة الإسـلامية (غـزة)، غزة. ص ٧٣.

[١]- أمجـد درادكـة، ومحمـد العليـاني (٢٠١٧). تطبيـق الإدارة الاسـتراتيجية لـدى مـديري المـدارس الثانويـة بمدينـة الطـائف مـن وجهـة نظـر الـوكلاء والمعلمـين. **مجلـة العلـوم التربويـة - كليـة التربيـة, جامعـة الملـك سـعود, ٢٩** (٢), ٢٢٣- ٢٥٠.
- مشـاعل العتيبـى، ومشـاعل الشـهرى، وغزيـل الخريجـة (٢٠١٦). واقـع تطبيـق الإدارة المدرسـية لـلإدارة الإسـتراتيجية فـى المـدارس الإبتدائيـة وسـط مدينـة الريـاض مـن وجهـة نظـر المعلمـات. **التربيـة, جامعـة الأزهـر, ١٦٨** (٢), ٦٧٥ - ٧٠٧.
- جمـال سـعد الحنـاوي (٢٠١٥). **واقـع الإدارة المدرسـية فـي مـديريات التربيـة والتعلـيم فـي ضـوء معـايير الإدارة الإسـتراتيجية مـن وجهـة نظـر مـديري ومـديرات المـدارس الثانويـة فـي محافظـة البلقـاء المملكـة الأردنيـة الهاشـمية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان

- نوح بنى عامر (٢٠١٤). **متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية فى جامعة مؤتة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك .
- ثريا بنت سالم الغيلاني (٢٠١٢). **واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة.
١٤- هيام بوجه (٢٠١٥). **مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لكفايات الإدارة الإستراتيجية وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٥- أمجد درادكة ومحمد العلياني (٢٠١٧). مرجع سبق ذكره.
- جمال الحناوي (٢٠١٥). مرجع سبق ذكره.
- نرمين عوجان (٢٠١٥). مرجع سبق ذكره.
- أحمد العطار (٢٠١٤). مرجع سبق ذكره.
- طلال الشريف (٢٠١٠). مرجع سبق ذكره.

[١]- سحر محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية. **المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي,** ٨ (١٩), ٩٥- ,١٣٣
١٧- طلال الشريف (٢٠١٠). مرجع سبق ذكره.
١٨- أمل فتحي محمد (٢٠١٢). **تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سوهاج، سوهاج.