

معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر (دراسة ميدانية)

اعداد

أيمن حامد سعيد سيد أحمد

إشراف

د / سميحة على مخلوف د / منى شعبان عثمان محمد
 أستاذة الإدارة التربوية أستاذة الإدارة التربوية
 وسياسات التعليم المساعد وسياسات التعليم المساعد
 كلية التربية - جامعة الفيوم كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع^(١).

وقد ظهرت اتجاهات كثيرة منذ القرن العشرين في مجال الإدارة منها الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بمعرفة التحديات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لمواجهتها وتجنب ما يعترئها من مخاطر يمكن أن تؤثر على المجتمع، كما تركز الإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء الإداري من الداخل لتكون منفتحة على البيئة المحيطة فتستثمر ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما بها من تهديدات، الأمر الذي أظهر الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية وخاصة في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر.

(١) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٢،

التعليم الفني هو نوع من التعليم يهدف إلى دعم وتنمية الأفراد أن يكتسبوا قدرًا من الثقافة والمعلومات الفنية والمهارات العملية التي تمكنهم من إتقان أداء أعمالهم وتنفيذها على الوجه الأكمل، كما أنه مرحلة لها أهمية وخصوصية، وطبيعة خاصة يستمد منها قدرته على تلبية احتياجات، ومتطلبات سوق العمل حيث أنه يساعد الفرد على اكتشاف، وإطلاق طاقات، وقدرات طلابه، وتنمية ميولهم، واتجاهاتهم، ورغباتهم من خلال اختلاف تخصصاته (زراعي -صناعي -تجاري)، وبالتالي تتحقق المعادلة المطلوبة ويتم الوفاء باحتياجات المجتمع من الخريجين المعدين والمؤهلين تأهيلاً فاعلاً.^(١)

لذلك فإن هناك العديد من المبررات التي تحتم ضرورة اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مجال التعليم الفني بشكل خاص لزيادة كفاءة المدرسة، وفعاليتها، ومن هذه المزايا ما يأتي:^(٢)

يزيد هذا الأسلوب من قدرة مجلس إدارة المدرسة على توقع المشكلات المترتبة على التغييرات السريعة، والتحديات العصرية.

يحدد هذا الأسلوب الإداري الطريق الذي يجب أن يسلكه مجلس الإدارة مع العاملين لتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية.

يجمع هذا الأسلوب من أساليب الإدارة بين مزايا عدم التكرار الناتج عن مركزية القرارات الإدارية، والتي منها الاستجابة، والوعي بظروف البيئة، وتغييراتها، وهذا من شأنه القضاء على سلبيات التنفيذ الناتجة عن عدم مشاركة المرؤوسين في الخطط المراد تنفيذها.

إلا إن الإدارة الاستراتيجية وعلى الرغم من فائدتها الكبيرة في المؤسسات التعليمية فإنها تواجه مجموعة من المعوقات عند تطبيقها سواء كانت من داخل المدرسة أو من خارجها من البيئة المحيطة أبرزها ضعف الموارد المادية للمدرسة، وعدم قناعة

(١) فاطمة فاروق الشرقاوي: حقوق المتعلم في التعليم الثانوي التجاري في ضوء تطبيق نموذج الجودة الاسكتلندي، - المؤتمر العلمي الحادي عشر " التربية وحقوق الإنسان " في الفترة من ٧-٨ مايو ٢٠٠٧، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ٢١٣.

(٢) أحمد البستان وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي "النظرية، البحث، الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٧٢.

الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي إلا عن وجود الأزمات فقط بالإضافة إلى عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط، بالإضافة إلى عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية. ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي وهي دراسة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر.

مشكلة الدراسة

تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني في مصر الكثير من المشكلات منها ما يلي: (١)

- ١- المركزية الإدارية الشديدة وضعف التفويض، والبيروقراطية، وتباين وتعدد الإجراءات التي تمثل عقبة أمام التطوير؛ لما ينتج عنه من قيود تعوق الحركة وتمنع المبادرة، وتبعد قطاعات المجتمع المحلي عن الاهتمام بقضايا التعليم، والمشاركة في المسؤولية تجاهها.
- ٢- تعدد مستويات التنظيم وهو ما يؤدي إلى صعوبة استخدام أدوات الاتصال الفعال وقنواته؛ مما يعوق وصول البيانات والمعلومات ويعطل اتخاذ القرارات

(١) تبين من الرجوع إلى:

- ١- أحمد ابراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الأسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص ١٧.
- ٢- المرجع السابق ص ١٤٥-١٤٨.
- ٣- نادية محمد عبدالمعتم: دور الإدارة المدرسية في استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية والاتصالات لتحقيق الجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٤٠-١٤١.
- ٤- ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، يصدرها المركز العربي للتنمية والتعليم، جامعة عين شمس، ١٩٩٩، ص ٩-١٠.
- ٥- أحمد ابراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٤٦.

في الوقت المناسب، يضاف إلى ذلك التخطيط غير السليم، مما يجعل الرؤية لدى إدارة المدرسة غير واضحة.

- ٣- غلبة التمسك بحرفية القواعد واللوائح والقوانين، واستخدام التهديد والعقاب.
- ٤- الفهم غير الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وغياب البعد المستقبلي في التخطيط، وقلة الاهتمام بالمتابعة.
- ٥- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير بسبب خوفها من المساءلة وغياب المناخ التنظيمي الداعم للإبداع داخل المؤسسات التعليمية.
- ٦- الإدارة المدرسية لا تتبنى فكراً واضحاً تثبت في ضوءه السياسات والاستراتيجيات والأهداف المتعلقة بتطوير الإدارة بل هي توجهات وأفكار ارتجالية فردية.
- ٧- غياب الاتصال الفعال بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي، وغياب البيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسية مع العمل في إطار جزئي للتطوير الإداري.
- ٨- ضعف إدارة الوقت بطريقة فعالة، وتؤكد الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن إحساسنا بقيمة الوقت ما زال ضعيفاً، وأن جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً، كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ١ - ما الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية؟
- ٢- ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية مرحلة التعليم الفني وتطلق من الاعتبارات الآتية:

أنها محاولة لرصد المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الفني في مصر.

يستفيد من هذه الدراسة كل من:

- أ- مجالس إدارة المدارس وخاصة مدارس التعليم الثانوي الفني.
- ب- الموجهون والمتابعون لممارسات مديري المدارس بديوان وزارة التربية والتعليم، والمديريات والإدارات التعليمية وإدارة التعليم الفني بشكل خاص.
- ج- الباحثون في مجال الإدارة المدرسية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

التعرف على الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية.
إلقاء الضوء على بعض معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

١ - **الحد الموضوعي:** ويشمل وصفاً تحليلياً لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الفني.

٢ - **الحد المكاني:** ويشمل عينة من المدارس الثانوية الفنية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم بمحافظات الفيوم، والبحر الأحمر، والشرقية. باعتبارها محافظات ممثلة لجمهورية مصر العربية حيث تمثل الشرقية محافظات الدلتا والوجه البحري وبها أكبر عدد من المدارس الثانوية الفنية على مستوى وجه بحري والدلتا. ومحافظة الفيوم هي موطن الباحث وتمثل محافظات شمال الصعيد. ومحافظة البحر الأحمر ممثلة لجنوب الصعيد والمحافظات الساحلية.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية بمحافظات عينة الدراسة في الفترة من أكتوبر ٢٠١٧ حتى فبراير ٢٠١٨.

الحد البشري: تقتصر عينة الدراسة على مجالس الإدارات بمدارس عينة الدراسة (مديري المدارس الثانوي الفني - وكلاء المدارس الفنية - رؤساء أقسام - الأخصائيين الاجتماعيين).

منهج الدراسة وأدواتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فهو من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل،"⁽¹⁾ مستخدمة إحدى أدواتها وهي الاستبانة الموجهة.

مصطلحات الدراسة

وتشمل مصطلحات الدراسة ما يلي:

معوقات: (٢)

جاء في لسان العرب لابن منظور: "وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً صرفه وحبسه ومنه التعويق والاعتياق وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف، وتقول عاقتني عن الوجه الذي أردت عائقاً وعاقتني العوائق، الواحد عائقة، والتعويق تثبيط الناس عن الخير والتعوق والتعويق أي التثبيط".

وجاء في القاموس الجديد للطالب "عاق، يعوق، عوقاً، أي صرفه وثبطه وأخره عنه" ويقصد بها في هذا البحث: الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني. أو هي مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم المتمثلة في

(1) Gay ,L., R.,:Educational Research Competencies ,For Analysis and Application , 4 th ED ,New York ,Macmillan Publishing Company , p 264

(٢) تبين من البحث في:

١- ابن منظور: لسان العرب، المجلد ٣، ط ٢، دار المعارف، بيروت، ١٩٧٩، ص ٩٣٠.
٢- بن هانبة وآخرون: القاموس الجديد للطالب، ط ٧، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، ١٩٩١، ص ١٢٧٧.

انخفاض الوعي والمستوى التعليمي، وضغوط البيئتين الداخلية والخارجية، والتحيز في تطبيق اللوائح والقوانين، والتي تحول دون أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لوظائفها مما تؤثر بالسلب في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها " العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المنظمة في الأجل الطويل وذلك من خلال:

١. الصياغة الجيدة للاستراتيجية المحددة.
٢. التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة.
٣. التقييم المستمر للاستراتيجية المحددة" (١)

وتعرف على أنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (١)

وتعرف أيضاً على أنها " عملية إدارية يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المؤسسة، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها" (٣).

وتُعرف إجرائياً بأنها: عملية إدارية تستهدف التوظيف الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المحددة والعمل على تنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة.

(١) سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية،

القاهرة، ٢٠٠٩ دار الكتب المصرية، ص ٥

(٢) عبد الحميد المغربي: الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، (القاهرة، ٢٠٠٦، مجموعة

النيل العربية، ص ٣٥.

(٣) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم الملبجي: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع

المعرفة، القاهرة، ٢٠١٠، دار الفكر العربي، ص ٤٢٤.

التعليم الفني:-

يهدف التعليم الثانوي الفني إلى إعداد فئة " الفني " في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة ، والخدمات، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين .^(١)

يُعرف على أنه: " ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي واكتساب المهارات والمقدرة الفنية، الذي تقوم به مؤسسات نظامية على مستوى الدراسة الثانوية بهدف إعداد فنيين مهرة في مختلف المجالات والتخصصات الفنية، مما يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام التي توكل إليهم"^(٢).

كما يمكن تعريفه على أنه " التعليم الذي يهدف إلى إكساب الطالب قدرًا من الثقافة العامة، والمعلومات الفنية، والمعارف والمهارات العملية، بما يمكنه من الوصول لمرحلة الاتقان."^(٣)

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها وذلك من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول الدراسات العربية

الدراسة الأولى-"درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة الاستراتيجية في الأردن من وجهة نظر معلميه وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات"^(٤) ٢٠١٧

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميه وعلاقة ذلك بمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

(١) وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، الفصل الثالث، مادة ٣٠
(٢) أسماء محمد عبد المؤمن إسماعيل: العائد الإقتصادي والإجتماعي لمشروع مبارك كول للتعليم الفني الصناعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الإجتماعية، ٢٠١١، ص٤٤

(٣) وزارة التربية والتعليم، دليل التعليم الفني، القاهرة ٢٠٠٥، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ص٦
(٤) محمد سليم الزبون، ياسمين مصلح العقرباوي: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة الاستراتيجية في الأردن من وجهة نظر معلميه وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة دراسات، العدد ٥٦، الجزائر، ٢٠١٧.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة، وذلك بتطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الأساسية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد وتنظيم دورات تدريبية لمدرّاء المدارس حول الإدارة الاستراتيجية.

الدراسة الثانية: "تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين"^(١) ٢٠١٧

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وهدفت أيضاً إلى معرفة المعوقات التي تقف في طريق تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، وهدفت إلى معرفة درجة الاختلاف بين وجهات النظر هذه تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من ٣٦٣ وكيلاً ومعلماً مكونة من ثلاثة محاور أساسية هي: المحور الأول: هو واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهو موزع على خمسة مجالات فرعية هي (تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية)، والمحور الثاني: هو معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمحور الثالث: هو المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

(١) أمجد محمود محمد درداكه، محمد سحمان حابش العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية،

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق المديرين للإدارة الاستراتيجية متوسط، وأوصت الدراسة بناء على هذه النتائج على حث المديرين على تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيقها، والعمل على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتأهيل العاملين في المدارس.

الدراسة الثالثة: " التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم" ٢٠١٧ (١)

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منهما، وكذلك تشخيص الأوضاع المجتمعية المحيطة والكشف عن أهم تأثيراتها لاكتشاف الفرص ومواجهة التحديات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وكذلك استبانة موجهة لعينة الدراسة كما استخدمت التحليل البيئي الرباعي (swot) للتشخيص وتحليل واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم نظام الخمس سنوات.

الدراسة الرابعة: " تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ٢٠١٦ (٢)

هدفت الدراسة إلى تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلميهم، والكشف عن الفروق الإحصائية وفق متغيرات (الجنس، والوظيفة، والمحافظه).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وللحصول على البيانات تم إعداد استبانة مكونة من ٦٨ فقرة موزعة على ثلاثة محاور: التصميم الاستراتيجي، والرقابة والتقييم

(١) سحر محمد أبوراضي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء

مقومات تدويل التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، عدد ١، ٢٠١٨

(٢) مروه اسطنبولي، محمد عبد الحميد لاشين، عزام عبدالنبي أحمد: تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مصر، مجلة التربية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، عدد ١٧١ مجلد ٧، ٢٠١٦.

الاستراتيجي)، تم تطبيقها على عينة من مساعدي مدير المدرسة وعينة من المعلمين في ثلاث محافظات تعليمي (الداخلية وطفار ومسقط).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: الاستمرار في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس، وتنمية مهارات التخطيط المدرسي ومهارات العمل الجماعي، وتوظيف الإدارة الاستراتيجية في بيئة المدرسة، وذلك من خلال التحليل البيئي الفعلي لمعرفة نقاط القوة والعف والفرص والتهديدات، ووضع نظام خاص بالحوافز للعاملين بالمدرسة.

الدراسة الخامسة: "تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ٢٠٠٨ (١)

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بمدخله التحليلي. وتتمثل عينة الدراسة الميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة داخل محافظة الشرقية.

ولقد توصلت الدراسة الميدانية إلى بعض النتائج التي توضح طبيعة أداء المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، والتي يمكن أن نجملها فيما يلي:

أ- لا يوجد بالمدرسة الثانوية العامة نوع من المبادرة ورغبة في التغيير. لا يوجد بالمدرسة الثانوية العامة استراتيجية واضحة تعتبر سبب وجودها، والمهام التي وجدت من أجلها.

ب- لا تقوم المدرسة الثانوية العامة بصياغة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لتطوير أدائها.

ج- لا تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بإعداد الخطة الاستراتيجية بكافة جوانبها.

د- لا يوجد توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة.

هـ- لا يمتلك العاملون المسؤولون عن التنفيذ القدرات والمهارات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.

(١) هبه صبحي جلال اسماعيل: تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨.

و - لا تقوم المدرسة الثانوية العامة بتقويم أداء العاملين والتلاميذ بصورة مستمرة.

ز - لا يساعد التقويم على تحسين الأداء الكلي للمدرسة.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:-

الدراسة الأولى: "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدرسة" (١) ٢٠١٣

هدفت الدراسة للتعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومستويات

الكفاءة المدرسية والعلاقة بين نمط القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدرسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة مجموعة من الاستبيانات على

عينة من مديري المدارس والمعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدرسة.

الدراسة الثانية: "الخطة الخمسية للمدارس من منظور التخطيط الاستراتيجي في

بعض مدارس مقاطعات فرجينيا الغربية" (٢) ٢٠١٠

هدفت الدراسة إلى وصف وتطوير الخطة الاستراتيجية العملية في مقاطعات مختارة،

حيث تم استخدام وتصميم دراسة حالة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تكليف الدولة للمدرسة في توظيف التخطيط

الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين مستوى الطالب والمدرسة وأداء نظام المدرسة بشكل

عام يساعد في عملية بناء وتوافق الآراء واتخاذ القرارات. كما تم تحديد المعوقات

التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي مثل الامتثال للوثيقة الخاصة بالمدارس.

وتولت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تحقيق الخطط إلزامية لتحسين المدرسة يأتي

من خلال أربعة أسس تتمثل في النظام فهي عملية شاملة أيًا من حيث وصف الأدوار

القيادية المشتركة، ومعرفة المتغيرات الاجتماعية التي قد تظهر في المجتمع الواحد،

(1) Khon Kaen Faculty of Education, University, **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, International Conference on Education & Educational Psychology, 2013

(2) Fisher, Victor, **School Improvement from the Central Office**, Morgantown West Virginia, (2010)

والقرارات الاجتماعية التي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار في الخطة الاستراتيجية لما لها من تأثير على القرارات المناسبة.

الدراسة الثالثة: "كيف يتعلم القادة التربويين كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم دراسة حالة" (١) ٢٠١٠م

هدفت الدراسة إلى الحصول على مزيد من التبصير في كيفية تعلم قادة التعليم وع استراتيجياتهم من خلال تحسين في فهم عملية التعلم. كما سعت الدراسة إلى كشف العوامل التي تسهل أو تعرقل فرص التعلم، وكانت أسئلة البحث تتمحور حول ثلاثة أسئلة: ما استراتيجيات التعلم التي وظفت من قبل القيادات التربوية المشاركة في رسم جهد التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يتعلمون هذه الاستراتيجيات؟ وما العوامل التي سهلت أو أعاققت عملية تعلمهم؟.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من اختصاصيين وقادة تربويين منتسبين في عملية التخطيط الاستراتيجي في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي هو نجاح التخطيط المستقبلي، وأن القادة التربويين الذين استطاعوا أن يعكسوا عملية التطوير من خلال التواصل مع الماضي، ومن أجل الوصول للمستقبل، ومواجهة التحديات هم بالتأكيد من سينجحون بتطوير هذه الاستراتيجيات. وكانت النتائج تشير إلى أن أغل القيم لعملية التخطيط الاستراتيجي جاءت من إطار التعاون والذي ساعد في ظهور أفكار جديدة وذلك من خلال تشجيع الفرد على مساندة التخطيط الاستراتيجي وإعطاء الجيل القادم فرصة للمشاركة بأرائهم وأصواتهم وتطوير منظومة المدرسة لخلق وفتح آفاق جديدة من الأفكار التي تفيد في المنظومة الواحدة.

الدراسة الرابعة: "كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي الفعال تحقيق هدف تحسين تعلم الطلاب بالمدارس" (٢) ٢٠١٠م.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على المدارس عندما تطبق نموذج التحسين المستمر مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

(1) Claire L, VanDanBerghe, **How Educational Leaders learn To Develop Strategy For Their Institution**, A Case Study. Columbia University, 2010

(2) Grumdah Constance F, **How School can effectively plan to meet the goal of improving student learning**, Minnesota. 2010

واستخدمت الدراسة الطريقة الكمية والنوعية في جمع البيانات، وأجريت الدراسة على مرحلتين لثلاث مدارس ابتدائية داخل الواحي، وكانت المدارس ضمن وحدات التحليل في دراسة هذه القضية، وقد تم اختيار هذه المدارس بسبب الالتزام بالتدريب مجال الإدارة الاستراتيجية، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين والإداريين.

وتوصلت الدراسة إلى نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضمن مدخل التخطيط الاستراتيجي في الثلاث مدارس، وأيضاً كان لدى مديري المدارس دور حاسم وفعال في تطوير القيادة التربوية، وتقديم التنمية المهنية في سبيل دعم المسيرة التعليمية.

الدراسة الخامسة: "مقارنة استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مدير المدارس في هونج كونج، وماليزيا، والولايات المتحدة: دراسة استطلاعية"

(٢٠٠٨)^(١)

هدفت الدراسة إلى تحديد ثلاث مهارات للتفكير الاستراتيجي في أربع جامعات هي الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وشنغهاي وذلك لمعرفة مدى اختلاف استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي الثلاثة التي تم تحديدها من بلد لآخر بسبب اختلاف الثقافات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى صعوبة المقارنة نظراً لاختلاف عينة البحث في السن والخبرة، ولكنها أوصت بضرورة التأكيد على التفكير الاستراتيجي كجزء من المنهج الدراسي للطلاب التي تستعد لشغل المناصب القيادية في المدارس.

ولقد استفاد الباحث من هذه الرسالة أهمية امتلاك مجالس إدارة بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر لمهارات التفكير الاستراتيجي وآلية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بهذه المدارس.

(1) Pisapia John & Hee Tie Fatt & Lin Ying & Morris John D: A COMPARISON THE OF Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Malaysia Shanghai and the United Stats:An Exploratory Study Presented at the CCEAM 2008,Conference 8-12 September. 2008 ICC Durban South Africa

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها يمكن القول بأن الدراسات السابقة هدفت إلى بلورة الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية، وقدمت معظمها تصورات مقترحة أو مقترحات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بعد رصد المعوقات التي تقف في سبيل تطبيقها في المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي في أغلبها، وهي أمور تتفق فيها الدراسة مع الدراسات السابقة، كما احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي أمدت الدراسة ببعض التوجيهات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، كما أفادت الدراسات السابقة الباحث في إثراء الإطار النظري له بطريقة غير مباشرة، وتوجهه للكثير من المراجع، والمساعدة في تحديد المشكلة، وبيان أهمية الدراسة، وكذلك صياغة فقرات الاستبانة، فيما يتعلق بمتغرات الدراسة.

وتسير الدراسة وفقاً لثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار النظري ويشمل

الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية

المحور الثاني: الدراسة الميدانية وتتضمن

ب- نتائجها

أ- إجراءاتها

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر.

وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل

المحور الأول: الإطار النظري:

تعد الإدارة الاستراتيجية إحدى السبل التي تمكن إدارة المؤسسات التعليمية باعتبارها أحد المنظمات الموجودة في المجتمع - من الاعتماد على التوجيهات والخطط المستقبلية، وذلك من خلال الاستناد إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى، تحدد من خلالها أهدافاً كبرى، وطرق تقويم منهجية متنوعة، بما يمكنها من اكتساب القدرة على مواكبة متطلبات طبيعة العصر المتغيرة.^(١)

(١) بيومي محمد ضحاوي، رضا ابراهيم المليجي: مرجع سابق ص ٤٢٢.

ومن ثم فإن نجاح أو فشل منظمة إنما يعتمد على طبيعة وأنواع الاستراتيجيات التي تتبعها هذه المنظمات؛ فالإدارة الاستراتيجية هي محاولة لتوفير درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة، وعليه فإنها تحقق الرؤيا الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، حيث تهتم بشكل جوهري في تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الإدارة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، كما تهتم باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي قرارات حاسمة تحدد مستقبل وجوهر المنظمة.

ومن هنا تأتي الإدارة الاستراتيجية ودورها الهام في تطوير المؤسسات التعليمية كأحد توجهات الإدارة التربوية الفعالة، وفيما يلي سنعرض نشأتها وتطورها ومفهومها وأهدافها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطوراً سريعاً في المؤسسات المختلفة، وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل المؤسسة، ومحاولتها التعامل الفعال مع الإشكاليات الإدارية المختلفة حتى أصبحت تمثل أحد المداخل الإدارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل هذه المؤسسات، وسبل الارتقاء بأدائها، ومن ثم تعددت الأهداف التي تحاول تحقيقها في المؤسسات التعليمية^(١)

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات الإدارة الاستراتيجية:

فالإدارة الاستراتيجية تعني " الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها. وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص"^(٢).

(١) المرجع السابق.

(٢) سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩، ص ٥.

وهي أيضاً "عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل".^(١)

ويرتكز مفهوم الإدارة الاستراتيجية على " وضع خطط تنفيذية شاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل والإدارة الاستراتيجية هي عملية يقوم من خلالها المدراء بوضع وتطبيق استراتيجيات تهدف إلى الوصول إلى الأهداف في ظل الظروف البيئية المتاحة والعوامل الداخلية للمنظمة".^(٢)

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى^(٣):

- ١- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ٢- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية.
- ٣ - إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على الكفاءة الإدارية.
- ٤ - زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- ٥ - التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

(١) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ٣٧، ص ٣٨

(٢) باكيناز بركة: الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الإفريقية، المؤتمر العربي الأول (الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال)، مركز الإستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للإستشارات والتدريب، القاهرة، ٢٠٠٨.

(٣) المرجع السابق ص ٤٢٦-٤٢٧

٦ - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لاستراتيجيات الآخرين.

٧ - تسهيل عمليات الاتصال داخل المنظمة وتوحيد اتجاهات القرارات.

٨ - وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

ويتضح مما سبق أن أهداف الإدارة الاستراتيجية تركز على تطوير كلاً من البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء بما يعد ذا أهمية كبيرة للمؤسسة، وبمعنى آخر فإن للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن عرضها فيما يلي:

أهمية الإدارة الاستراتيجية:-

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية: (١)

١- تزداد الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في الظروف البيئية الحالية شديدة التعقيد والتغيير والتي تتطلب دراسات مستمرة ومتعمقة لجميع العناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة، ومن خلال هذه الدراسات تتحدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة لاغتنامها وتتحدد التهديدات التي تواجه المؤسسة لكي تستعد لمواجهتها.

٢- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات من وضع رؤية وتخيّل لمستقبلها البعيد ولما يجب أن تكون عليه مستقبلاً، وبالتالي انتقل اهتمام الإدارة في هذه المؤسسات من التخطيط قصير المدى إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

٣- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات من دراسة بيئتها ومن خلال هذه الدراسة تتحدد نقاط القوة لديها وتنتسرها بالشكل الصحيح كما تساعد على معرفة نقاط الضعف لديها التي قد تكون غائبة عنها ومعالجتها والتخلص منها.

(١) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليحي: مرجع سابق، ص ٤٢٨-٤٣٠

- ٤- تعمل على وضع رسالة للمؤسسة تتحدد من خلالها الأهداف التي يتعاون الجميع في تحقيقها.
- ٥- تساعد على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني دعم القدرة على الابتكار.
- ٦- تعمق الإدارة الاستراتيجية العديد من المفاهيم السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وتدعو إلى التعاون نحو تحقيق الأهداف.
- ٧- تحقق الثبات والتوازن الداخلي الذي لا يتأثر بتغيير القيادات أو رغبات الأفراد حيث تأتي القيادة الجديدة لتكمل مسيرة القيادة القديمة.

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يمكن دراسة الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات مختلفة في ضوء طبيعة وحجم المؤسسة، وذلك بهدف تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات، والتي يمكن تقسيمها إلى وحدات إستراتيجية حيث أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات استراتيجية خاصة بها (١)

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (٢)

الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أو المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها (٣)

(١) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص ٤٣٢.

(٢) إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية،

٢٠٠٠، ص ٥٠.

(٣) المرجع السابق.

وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها عامة للمؤسسة ككل، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً، ويتم وضعها لأية مؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم من خلال الإدارة العليا بمشاركة رؤساء الوحدات الوظيفية، والإدارات المختلفة بالمؤسسة حسب تواجدها، وتغطي هذه الاستراتيجية جميع أنشطة المؤسسة على مستوى الإدارات المختلفة والوحدات، وبالتالي فهي تعتبر الاستراتيجية الأساسية التي يستمد منها مختلف الإستراتيجيات في المستوى الأدنى منها^(١).

الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوحدات الإدارية:

تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمؤسسة من وكيل مدير المدرسة ومديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وتمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة^(٢).

الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وهذا المستوى يستمد من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن الإستراتيجيات على مستوى الوحدات أو الفروع، وترتبط هذه الإستراتيجيات بوظائف المؤسسة الرئيسية مثل تقديم الخدمة التعليمية، وتدريب الأفراد، والتطوير والتمويل، ويتم وضع إستراتيجية لكل وظيفة من هذه الوظائف ويتم تحديد أهدافها وسياساتها، فعلى مستوى وظيفة التخطيط يتم وضع إستراتيجية التخطيط التي تهتم برسم الخطط المدرسية التي ستحاول المؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها في المستقبل، وعلى مستوى وظيفة الأفراد

(١) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص ٤٣٢-٤٣٣

(٢) عبدالحميد أبو ناعم: الإدارة الاستراتيجية: بناء متطلبات المستقبل، القاهرة، الدار القدسية للطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص ٥٢-٥٥.

يتم وضع الاستراتيجية التي تهتم بسياسات الاختيار والتعيين والأجور والتدريب والترقية.

ويتم وضع هذه الإستراتيجيات بواسطة المديرين المسؤولين عن هذه الوظائف بمشاركة رؤساء الأقسام التابعين لهم، ويراعى فيها التكامل فيما بينها والتنسيق والترابط من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة^(١).

ورغم تعدد هذه مستويات الإدارة الاستراتيجية إلا أن عناصرها ثابتة أيضاً كان المستوى، ومن عناصر الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

عناصر الإدارة الاستراتيجية: (٢)

(١) التحليل الاستراتيجي:

وهو عبارة عن عملية تقوم فيها إدارة المؤسسة بتحليل السمات الداخلية والخارجية المرتبطة بها؛ حيث تتضمن عملية التحليل إجراء تقييم داخلي أو على مستوى المؤسسة، كما تشمل أيضاً على تحليل خارجي للسمات السائدة في البيئة المحيطة وعمليات التنافس والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويشمل ست نقاط هي:

- ١- السمات الداخلية أو الخاصة بالمؤسسة.
- ٢- القدرات والكفاءات وتوليد القيم.
- ٣- السمات الخارجية أو الخاصة بالبيئة المحيطة.
- ٤- تحليل الوضع التنافسي.
- ٥- مصادر البيئة التنافسية.
- ٦- معاملات التخطيط والمعاملات المعتمدة على السياق.

(٢) صياغة الاستراتيجيات وصنع القرار الاستراتيجي:

وهي عبارة عن عملية يتم فيها اتخاذ قرارات أساسية بشأن مهمة المؤسسة والأهداف التي ترغب في تحقيقها بعد ذلك، ويتم اختيار الاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف

(١) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص ٤٣٤.

(٢) توني موردين، ترجمة باعتماد خالد العامري: أساسيات علم الإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ص ٦٦١-٦٨٧.

من عدة بدائل متاحة حددتها المؤسسة والتي تختلف حسب حجم المؤسسة على النحو التالي:

صياغة مهمة المؤسسة: حيث يتم التعبير عن مهمة المؤسسة في أحد البيانات الأساسية التي توضح أهدافها.

صياغة الأهداف: بمجرد أن يصل صناع القرار إلى اتفاق بشأن المهمة الأساسية للمؤسسة، يمكن تحديد أهدافها.

صياغة الاستراتيجيات: وهي الوسائل التي تحاول المؤسسة استخدامها في تحقيق أهدافها فهي الطريقة أو الأسلوب الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها.

٣) الخيار الاستراتيجي:

بمجرد أن تقوم المؤسسة بتنفيذ التحليل الاستراتيجي الخاص بها، وتنفيذ أساليب صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الاستراتيجي، سوف تسنح لها الفرصة للوصول إلى قرارات مفصلة حول الخيار الاستراتيجي المناسب لها، وسوف تحدد هذه القرارات العناصر التالية:

١. استراتيجيات المؤسسة التي ترغب في السعي وراءها.

٢. استراتيجيات العمل التي ترغب في تحقيقها.

٣. الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية والاستراتيجيات الخاصة بالأقسام الداخلية.

٤) تنفيذ الاستراتيجية:

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال أي أو كل من المتغيرات التالية:

أ- العلاقات الخارجية مع العملاء أو الشركاء (منظومة العلاقات الخارجية).

ب- الأفراد العاملون بالمؤسسة (منظومة العلاقات الداخلية).

ت- عمليات التنظيم والهيكل الإدارية.

ث- الثقافة التنظيمية.

ج- القيادة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية: (١)

تمر الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتتالية التي تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة لها أو اللاحقة.
- إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة؛ فعملية التقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف، بل تتم على فترات دورية.
- ضرورة وجود تدفق مستمر للمعلومات لمراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

- ١- تحديد الأعمال أو رؤية ورسالة المدرسة.
- ٢- مسح وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
- ٣- ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية.
- ٤- تشكيل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- ٥- تنفيذ الاستراتيجية
- ٦- الرقابة وتقييم الأداء.
- ٧- تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

تحديد الأعمال أو رؤية ورسالة المدرسة:

فالخطوة الأولى في مراحل الإدارة الاستراتيجية هي تحديد أين نحن الآن وأين نريد أن نكون عن طريق صياغة رؤية شاملة للمدرسة، يشترك في وضعها جميع العاملين بها، فالرؤية هي بمثابة الحلم الإنساني المراد تحقيقه.

(١) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليحي: مرجع سابق، ص ٤٤٧-٤٤٩.

فالرؤية توجد عندما يشترك الأفراد في المدرسة في القيم والاعتقادات والمهام والأهداف التي يجب أن توجه سلوكهم، وهي برنامج تربوي يبين اتجاهات المدرسة حول الأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ المدرسي، حيث يتم إيجاد العقل الجماعي.

أما رسالة المدرسة فتُعرف على إنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المدرسة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها ويمكن القول أن للمدرسة رسالة خاصة بها يتم في ضوئها تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد.

المراجعة الداخلية والخارجية للأداء أو مسح وتحليل البيئتين (الداخلية والخارجية):

وذلك لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص واستثمارها وتجنب التهديدات التي تؤثر على أداء المدرسة.

وتأتي هذه المرحلة أيضاً لتحديد ومعرفة الموقف الداخلي للمدرسة أي التصنيف ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها وذلك عن طريق التحليل الرباعي SWOT.

ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية:

حيث أن مديري الأقسام يحتاجون إلى أهداف طويلة المدى، مثلاً ماذا تعني بالضبط للخمس سنوات القادمة، فهي ترجمة للرسالة وتحويلها إلى أهداف لتحقيقها على أرض الواقع.

تشكيل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

حيث أن استراتيجية أي مؤسسة هي الجسر الذي يصل بين وضع المدرسة اليوم والوضع الذي تريد أن تكون عليه غداً، وكيف تنتقل من هنا إلى هناك؛ ومن ثم فهي سلسلة من الأفعال، فتحديد المؤسسة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية هو من يعطيها فرصها وتهديداتها الخارجية، ونقاط ضعفها وقوتها الداخلية، كما أن الأفراد العاملين لن يستطيعوا أو يرغبوا في إنجاز استراتيجيات لم يساهموا في إنجازها لذلك فإن المؤسسات الأفضل في العالم هي من تعتمد على استراتيجيات مبنية على مبدأ أساسي هو المشاركة وسهولة الاتصال بين المستويات الأعلى والأدنى.

تنفيذ الاستراتيجية:

وتعني ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال ونتائج من خلال توظيف الأفراد وتوزيع الأدوار والمسئوليات، أي أنها تعني تطبيق وظائف الإدارة من خلال التخطيط والقيادة والرقابة.

الرقابة وتقييم الأداء:

يقصد بتقويم الأداء قياس للأعمال والفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة.^(١)

هناك ثلاثة أنواع من أنشطة التقويم والرقابة الاستراتيجية هي: ^(٢)

- ١- تقييم عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ومدى فاعلية عملية التخطيط.
- ٢- المتابعة الدورية للخطط الاستراتيجية، وكيف يتم التركيز على التوجهات الاستراتيجية لمواجهة الأهداف، ومتابعة مؤشرات الأداء.
- ٣- المتابعة الدورية لتطبيق خطة لمدة عام واحد، والوفاء بالمواعيد.

وتبرز أهمية هذه العملية فيما يلي: ^(٣)

- ١- تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.
- ٢- تفادي آثار التغييرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية بين عمليات الإدارة.
- ٣- يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد المادية).

المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

سوف يتم عرض الدراسة الميدانية من خلال ما يلي:

(١) فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن ٢٠٠٢، ص ٢٣٣.

(2) The Ohio State University Office of Human Resources: A Guide to Strategic Planning (Columbus: Organization and Human Resources Consulting OHRC 2008, p 1-66

(٣) ثابت إدريس، وجمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص ٤٢٩

إجراءات الدراسة الميدانية:

تناولت الدراسة الحالية في جانبها النظري الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وفي هذا الفصل سيتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية، وأهدافها، وتحديد عينة الدراسة وأدواتها التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة النتائج ثم تحليل النتائج وتفسيرها، والذي قد يساعد على طرح عدة مقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي سيتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة إلى:

١- الوقوف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الفني.

ثانياً: عينة الدراسة

أخذ الباحث عينة من مديريين ووكلاء ورؤساء أقسام بمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر حيث أنها تمثل مجلس إدارة المدرسة والمعنية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وقد تم اختيار محافظات (الفيوم - البحر الأحمر - الشرقية) كما تم اختيار المحافظات التي أجريت فيها الدراسة وفق الاعتبارات التالية:

١. الفيوم: ممثلة لشمال الصعيد وموطن الباحث.
٢. البحر الأحمر: ممثلة للمناطق الساحلية والصعيد.
٣. الشرقية: ممثلة للوجه البحري والدلتا ولأنها أكبر محافظة من محافظات الوجه البحري ويوجد بها أكبر عدد من مدارس التعليم الفني.

ب- وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، واتباع الباحث في تطبيقه أساليب العينة متعددة المراحل Multi –Stage Random Sample^(١) لاختيار عينة عشوائية بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي وتم

(١) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة المصرية، ١٩٩٣، ص ٤

توزيع أداة الدراسة على عدد (٣٥١) فرداً، ولكن بعض الاستبيانات كانت غير مكتملة والبعض أخرج عن الإجابة فأصبحت العينة عددها (٣٤٥).

وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج SPSS الإصدار (١٨) وتم الحصول على النتائج كما يلي:

أولاً: التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات مفردات العينة حول (معوقات تطبيق مجلس إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني للإدارة الإستراتيجية)

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول معوقات تطبيق مجلس إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني للإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

جدول (١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكما^٢

للمجال الثالث (معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الفني)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	اتجاه البند	كاف ^١	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	قلة الوعي بأهمية وجود إدارة استراتيجية في المدرسة	١٢٢	٣٥,٣٦	١٥٨	٤٥,٨٠	٦٥	١٨,٨٤	٢,١٧	٠,٧٢	٧٢,١٧	متوسط	٣٨,٢٤	٠,٠١	١٤
٢	صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس في مجال العمل	١٢٦	٣٦,٥٢	١٩٣	٥٥,٩٤	٢٦	٧,٥٤	٢,٢٩	٠,٦٠	٧٦,٣٣	متوسط	١٢٢,٨٤	٠,٠١	٨
٣	ندرة وجود رسالة مكتوبة ومعلنة للعاملين في المدرسة	١٢٨	٣٧,١٠	١٣٥	٣٩,١٣	٨٢	٢٣,٧٧	٢,١٣	٠,٧٧	٧١,١١	متوسط	١٤,٤٢	٠,٠١	١٦
٤	ضعف وجود رؤية واضحة لمستقبل المدرسة	١٣٢	٣٨,٢٦	١٥٣	٤٤,٢٥	٦٠	١٧,٣٩	٢,٢١	٠,٧٢	٧٣,٦٢	متوسط	٤١,٣٧	٠,٠١	١٢

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	تجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٥	ندرة وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية	١٠٦	٣٠,٧٢	١٦٧	٤٨,٤١	٧٢	٢٠,٨٧	٢,١٠	٠,٧١	٦٩,٩٥	متوسط	٤٠,٣٠	٠,٠١	١٨
٦	ندرة توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي	١٢٤	٣٥,٩٤	١٥٩	٤٦,٠٩	٦٢	١٧,٩٧	٢,١٨	٠,٧١	٧٢,٦٦	متوسط	٤١,٩٧	٠,٠١	١٣
٧	ندرة توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للمدرسة	١٥٣	٤٤,٣٥	١٤٣	٤١,٤٥	٤٩	١٤,٢٠	٢,٣٠	٠,٧٠	٧٦,٧١	متوسط	٥٧,٢٥	٠,٠١	٦
٨	ثقافة المدرسة تحد من إدخال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية	١٣٠	٣٧,٦٨	١٣٠	٣٧,٦٨	٨٥	٢٤,٦٤	٢,١٣	٠,٧٨	٧١,٠١	متوسط	١١,٧٤	٠,٠١	١٧
٩	تدني المستوى التعليمي للمسؤولين عن صنع القرار في المدرسة	١٢١	٣٥,٠٧	١٢٠	٣٤,٧٨	١٠٤	٣٠,١٤	٢,٠٥	٠,٨١	٦٨,٣١	متوسط	١,٥٨	٠,٠١	١٩
١٠	غياب الرغبة بتطوير المدرسة	١٣١	٣٧,٩٧	١٢١	٣٧,١٠	٨٦	٢٤,٩٣	٢,١٣	٠,٧٨	٧١,٠١	متوسط	١١,٠١	٠,٠١	١٧
١١	بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً	١٥٣	٤٤,٣٥	١٥٤	٤٤,٦٤	٣٨	١١,٠١	٢,٣٣	٠,٦٧	٧٧,٧٨	متوسط	٧٧,٣٤	٠,٠١	٥
١٢	غياب مفهوم المنافسة يقلل الحافز لإعداد استراتيجية	١٦٤	٤٧,٥٤	١٤٩	٤٣,١٩	٣٢	٩,٢٨	٢,٣٨	٠,٦٥	٧٩,٤٢	مرتفع	٩٠,٨٤	٠,٠١	٣

الترتيب	مستوي الدلالة	كأ	اتجاه البند	النسبة (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى ط ما		نعم		البنود	م
							%	كأ	%	كأ	%	كأ		
٧	٠,٠١	٤٨,١٢	متوسط	٧٦,٤٣	٠,٧٣	٢,٢٩	١٦,٢٣	٥٦	٣٨,٢٦	١٣٢	٤٥,٥١	١٥٧	إمكانات المدرسة المالية ضعيفة ولا تسمح بإعداد استراتيجية فاعلة	١٣
١٠	٠,٠١	٤٣,٩٥	متوسط	٧٤,٠١	٠,٧١	٢,٢٢	١٦,٨١	٥٨	٤٤,٣٥	١٥٣	٣٨,٨٤	١٣٤	صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية	١٤
٩	٠,٠١	٨٢,٢٤	متوسط	٧٤,٣٠	٠,٦٥	٢,٢٣	١٢,٤٦	٤٣	٥٢,١٧	١٨٠	٣٥,٣٦	١٢٢	ضعف التزام الوزارة والإدارات التعليمية بوضع خطة استراتيجية محددة والعمل على متابعة تنفيذها	١٥
١	٠,٠١	٩٠,٩٩	مرتفع	٨٠,٥٨	٠,٦٩	٢,٤٢	١١,٣٠	٣٩	٣٥,٦٥	١٢٣	٥٣,٠٤	١٨٣	تركيز مجلس إدارة المدرسة والإدارات التعليمية على تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، دون التركيز على ما تحقق من مخرجات ونتائج	١٦

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	تجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٧	ضعف التدريب على كيفية إعداد ووضع الخطط الاستراتيجية	١٤٣	٤١,٤٥	١٦٣	٤٧,٢٥	٣٩	١١,٣٠	٢,٣٠	٠,٦٦	٧٦,٧١	متوسط	٧٧,٠٨	٠,٠١	٦
١٨	جمود الأنظمة الإدارية الموضوعه ؛ مما يؤدي إلى صعوبة تحديثها لمواكبة التغيرات البيئية	١٦٩	٤٨,٩٩	١٣٥	٣٩,١٣	٤١	١١,٨٨	٢,٣٧	٠,٦٩	٧٩,٠٣	مرتفع	٧٦,٤٥	٠,٠١	٤
١٩	غياب روح الفريق والعمل الجماعي	١٣٦	٣٩,٤٢	١٢٦	٣٦,٥٢	٨٣	٢٤,٠٦	٢,١٥	٠,٧٨	٧١,٧٩	متوسط	١٣,٧٩	٠,٠١	١٥
٢٠	انشغال القيادات العليا بالأعمال اليومية عن وضع الخطط الاستراتيجية	١٣٢	٣٨,٢٦	١٥٥	٤٤,٩٣	٥٨	١٦,٨١	٢,٢١	٠,٧١	٧٣,٨٢	متوسط	٤٤,٦,٨	٠,٠١	١١
٢١	سيطرة السلوكيات التقليدية في الإدارة المدرسية	١٦٩	٤٨,٩٩	١٤٥	٤٢,٠٣	٣١	٨,٩٩	٢,٤٠	٠,٦٥	٨٠,٠٠	مرتفع	٩٤,٥٤	٠,٠١	٢
	المجموع الكلي	٢٩٣٥	٤٠,٥١	٣١٠١	٤٢,٨٠	١٢٠٩	١٦,٢٩	٢,٢٤	٠,٧١	٧٤,٦٧	متوسط	٥٣,٣٧	٠,٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) =

٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١) تبين أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة

الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المجال الثالث (معوقات تطبيق مجلس إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني للإدارة الإستراتيجية) بنسبة مئوية (٧٤,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٢٤ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات المجال الثالث (معوقات تطبيق مجلس إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني للإدارة الإستراتيجية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

أ- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " تركيز مجلس إدارة المدرسة والإدارات التعليمية على تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، دون التركيز على ما تحقق من مخرجات ونتائج " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٠,٥٨%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

وهو ما يؤكد المحور السابق من التزام مجلس إدارة المدرسة الحرفي بتنفيذ اللوائح والقوانين، دون فهم واضح لكيفية التوظيف السليم لهذه اللوائح والقوانين بما يخدم عملية التطوير ويناسب التخطيط الاستراتيجي.

ب-جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " سيطرة السلوكيات التقليدية في الإدارة المدرسية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٠%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

وهذا يؤكد العبارة السابقة من الالتزام بتنفيذ القوانين واللوائح ويعطي مؤشرا قويا على بيروقراطية مجالس إدارة مدارس التعليم الفني مما يقف عائقا قويا في سبيل تطوير الإدارة المدرسية.

ج- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٤٢%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

د- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " جمود الأنظمة الإدارية الموضوعية؛ مما يؤدي إلى صعوبة تحديثها لمواكبة التغيرات البيئية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٠٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بقية عبارات (معوقات تطبيق مجلس إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني للإدارة الإستراتيجية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

أ- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧,٧٨%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ب- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " ضعف التدريب على كيفية إعداد ووضع الخطط الاستراتيجية " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٧١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣). كما جاءت العبارة رقم (٧) وهي " ندرة توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للمدرسة " بالمرتبة السادسة من حيث

موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٧١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣)، وانحراف معياري (٠,٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ج- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " إمكانات المدرسة المالية ضعيفة ولا تسمح بإعداد استراتيجية فاعلة " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٤٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

د- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس في مجال العمل " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

هـ- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " ضعف التزام الوزارة والإدارات التعليمية بوضع خطة استراتيجية محددة والعمل على متابعة تنفيذها " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤,٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

و- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤,٠١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ز- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " انشغال القيادات العليا بالأعمال اليومية عن وضع الخطط الاستراتيجية " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٣,٨٢%)، وبمتوسط حسابي

(٢,٢١), وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ح- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " ضعف وجود رؤية واضحة لمستقبل المدرسة " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٣,٦٢%)، وبمتوسط حسابي (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ط- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " ندرة توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٢,٦٦%)، وبمتوسط حسابي (٢,١٨)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ي- جاءت العبارة رقم (١) وهي " قلة الوعي بأهمية وجود إدارة استراتيجية في المدرسة " بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٢,١٧%)، وبمتوسط حسابي (٢,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ك- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " غياب روح الفريق والعمل الجماعي " بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١,٧٩%)، وبمتوسط حسابي (٢,١٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ل- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " ندرة وجود رسالة مكتوبة ومعلنة للعاملين في المدرسة " بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١,١١%)، وبمتوسط حسابي (٢,١٣)،

وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧) - (٢,٣٣).

م- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " ثقافة المدرسة تحد من إدخال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية " بالمرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١,٠١%)، وبمتوسط حسابي (٢,١٣)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧) - (٢,٣٣). كما جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " غياب الرغبة بتطوير المدرسة " بالمرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١,٠١%)، وبمتوسط حسابي (٢,١٣)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧) - (٢,٣٣).

ن- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " ندرة وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية " بالمرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٩,٩٥%)، وبمتوسط حسابي (٢,١)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧) - (٢,٣٣).

هو متناسق بشكل كبير مع النتائج السابقة الدالة على ضعف الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية، ودور التخطيط الاستراتيجي في عملية تطوير الإدارة المدرسية.

أ- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " تدني المستوى التعليمي للمسؤولين عن صنع القرار في المدرسة " بالمرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٨,٣١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧) - (٢,٣٣).

وهو ما يؤكد على ضعف الاهتمام بقيادات التعليم الفني في المدارس والأقسام وبأهمية المستوى التعليمي لهم.

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر:

توصلت الدراسة من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية إلى مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر متمثلة فيما يلي:

- قلة الوعي بأهمية وجود إدارة استراتيجية في المدرسة.
- صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس في مجال العمل.
- ندرة وجود رسالة مكتوبة ومعلنة للعاملين في المدرسة.
- ضعف وجود رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.
- ندرة وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية.
- ندرة توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي
- ندرة توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للمدرسة
- ثقافة المدرسة تحد من إدخال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية
- تدني المستوى التعليمي للمسؤولين عن صنع القرار في المدرسة
- غياب الرغبة بتطوير المدرسة.
- بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً.
- غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية.
- إمكانات المدرسة المالية ضعيفة ولا تسمح بإعداد استراتيجية فاعلة.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية.
- ضعف التزام الوزارة والإدارات التعليمية بوضع خطة استراتيجية محددة والعمل على متابعة تنفيذها.
- تركيز مجلس إدارة المدرسة والإدارات التعليمية على تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، دون التركيز على ما تحقق من مخرجات ونتائج.

- ضعف التدريب على كيفية إعداد ووضع الخطط الاستراتيجية.
- جمود الأنظمة الإدارية الموضوعية ؛ مما يؤدي إلى صعوبة تحديثها لمواكبة التغيرات البيئية.
- غياب روح الفريق والعمل الجماعي.
- انشغال القيادات العليا بالأعمال اليومية عن وضع الخطط الاستراتيجية.
- سيطرة السلوكيات التقليدية في الإدارة المدرسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد البستان وآخرون: الإدارة والاشرف التربوي " النظرية، البحث، الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٢.
- أسماء محمد عبد المؤمن إسماعيل: العائد الإقتصادي والإجتماعي لمشروع مبارك كول للتعليم الفني الصناعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الإجتماعية، ٢٠١١م.
- إسماعيل السيد: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- أمجد محمود محمد درداكه، محمد سحمان حابش العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٩ العدد ٢، الطائف، ٢٠١٧.
- باكيناز بركة: الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الإفريقية، المؤتمر العربي الأول (الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال)، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشارات والتدريب، القاهرة، ٢٠٠٨.
- بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، ٢٠١٠، دار الفكر العربي.
- توني موردين، ترجمة باعتماد خالد العامري: أساسيات علم الإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة المصرية، ١٩٩٣.

- سحر محمد أبوراضي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، عدد ١، ٢٠١٨
- سيد محمد جادالرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة، ٢٠٠٩ دار الكتب المصرية.
- ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، يصدرها المركز العربي للتنمية والتعليم، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.
- عبدالحميد أبو ناعم: الإدارة الاستراتيجية: بناء متطلبات المستقبل، القاهرة، الدار القدسية للطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- عبد الحميد المغربي: الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، القاهرة، ٢٠٠٦، مجموعة النيل العربية.
- فاضل حنا: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية) - مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٤، ٢٠١٢.
- فاطمة فاروق الشرقاوي: حقوق المتعلم في التعليم الثانوي التجاري في ضوء تطبيق نموذج الجودة الاسكتلندي، - المؤتمر العلمي الحادي عشر " التربية وحقوق الإنسان " في الفترة من ٧-٨ مايو ٢٠٠٧، كلية التربية، جامعة طنطا.
- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن ٢٠٠٢، ص ٢٣٣.
- محمد سليم الزبون، ياسمين مصلح العقرباوي: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة الاستراتيجية في الأردن من وجهة نظر معلميهم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة دراسات، العدد ٥٦، الجزائر، ٢٠١٧.
- مروه اسطنبولي، محمد عبدالحميد لاشين، عزام عبدالنبي أحمد: تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مصر، مجلة التربية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، عدد ١٧١ مجلد ٧، ٢٠١٦.

- نادية محمد عبدالمنعم: دور الإدارة المدرسية في استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية والاتصالات لتحقيق الجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- هبه صبحي جلال اسماعيل: تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨.
- وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، الفصل الثالث، مادة ٣٠
- وزارة التربية والتعليم، دليل التعليم الفني، القاهرة ٢٠٠٥، مطبعة وزارة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية:

- Claire L, VanDanBerghe, How Educational Leaders learn To Develop Strategy For Their Institution, A Case Study. Columbia University, 2010
- Fisher, Victor, School Improvement from the Central Office , Morgantown West Virginia,(2010)Gay ,L., R.,:Educational Research Competencies ,For Analysis and Application , 4 th ED ,New York ,Macmillan Publishing Company.
- Grumdah Constance F, How School can effectively plan to meet the goal of improving student learning, Minnesota. 2010
- <https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/download/newlaws.pdf>,3-10-2018
- Khon Kaen Faculty of Education University:Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness , International Conference on Education & Educational Psychology ,2013
- Pisapia John & Hee Tie Fatt & Lin Ying & Morris John D: A COMPARISON THE OF Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Malaysia Shanghai and the United Stats:An Exploratory Study Presented at the CCEAM 2008,Conference 8-12 September. 2008 ICC Durban South Africa
- The Ohio StateUniversity Office of Human Resources:AGuide to Strategic Planning (Columbus: Organization and Human Resources Consulting OHRC 2008.

