

تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين

أمجد محمود محمد درادكة⁽¹⁾، ومحمد سحمان حابش العلياني⁽²⁾

جامعة الطائف

(قدم للنشر في 18/05/1438هـ؛ وقبل للنشر في 13/07/1438هـ)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وإلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين. كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية). تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (363) وكبلاً ومعلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1235)، وقد تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة محاور؛ الأول هو واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية موزع على خمسة مجالات (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية)، والثاني هو معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، أما الثالث هو المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة، وكما جاءت استجاباتهم على معوقات التطبيق بدرجة متوسطة، وجاءت استجاباتهم كذلك على الحلول المقترحة بدرجة موافق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الاستراتيجية، التقييم، الرقابة.

Strategic management application for secondary school principals in Taif city from the agents and teachers point of view

Amjad Mahmoud Mohammed Daradkah⁽¹⁾, and Mohamed Sahman Habash Al - Olayan⁽²⁾

Taif University

(Received 15/02/2017; accepted 10/04/2017)

Abstract: This study aimed to know the degree of application of the strategic management at the secondary school at the city Taif, obstacles, and to know obstacles facing the application of the strategic management, and suggestion of improvement, and to know the different views of participants according to variables (job title, classrooms, scientific, years of experience, and the number of training sessions). It has been used descriptive method, the study sample consisted of (363) agents and teachers, were chosen randomly from the (1235), it has been used a questionnaire, The first is the reality of the application of strategic management divided into five areas: analysis of the internal environment, analysis of the external environment, formulation of strategy, implementation of strategy, evaluation and strategic control; the second is the obstacles to the application of strategic management; the third is the proposals that contribute to the application Strategic management. It was sure to validity and reliability. The results of the study responses on the degree of application for the strategic management among the principals of general education schools in Taif were average, and their response to the obstacles of application was medium. Their response was also to the proposed solutions with an agree level. There were no statistically significant differences at ($\alpha 0.05$) between the responses of the study on the degree of application of strategic management, according to the variables of the study.

Key words: Internal Environment, External Environment, Strategy, Evaluation, Supervision.

(1) Associate Professor of Educational Administration, Taif University.

Taif, Saudi Arabia, P.O. Box (888), Postal Code: (21944).

(1) أستاذ مشارك، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الطائف.

الطائف، المملكة العربية السعودية، ص ب (888)، الرمز البريدي (21944)

البريد الإلكتروني: amdardakah@yahoo.com

(2) Researcher, Ministry of Education.

(2) باحث بوزارة التعليم.

المقدمة:

بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لها من وسائل لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وكلفة، وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة (وهبة، 2008، 2).

كما يعدُّ الإداريون أهم فئات المجتمع الحاضرة، فعلى درجة كفاءتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية والمهارية والتعليمية، ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل، 2006، 452).

وتعدُّ الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وأن الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم تسهم في رفع الجودة في العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غايتها على المدى

إن أكثر ما يميز العصر الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي؛ وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجديد، والإدارة تعدُّ أداة هذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته؛ وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة.

وتمثل عمليات التطوير الإداري المستمر عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها لذلك تسعى المؤسسات إلى تطوير أداؤها من خلال عمليات التطوير والإصلاح الشامل بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات العالمية في كافة المجالات والميادين، ففي المجال التعليمي يلعب نجاح الإدارة التعليمية دوراً أساسياً في نجاح العملية التعليمية، نظراً لأن كفاءة وفعالية الإدارة التعليمية ينعكس إيجاباً على جودة النظام التعليمي وما يستتبع ذلك من وجود كفاءات علمية قادرة على المشاركة بفاعلية في تحقيق ما تصبو إليه الدول من تقدم ورقي في كافة المجالات (الحربي، 2010، 2).

فالإدارة بشكلها العام تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق

وهدفت دراسة العويسي (2003) إلى التعرف على عناصر الإدارة الاستراتيجية، وتوضيح العلاقة الطردية بين الرؤية الإدارية الاستراتيجية، والفاعلية في العمل داخل المؤسسة. ولقد توصلت الدراسة إلى: إن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أداؤها، ولهذا فعلى مدير المدرسة أن يأخذ بزمام المبادرة وأن يمتلك المهارات التحليلية لتحديد ما يرغب من مدرسته أن تكون عليه في المستقبل. وإن التغيير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على مدير المدرسة أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات وأهمها الإدارة الاستراتيجية للعمل المدرسي.

وهدفت دراسة سيرت (Seibert, 2004) إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطوير التقني في كارولينا الشمالية، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمة المستفيدين، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب. ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب ديلفي (Dephi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك بعد أن صمم استبانة، وتوصلت الدراسة إلى إن الإدارة الاستراتيجية لها أثر واضح على

الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد على معرفة عناصر القوة والضعف من أجل تحديد الأهداف على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (شحادة، 2008، 3). كما إن الإدارة الاستراتيجية ضرورية في مؤسسات التعليم وتؤدي إلى رفع أداء المؤسسات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت كل منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك. (Nicoline & Antje, 2006, 2)، فتطوير الإدارة الاستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز القدرة الاستراتيجية والأداء في أي مؤسسة. (Paul, 2003, 289).

وقام تومولا وتانغ (Tummala & Tang, 1995) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، استخدام فيها المنهج التحليلي، وطورا استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وقاما بعمل عدد من المقابلات لعينة الدراسة المختارة من أربع جامعات أهلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى إن الإدارة الاستراتيجية تعني إطاراً استراتيجياً شاملاً تركز في الأنشطة على التوجه طويل المدى، واستراتيجيات تحسين الجودة، والتأكد من الإعداد الجيد المبني على تخطيط الجودة الاستراتيجي والتنفيذ المناسب والتقويم المستمر. وأن يكون هناك كفاءة وفاعلية للإدارة الاستراتيجية في القطاعات التربوية.

درجة ممارسة الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية في الوزارة. وإن أهم المعوقات التي كانت تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي المعوقات المالية.

وأجرى عساف (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وقدرته على الإصلاح في ظل التغيير الكمي والنوعي في البيئة، والتعرف على الاختلاف بين مديري مدارس محافظة غزة في درجة ممارستهم الإدارة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقام الباحث بإعداد استبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، لكنهم يمارسونها بنسبة (82.8%) في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة (84.4%)، كما إن عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى (للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

تطوير الأداء وتحسين فرص خدمة المستفيد، ورغم عدم وجود المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الاستراتيجية لكنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف، فهناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارات في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية. وبذلك وجدت أعلى ثلاث فقرات هي: (معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للنموذج والمراحل والعمليات، ومهارة الاتصال في استماع الاستجواب والمقابلة، وموقف تعزيز الثقة وتأسيس المصادقية).

وأجرى الشبول (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء نموذج لتطويرها، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والحلول الممكنة لمعالجتها، واستخدم الباحث أداتين للدراسة هما: استبانة دراسة الواقع، واستبانة لبناء نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن (30.4%) من منسوبي الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غايتها على المدى البعيد. فيما رأى (5.1%) أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارات إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل. ووجود تفاوت في

كليات المجتمع في ولاية تكساس، واستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد لذلك استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن المديرين التنفيذيين ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين، وأن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأجرى ديفيد (David, 2006) دراسة هدفت إلى دراسة مراحل استراتيجية الإصلاحات التعليمية في سنغافورة بالتركيز على التعليم الابتدائي والثانوي والتعليم التقني، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى إن التوازي بين الإصلاحات التعليمية والإصلاحات الاقتصادية من خلال التعاون المشترك بين مختلف الوزارات الحكومية، والوكالات، وتكوين اللجان المشتركة بين الوزارات الهامة بما ساهم في توحيد الجهود نحو توفير وتطوير القوى العاملة، وأن مراعاة مبدأ الأولوية في الإصلاحات التعليمية والاستراتيجية بالاستناد على مدى توفر قيادات تربوية تمتلك قدرات عالية، فالانتقال من المركزية إلى اللامركزية ينبغي أن يتم بالتدرج، فالتمكين يتطلب

وهدفت دراسة الوحوش (2006) إلى التعرف على أثر قوى البيئة (الداخلية والخارجية) على عمليات الإدارة الاستراتيجية، اعتمد الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى إن متوسط إدراك المبحوثين لقوى البيئة الخارجية كان مرتفعاً في حين كان متوسطاً عند قوى البيئة الداخلية، ووجود دلالة ذات تأثير لأبعاد قوى البيئة الخارجية مجتمعة على جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية. وتم بناء نموذج لعمليات الإدارة الاستراتيجية وعلاقته مع البيئة الخارجية للوصول إلى مفهوم أشمل للإدارة الاستراتيجية.

وقامت الهاشم (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، منها: إن أغلب أجهزة الحكومية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وأهم أسباب عدم ممارستها هو غياب المختصين في التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المؤسسة.

وهدفت دراسة ستدهام (Stedham, 2006) إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في

ومستقبلها. هذا الحوار ورواية القصص التنظيمية تمكن الأفراد من مشاركة معرفتهم الضمنية والواضحة، وتؤثر عملية إخبار القصص التنظيمية بشكل كبير ومباشر على جهة المنظمة.

وأجرى كل من الهلالي ومصطفى (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وإبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في مفردات محاور الدراسة جميعها. وهدفت دراسة وهبة (2008) إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وقد صمم الباحث استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن التحليل البيئي (البيئة الداخلية أو الخارجية) حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة

توافر قوى بشرية لها القدرة على توفير جودة التعليم من خلال ممارسات سليمة. ورفع مستوى المعارف والمهارات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة يتطلب أساساً قوياً من التعليم الفني المرتبط بالتدريب على رأس العمل بما يساهم في توفير الخبرة الفنية. والتخطيط الاستراتيجي لعملية الإصلاح التعليمي القائم على المرونة في إجراء التغييرات المطلوبة والكفاءة الواقعية في عملية صنع القرار التربوي.

وتحدثت دراسة بول وشولتز, Boal, Schultz (2007) عن التأثير الكبير للقادة الاستراتيجيين على عملية التفاعل التنظيمي وبالتالي التأثير على عملية التعلم والتكيف التنظيميين، وناقشت مجموعة من المسائل منها: أهمية الحوار لأنه مصدر أساسي لعملية التعلم التنظيمي، وإن رواية القصص التنظيمية سمة مهمة من الحوار وتروج لنقل المعرفة بين أعضاء المنظمة التنظيمية، والقادة الاستراتيجيون مصادر قوية رئيسة لخلق السياق اللازم للتعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي بسبب مركزيتهم، وتوصلت الدراسة بأن القادة الاستراتيجيين يؤثرون على عملية التعلم والتكيف التنظيمي من خلال تأثيرهم على عملية التفاعل التنظيمي بين المستفيدين الداخليين للمنظمة، وبين هؤلاء والمستفيدين الخارجيين لها، وذلك بتشجيع وخلق المناخ الملائم لذلك، حيث يروجون للحوار الذي فيه ماضي المنظمة وحاضرها

المستقبلية، وتوصلت الدراسة أن وجود قائد موثوق للمستقبل مرتبط بوجود مناخ مشجع للإبداع، واقترحت الدراسة إلى البحث عن الأشخاص الذين يمتلكون إمكانيات قيادية، وتطوير برامج رسمية هادفة (تستخدم أسلوب السيناريو) وتتضمن كل المعارف والمهارات التي يحتاجها الشخص ليكون قائداً موثقاً في الأوقات الصعبة. وهدفت دراسة الشريف (2010) إلى التعرف على مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية - الناشئة خلال الفترة من (1423-1430هـ)، وأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومتطلبات ومعوقات تطبيقها، ووضع نموذجاً مقترحاً لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية واضح، وأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية عالية، بينما درجة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة موافق عليها.

وأجرت الحربي (2010) دراسة هدفت إلى تحديد مدى إمكانية اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم بالمملكة، وذلك في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات فرعية هدفت إلى بيان مدى وجود ممارسات إدارية حالية تتفق ومنهجيات الإدارة

الاستراتيجية بنسبة تراوحت بين (70-71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%). وإن اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%)، لكن لم يكن الاهتمام بالدرجة المطلوبة في الثقافة التعليمية والنظم والأنماط الإدارية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.1% إلى 71.1%). وإن اهتمام الإدارة الجامعية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بالبيئة الخارجية، والمجتمع المحلي، كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه، وتشريعاته، ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع. وأن قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية والتي شملتها الدراسة وظهر ذلك من خلال التباين في نتائج ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية والتي تراوحت بين (68-80%).

أما دراسة كيست (Quist, 2009) فتحدثت عن القائد الموثوق للمستقبل وأهميته، لأن الأوقات الصعبة لن تختفي، وناقشت مواصفات القائد الموثوق للمستقبل المخطط، والمبدع، ومتعلم مستمر، ويطور القيادة المستقبلين، ويشجع الآخرين ويطورهم، ومدير عالمي، ومخلص للعمل، ولديه كفاءات للتعامل مع التحديات

الاستراتيجية لدى إدارات التربية والتعليم، ومعرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مستوى التوجه نحو أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والممارسات الإدارية المتفكدة ومنهج الإدارة الاستراتيجية، ودراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى اتفاق الممارسات الإدارية الحالية ومنهجيات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، ومجال إدارة التعليم، والخبرة الوظيفية، والدورات التدريبية). وهدفت دراسة السليمانى (2012) إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخطوات ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات التعليمية، ولا سيما دور رياض الأطفال، وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وتم إعداد استبانة كأداة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى المديرات بمدينة مكة المكرمة (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - التقييم والسيطرة) كانت بدرجة عالية. وإن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة. وأجرى العتيبي (2012) دراسة هدفت إلى معرفة

الاستراتيجية لدى إدارات التربية والتعليم، ومعرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مستوى التوجه نحو أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والممارسات الإدارية المتفكدة ومنهج الإدارة الاستراتيجية، ودراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى اتفاق الممارسات الإدارية الحالية ومنهجيات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، ومجال إدارة التعليم، والخبرة الوظيفية، والدورات التدريبية). وهدفت دراسة السليمانى (2012) إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخطوات ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات التعليمية، ولا سيما دور رياض الأطفال، وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وتم إعداد استبانة كأداة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى المديرات بمدينة مكة المكرمة (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - التقييم والسيطرة) كانت بدرجة عالية. وإن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة. وأجرى العتيبي (2012) دراسة هدفت إلى معرفة

الاستراتيجية والأداء المؤسسي داخل المؤسسة، حيث استخدم الباحث المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة بجانب المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل نتائج الاستبانة والمقابلات والاستنباط من الدراسات السابقة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، حيث توصلت الدراسة إلى: إن الإدارة الاستراتيجية ساعدت مؤسسة الخرطوم في الحصول على عدة شهادات أهمها شهادة الآيزو عام 2004م والنموذج الأوروبي (EFQM) لتعليم وتقويم الأداء، وإن الإدارات الاستراتيجية ساعدت مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (مدارس القبس) في الحصول على عدة عضويات أهمها عضوية اتحاد المهنيين العرب وعضوية المدارس المنتسبة لليونيكو.

وأجرى المقطوف (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها. وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وللكشف عن سبل تطويرها، وتم مقابلة (27) عميد كلية ورئيس قسم. وللتعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية تم تطوير استبانة لهذه الغاية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات

واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى إن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة مدير المدرسة لعمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة عالية، وإن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية جداً، وإن أفراد الدراسة متفقون تماماً على المقترحات التي تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

وهدفت دراسة حنا (2012) إلى التعرف على آراء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. تم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة، وبينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عال، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة). وأن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط.

وهدفت دراسة البلولة (2012) إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لمرحلة الأساس بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (مدارس القبس)، وإلى العلاقة بين ممارسة الإدارة

كانت بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة) ولجميع مجالات الدراسة.

وركزت بعض الدراسات على دراسة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية سواء التعليم العالي كدراسة (بني عامر، 2014) و(المقطوف، 2013) و(حناء، 2012) و(الشريف، 2010) و(وهبة، 2008) أو في التعليم العام كدراسة (العتيبي، 2012) و(السليمان، 2005) ومنها ما اختص بإدارات التربية والتعليم كدراسة (الحري، 2010) و(الشبول، 2005) و(الوحوش، 2006).

واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الشريف، 2010) و(عساف، 2005) و(بني عامر، 2014) و(Seibert, 2004) و(David, 2006) التي استخدمت منهج دراسة الحالة. أما من حيث أداة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. ومن حيث مجتمع الدراسة فقد اختلفت هذه الدراسات فيما بينها في اختيار مجتمع الدراسات، فبعضها اختار مديري المدارس لمجتمع الدراسة وعينتها، وهذا

الليبية جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$ تعزى لأثر الجنس في معايير تقويم الاستراتيجية وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$ بين بكالوريوس فأقل وماجستير، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين دكتوراه من جهة وكل من بكالوريوس فأقل وماجستير من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من بكالوريوس فأقل وماجستير في معايير تحديد الأهداف الاستراتيجية. وأخيراً فقد كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$ بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

وأجرى بني عامر (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها: إن درجة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الأداة ككل

يتفق مع دراستي الحالية، ومثلها دراسة (العتيبي، 2012) و(عساف، 2005)، وبعضها الآخر اختار العاملين في الجامعات من رؤساء أقسام وعمداء كليات وهو ما يختلف مع دراستي، من ذلك دراسة (بني عامر، 2014) و(المقطوف، 2013) و(حنا، 2012) و(الشريف، 2010) و(وهبة، 2008) ومنها ما اختار مكاتب التربية والتعليم كدراسة (الحري، 2010) و(الشبول، 2005).

ومن الدراسات السابقة يتضح قراءة ما يلي: لم يعثر الباحثان في نطاق ما حصل عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، وأن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في الجانب المدرسي تحديداً. واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في التعرف على الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن استفادته في إعداد واختيار الاستبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتفسير نتائجها، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائجها. كما استفاد الباحثان من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة ومدى درجة العلاقة بينها، وتحديد الأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات

الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد التعليم المنطلق الأساسي لتقدم المجتمعات ونهضتها؛ لذلك تسعى الدول لتطوير الإدارة التعليمية على اختلاف مستوياتها الإدارية من أجل الارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية. وقد اهتمت وزارة التعليم في المملكة بالمرحلة الثانوية اهتماماً متزايداً في العقود الثلاثة الأخيرة، حيث شهد التعليم الثانوي سلسلة من التجديدات والتغيرات في هيكله وبرامجه ونظم تقويمه، وكان على رأس هذه التجديدات التركيز على البعد الاستراتيجي في العمل التعليمي، وتحقيقاً لهذا التوجه اهتمت الوزارة ببناء الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وبناء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وتقديم البرامج والدورات التدريبية حول التخطيط والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية منهجاً إدارياً حديثاً يمكن من خلال تطبيقه على مستوى إدارات التعليم معالجة العديد من أوجه القصور الإداري، علاوة على تحقيق مستوى أداء إداري يتسم بالكفاءة والعناية، وينعكس أثره الايجابي على زيادة مستوى الجودة التعليمية، ويؤكد ذلك ما أوصت به دراسة الحري (2010) بضرورة تطوير إدارات التربية والتعليم في ضوء منهج الإدارة الاستراتيجية، وتهيئة البيئة التعليمية

1 - ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟

2 - ما المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟

3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1 - درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

2 - معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

3 - المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

4 - الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين

المناسبة لتطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإداري لإدارات التربية والتعليم، وتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة. كما دعت دراسة العويسي (2003) ودراسة شحادة (2008) ودراسة البلولة (2012) إلى الأخذ بنمط الإدارة الاستراتيجية من منطلق أن التغير والتحول الذي يحصل في عالم اليوم يفرض على المدير أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية.

إن تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث (الإدارة الاستراتيجية) سينعكس إيجابياً على عمل الإدارات التربوية وعلى النظام التربوي بشكل عام، وذلك لما أظهر هذا النمط من أهمية في العمل الإداري وفي تحليل التحديات التي تواجه الإدارات المختلفة بما فيها الإدارة التعليمية. ورفع جودة العملية التعليمية، والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وكذلك تحليل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مديري المدارس؛ للنهوض بالمدارس الثانوية ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، ولذلك تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).
- أهمية الدراسة:
- تكمّن أهمية الدراسة في الآتي:
- في حداثتها حيث أنه ومن خلال البحث في المكتبات تبين أن الدراسات التي تحدثت في موضوع الإدارة الاستراتيجية لدى مدرّاء المدارس محدودة.
 - تزويد صناع القرار في إدارة التعليم بصورة واضحة عن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.
 - يمكن أن تساعد صناع القرار في وزارة التعليم إلى كل ما يتعلق بالجهود الرامية إلى اتخاذ قرارات وتوفير آليات معينة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع الإدارات التربوية، وكذلك مراعاة أهم العوامل التي تساعد في تطوير تلك الإدارات في ضوء مفهوم هذه الإدارة.
 - تساعد هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودارسات قد تساهم في تطوير أداء مديري المدارس باستخدام الإدارة الاستراتيجية.
 - تساهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارة المدرسية.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، والذي ينعكس بدوره على تقدم ورقي المجتمع.
- يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في مواكبة التطورات الحديثة والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل وخاصة في الإدارة المدرسية.
- مصطلحات الدراسة:
- الإدارة الاستراتيجية:
- عرفها الخفاجي (2004، 34) بأنها: العملية التي يتمكن المدرّاء من خلالها صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها بالاتجاه نحو إنجاز الغايات الاستراتيجية، بما يحقق توافقاً بين معطيات البيئة المتاحة والمعطيات الداخلية. وتعرفها حنا (2012، 67) بأنها: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.
- وتعرف إجرائياً بأنها: عملية إدارية متكاملة تتضمن مجموعة من القرارات والأهداف طويلة الأجل، وتحديد الأسلوب الأمثل لتحقيق تلك الأهداف في المستقبل في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية. وتتمثل في استجابة أفراد عينة

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

عدددهم (1235) وكيلاً ومعلمًا، حسب الإحصائية الموجودة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف، وبين جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف.

جدول (1): التوزيع النسبي لأعداد الوكلاء ومعلمي حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف.

المكتب	الوكلاء	عدد المعلمين (عام، ثانوي)
الحوية	18	359
الغرب	14	363
الشرق	29	452
المجموع	61	1174

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (363) وكيلاً ومعلمًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة 29.39٪ من المجتمع الكلي للوكلاء والمعلمين.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية٪
المسمى الوظيفي	وكيل	51	14.05
	معلم	312	85.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	217	59.78
	أعلى من بكالوريوس.	146	40.22
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	153	42.15
	10 سنوات فأكثر	210	57.85
الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	155	42.70
	5 دورات فأكثر	208	57.30
	المجموع	363	100.0٪

الدراسة على الأداة التي تقيس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.
حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: يتمثل في الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف المتمثلة في المحاور (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية).

الحد البشري: يتمثل في الوكلاء ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الطائف.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1436هـ-1437هـ.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لمعرفة درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف والبالغ

- أداة الدراسة:**
- 2 - تحليل البيئة الخارجية: ويتضمن (10) فقرات: 8-17
- 3 - صياغة الاستراتيجية: ويتضمن (9) فقرات: 18-26.
- 4 - تنفيذ الاستراتيجية: ويتضمن (7) فقرات: 27-33.
- 5 - التقييم والرقابة الاستراتيجية: ويتضمن (8) فقرات: 34-41.
- المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:** ويتضمن (12) فقرة: 42-53.
- المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية:** ويتضمن (14) فقرة: 54-67.
- تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأعطيت فقراتها الأوزان التالية: موافق بشدة (5)، موافق (4)، متوسط (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).
- 1 - صدق أداة الدراسة:**
- للتأكد من صدق المحكمين قام الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية على (15) محكماً ومحكمة، من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص العاملين في كليات التربية في الجامعات السعودية. وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة كل فقرة
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث تم مسح الأدب التربوي السابق المتعلق بالإدارة الاستراتيجية والإفادة منه في بناء أداة القياس، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين.
- تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (79) فقرة موزعة على ثلاثة محاور؛ المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية موزع على خمسة مجالات هي (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية)، المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (67) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كالآتي:
- المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية موزعة على خمسة مجالات هي:**
- 1 - تحليل البيئة الداخلية: ويتضمن (7) فقرات: 7-1.

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

لموضوع الاستبانة من حيث: (انتماء الفقرات لهدف الاستبانة - مناسبة صياغة الفقرات - ما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من الفقرات - ملائمة درجة الاستجابة على الفقرات). واقتراح بعض الفقرات التي يرون أنها مهمة ويجب إضافتها لفقرات الاستبانة. وبعد استعادة الاستبانة من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون، تم الأخذ بملاحظات الأستاذة المحكمين، إذ تم الإبقاء على أصل الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80٪ فأكثر) بين المحكمين بأنها تنتمي للمجال المقاس. بينما تم تعديل الصياغة اللغوية لمعظم الفقرات ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر. بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (67) فقرة.

2 - الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (3): قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لهذا البعد المتمية إليه.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.680	15	**0.584	29	**0.659	43	**0.690	57	**0.487
2	**0.486	16	**0.487	30	**0.602	44	**0.708	58	**0.491
3	**0.539	17	**0.491	31	**0.554	45	**0.590	59	**0.436
4	**0.393	18	**0.436	32	**0.677	46	**0.503	60	**0.482
5	**0.470	19	**0.482	33	**0.690	47	**0.737	61	**0.584
6	**0.531	20	**0.703	34	**0.708	48	**0.503	62	**0.487
7	**0.470	21	**0.755	35	**0.590	49	**0.737	63	**0.491
8	**0.714	22	**0.534	36	**0.739	50	**0.597	64	**0.436
9	**0.597	23	**0.497	37	**0.601	51	**0.794	65	**0.482
10	**0.659	24	**0.561	38	**0.657	52	**0.597	66	**0.739
11	**0.602	25	**0.643	39	**0.413	53	**0.580	67	**0.601
12	**0.554	26	**0.611	40	**0.460	54	**0.438		
13	**0.677	27	**0.763	41	**0.714	55	**0.763		
14	**0.690	28	**0.693	42	**0.597	56	**0.579		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

للاستبيان بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بعد حذف درجة المجال من الدرجة الكلية للاستبيان، كما هو موضح للجدول التالي:

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي

جدول (4): قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للاستبيان ودرجة المجال الرئيسي التابع له.

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل مجال بدرجة البعد الرئيسي التابع له
1	تحليل البيئة الداخلية	**0.760	**0.772
2	تحليل البيئة الخارجية	**0.697	**0.643
3	صياغة الاستراتيجية	**0.715	**0.775
4	تنفيذ الاستراتيجية	**0.852	**0.817
5	التقييم والرقابة الاستراتيجية	**0.835	**0.794
6	معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	**0.652	**0.782
7	المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية	**0.624	**0.747

الاختبار (Test, Retest) ويفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، بهدف استخراج معامل الارتباط بين آراء وكلاء ومعلمين مدارس الثانوية في التعليم العام في التطبيق الأول وأدائهم في التطبيق الثاني، تم حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (0.88) للاستبانة لجميع مجالاتها، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ - ألفا فبلغت قيمة الثبات محسوباً على أساس الدرجة الكلية فكانت (0.90). وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان موضع الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يؤكد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (30) من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

جدول رقم (5): قيم معاملات الثبات للمجالات الدراسة التي تتعلق بأراء الوكلاء والمعلمين لدرجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس. بطريقة بيرسون ومعامل كرونباخ - ألفا.

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار	قيمة معامل الثبات بطريقة معامل كرونباخ - ألفا
تحليل البيئة الداخلية	7	0.86	0.90
تحليل البيئة الخارجية	10	0.84	0.92
صياغة الاستراتيجية	9	0.86	0.88
تنفيذ الاستراتيجية	7	0.85	0.87
التقييم والرقابة الاستراتيجية	8	0.90	0.92
معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	12	0.89	0.90
المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية	14	0.84	0.85
الدرجة الكلية	67	0.88	0.90

والوكلاء والمعلمين، واستمرت فترة توزيع الاستبيانات

واسترجاعها ثلاثة أسابيع، فكانت الاستبيانات الراجعة

(380) استبانة وتم استبعاد (17) استبانة كونها ناقصة،

وعدم اكتمال البيانات. وقد تم فحصها وتدقيق مدى

صلاحيتها للتحليل، وقد تم استبعاد الاستبيانات الناقصة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم الحكم على درجة التطبيق في ضوء المتوسط

الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة

والتي رتبت من 1-5 تنازلياً، وتم تحديد طول الفئة

كالتالي: طول الفئة = المدى مقسوماً على الفئات. وحدد

المدى بالمعادلة: المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر

قيمة لفئات الإجابة. وبالتالي: المدى = 5-1=4، ويصبح

طول الفئة = 4÷5=0.80، والجدول التالي يوضح درجة

التطبيق وفئات الدرجات المقابلة. كما هو في الجدول.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

• مسمى الوظيفة: وتشمل (وكيل - معلم).

• المؤهل العلمي: وتشمل (بكالوريوس فأقل -

أعلى من بكالوريوس).

• عدد سنوات الخبرة: وتشمل (أقل من 10

سنوات - 10 سنوات فأكثر).

• عدد الدورات التدريبية: وتشمل (أقل من 5

دورات - 5 دورات فأكثر).

المتغير التابع: درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات

وحلول تطبيقها من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

إجراءات الدراسة:

جمع الاستبيانات الموزعة وبمساعدة مديري المدارس

الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟» تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل نحو مجالات الإدارة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون للدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. كما تبين النتائج بجدول (7).

جدول رقم (6) يوضح درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
5	موافق بشدة	4.20	أقل من 5
4	موافق	3.40	أقل من 4.20
3	متوسط	2.60	أقل من 3.40
2	غير موافق	1.80	أقل من 2.60
1	غير موافق بشدة	أقل من 1.80	

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والذي نصه: «ما درجة تطبيق

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الإدارة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	صياغة الاستراتيجية	2.90	0.94	1	متوسط
2	تحليل البيئة الخارجية	2.86	0.82	2	متوسط
3	تنفيذ الاستراتيجية	2.83	0.95	3	متوسط
4	تحليل البيئة الداخلية	2.55	0.72	4	غير موافق
5	التقييم والرقابة الاستراتيجية	2.53	0.61	5	غير موافق
	الدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية	2.75	0.63		متوسط

بدرجة (متوسط) وبمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.94)، بينما جاء مجال تحليل البيئة الخارجية في المرتبة الثانية بدرجة (متوسط) ومتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.82)، أما مجال تنفيذ الاستراتيجية فقد جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة (متوسط) ومتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.95)، ومن ثم جاء مجال تحليل البيئة الداخلية فقد جاء بالمرتبة الرابعة بدرجة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسط) بمتوسط حسابي مقداره (2.75)، وانحراف معياري مقداره (0.63)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي:

جاء مجال صياغة الاستراتيجية في المرتبة الأولى

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

(غير موافق) ومتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.72)، وأخيراً جاء مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية فقد جاء بالمرتبة الخامسة بدرجة (غير موافق) ومتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.93). ويعزى السبب إلى حداثة الموضوع، وإلى النمط القيادي السائد في المدارس، والمركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة وهبة (2008) ودراسة الحربي (2010) ودراسة العتيبي (2012)، ودراسة المقطوف (2013) ودراسة بني عامر (2014)، وتختلف مع دراسة السليمان (2012)، ودراسة حنا (2012).
ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته: للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والذي نصه: «ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟» تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل نحو معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما تبين النتائج بجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

الدرجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون فقرات مجال معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	رقم الفقرة	الرتبة
متوسط	1.19	2.87	ضعف اهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	1	5
موافق	1.29	3.75	غموض رؤية المدرسة.	2	2
موافق	1.22	3.74	غموض رسالة المدرسة.	3	3
متوسط	1.13	2.77	غموض أهداف المدرسة.	4	9
موافق	1.23	3.87	مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	5	1
متوسط	1.04	2.70	صعوبة تحديد العوامل المؤثرة على أداء المدرسة.	6	8
غير موافق	1.07	2.33	قلة الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	7	12
متوسط	1.19	2.83	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمدرسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	8	6
متوسط	1.20	2.83	عدم مناسبة النظم الإدارية الحالية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	9	6
متوسط	1.24	2.93	ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية في المدرسة.	10	4
متوسط	1.04	2.68	عدم تأهيل العاملين في المدرسة وتدريبهم.	11	10
غير موافق	1.17	2.38	صعوبة وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الاستراتيجية.	12	11
متوسط	0.56	2.97	المعوقات ككل		

يبين الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على «مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.23)،

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي كان نصها «غموض رؤية المدرسة» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (1.29)، بينما احتلت الفقرة رقم (7) والتي نصت على «قلة الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (1.07)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.97)، وانحراف معياري (0.56)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة متوسط. ويعزى السبب إلى الروتين في العمل، وعدم توظيف التغذية الراجعة، وعدم التنسيق بين الإدارات وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2012).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته: للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والذي نصه: «ما المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية؟» تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل نحو المقترحات التي تسهم في تطوير مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما تتبين النتائج بجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون فقرات المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية	رقم الفقرة	الرتبة
موافق	1.16	3.77	نشر الوعي بين القيادات في المدارس بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية	1	3
موافق	1.25	3.63	نشر الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدرسة.	2	10
موافق	1.15	3.78	اشترك الأطراف المعنية في صياغة رسالة المدرسة بما يضمن صياغتها بطريقة سليمة.	3	2
موافق	1.23	3.69	صياغة رسالة المدرسة وأهدافها بواقعية بحيث تكون قابلة للتطبيق.	4	6
موافق	1.21	3.89	العمل على تحليل البيئة الداخلية بشكل دوري.	5	1
موافق	1.13	3.54	العمل على تحليل البيئة الخارجية بشكل دوري.	6	13
موافق	1.14	3.66	توفير الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	7	9
موافق	1.28	3.52	توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	8	14
موافق	1.25	3.71	توفير نظام معلومات يساعد إدارة المدرسة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	9	4
موافق	1.25	3.63	استقطاب الكفاءات المتميزة للمشاركة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	10	10
موافق	1.13	3.68	وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الاستراتيجية.	11	7
موافق	1.15	3.70	إقامة دورات لمديري المدارس في عمليات تصميم وبناء إستراتيجية الإدارة المدرسية.	12	5
موافق	1.06	3.59	تفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية للإسهام في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	13	12
موافق	1.22	3.68	الإفادة من تجارب المدارس المتميزة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	14	7
موافق	0.48	3.68	المقترحات ككل		

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2012). للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والذي نصه «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية؟) تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق في تقدير درجة تطبيق مديري مدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين تُعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

يبين الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على «العمل على تحليل البيئة الداخلية بشكل دوري» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.21)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي كان نصها «اشترك الأطراف المعنية في صياغة رسالة المدرسة بما يضمن صياغتها بطريقة سليمة» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.15)، بينما احتلت الفقرة رقم (8) والتي نصت على «توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.28)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.68)، وانحراف معياري (0.48)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة موافق. ويعزى السبب إلى أهمية هذا المدخل في الإدارة المدرسية،

1- المسمى الوظيفي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجالات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	وكيل	2.54	.726	361	-325-	0.745
	معلم	2.56	.712			
تحليل البيئة الخارجية	وكيل	2.91	.893	361	.965	0.335
	معلم	2.82	.777			
صياغة الاستراتيجية	وكيل	2.83	.963	361	-1.094-	0.275
	معلم	2.94	.927			
تنفيذ الاستراتيجية	وكيل	2.78	.968	361	-713-	0.476
	معلم	2.80	.934			

تابع / جدول (10).

المجالات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التقييم والرقابة الاستراتيجية	وكيل	2.46	.617	361	-2.583-	*0.024
	معلم	2.77	.599			
الإدارة الاستراتيجية ككل	وكيل	2.72	.660	361	-597-	0.551
	معلم	2.76	.608			

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.024). وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة معلم. ويعزى السبب إلى أن البيئة التعليمية واحدة، وأنهم وليدو مجتمع واحد، والكل يسعى إلى النهوض بالمدرسة، وتحقيق التميز.

يُظهِر الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل / معلم) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (-2.583-) ومستوى

2- المؤهل العلمي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	بكالوريوس فأقل	2.57	0.734	361	.437	0.662
	أعلى من بكالوريوس.	2.54	0.705			
تحليل البيئة الخارجية	بكالوريوس فأقل	2.83	0.859	361	-.532-	0.595
	أعلى من بكالوريوس.	2.88	0.798			
صياغة الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	2.73	0.904	361	-2.068-	*0.039
	أعلى من بكالوريوس.	2.98	0.958			
تنفيذ الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	2.77	0.914	361	-.889-	0.374
	أعلى من بكالوريوس.	2.87	0.968			

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحمان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

تابع / جدول (11).

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التقييم والرقابة الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	2.51	0.571	361	-0.427	0.669
	أعلى من بكالوريوس.	2.54	0.631			
الإدارة الاستراتيجية ككل	بكالوريوس فأقل	2.70	0.629	361	-1.073	0.284
	أعلى من بكالوريوس.	2.77	0.625			

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كانت (0.039) وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة أعلى من بكالوريوس. ويعزى السبب إلى الإجراءات واحدة، ويتمتعون بنفس المميزات، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحربي (2010) وتختلف مع دراسة حنا (2102) ودراسة المقطوف (2013).

يُظهر الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل / أعلى من بكالوريوس) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء صياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (-2.068-) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق

3- سنوات الخبرة:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	أقل من 10 سنوات	2.44	.681	361	-2.818	*0.019
	10 سنوات فأكثر	2.66	.737			
تحليل البيئة الخارجية	أقل من 10 سنوات	2.88	.881	361	.445	0.657
	10 سنوات فأكثر	2.84	.780			
صياغة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	2.75	.942	361	-2.475	*0.038
	10 سنوات فأكثر	2.99	.941			
تنفيذ الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	2.76	.939	361	-1.097	0.273
	10 سنوات فأكثر	2.82	.952			

تابع / جدول (12).

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التقييم والرقابة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	2.44	.575	361	-2.496-	*0.013
	10 سنوات فأكثر	2.60	.624			
الإدارة الاستراتيجية ككل	أقل من 10 سنوات	2.69	.652	361	-1.449-	0.148
	10 سنوات فأكثر	2.78	.608			

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.019، 0.038، 0.013) وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. ويعزى السبب أن الكل حريص على إن تكون صورة المدرسة مشرفة أمام إدارة التعليم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحربي (2010)، وتختلف مع دراسة حنا (2012)، ودراسة المقطوف (2013)، ودراسة بني عامر (2014).

يُظهِر الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجالات (تحليل البيئة الداخلية، وصياغة الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (-2.818، -2.475، -2.496) على التوالي،

4- الدورات التدريبية:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الدورات التدريبية.

المجالات	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية	أقل من 5 دورات	2.60	.748	361	1.051	0.294
	5 دورات فأكثر	2.52	.691			
تحليل البيئة الخارجية	أقل من 5 دورات	2.82	.858	361	-.257-	0.797
	5 دورات فأكثر	2.87	.795			
صياغة الاستراتيجية	أقل من 5 دورات	2.73	.919	361	-2.676-	*0.025
	5 دورات فأكثر	2.97	.953			

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

تابع / جدول (13).

المجالات	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تنفيذ الاستراتيجية	أقل من 5 دورات	2.78	.898	361	-.789	0.431
	5 دورات فأكثر	2.86	.981			
التقييم والرقابة الاستراتيجية	أقل من 5 دورات	2.54	.595	361	.184	0.854
	5 دورات فأكثر	2.53	.617			
الإدارة الاستراتيجية ككل	أقل من 5 دورات	2.72	.630	361	-.596	0.551
	5 دورات فأكثر	2.76	.625			

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات

يلي:

- 1 - حث المدراء على تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية .
 - 2 - توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
 - 3 - العمل على تحليل البيئة الخارجية بشكل دوري.
 - 4 - تفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية للإسهام في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
 - 5 - وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الاستراتيجية.
 - 6 - تأهيل العاملين في المدرسة وتدريبهم.
 - 7 - وضع آليات مقترحة من عينة الدراسة لتوظيف الإدارة الاستراتيجية تقوم على:
- دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات / 5 دورات فأكثر) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال صياغة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (-2.676)، ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.025) وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة 5 دورات فأكثر. ويعزى السبب إلى غموض المفهوم وعدم درايتهم بهذا المدخل. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحربي (2010).
- التوصيات والمقترحات:
- بالاعتماد على النتائج السابقة توصي الدراسة بما

المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) للفترة من 2008-2012. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان، السودان.

الحري، هناء عبد الله (2010). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.

حنا، فاضل عبد الله (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق - دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق، 28 (4)، 59-112.

الخفاجي، نعمة عباس (2004). الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. الشبول، منذر قاسم (2005). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شحادة، حاتم عبدالله (2008). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريف، طلال عبدالله (2010). أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423هـ - 1430هـ. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

• تحدد أساليب تحقيق رضا العاملين.

• تحدد استراتيجيتها تجاه المجتمع.

• تقوم بالتوعية المستمرة برؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

• توفر المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

• مقارنة نتائجها المحققة على مستوى المدرسة في ضوء الاستراتيجية المحددة.

8 - عمل تقييم مستمر لمدى تطبيق الإدارة

الاستراتيجية داخل المدارس، وتحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق والعمل على علاجها والتغلب عليها.

9 - إجراء دراسة مماثلة على المناطق والمحافظات

التعليمية بالمملكة العربية السعودية لإمكانية تعميم النتائج، ودراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية من ناحية التميز، والابداع الإداري.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

بني عامر، نوح مفلح (2014). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة.

البولة، نرجس بابكر (2012). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء

أحمد محمود درادكة، ومحمد سحان العلياني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف...

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Boal, B., & Schultz, p. (2007). storytelling, Tim, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems. *journal The leadership quarterly*, USA, (18), 411- 428.
- David, N. (2006). *Strategic management of educational development in Singapore 1965-2005*. publishing company.
- Nicoline, F., & Antje, K. (2006). *Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output*. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugarno 15th to 17th of November 2006.
- Paul, B. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 261- 292.
- Quist, H.(2009). A credible leader for Turbulent times: examining the qualities necessary for leading into the future. *journal strategic leader ship*, (2), 12-23.
- Seibert, M. (2004). *The identification of strategic management counseling competencies essential for the Small Business and Technology Development Center, North Carolina state university*, 1215, Oct 2004.
- Steadham, K. (2006). *strategic management competencies among chief human resource officers in Texas public community colleges*, DAT-, A11/67P.4075.
- Tummala, B., & Tang, P. (1995). Strategic management and Strategic planning. Fifth Edition Irwin Inc .USA. University. *Dissertation abstracts*, DAI-A 50//0, 3138.

- الطويل، هاني (2006). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، حاكم عيد(2012). *واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- عساف، محمود (2005). *واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العويسي، رجب (2002). *دراسة تقييمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- المقطوف، عبد الله فتحي(2013). *واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها-دراسة حالة-*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جرش.
- الهاشم، ليلي بنت سعد (2006). *واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الهلاي، الشربيني الهلاي ومصطفى، عبد العظيم السعيد (2008). *مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة*. مجلة بحوث التربية النوعية، (11)، 1-82.
- الوحوش، محمد صبري(2006). *أثر قوى البيئة على عمليات الإدارة الاستراتيجية في الوزارات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة.
- وهبة، هاني عبد الكريم (2008). *واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.