



حوليات آداب عين شمس المجلد ٤٦ (عدد أكتوبر – ديسمبر ٢٠١٨)

<http://www.aafu.journals.ekb.eg>

(دورية علمية محكمة)



مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد

ميس الريم عبد الكريم داود *

مدرس مساعد / كلية التربية للبنات جامعة بغداد

المستخلص

هدف البحث الحالي الموسوم بـ"مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد" التعرف على الأهمية النسبية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة . والفروق ذات الدلالة الإحصائية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة على وفق متغير الجنس (ذكور ، إناث). وإستعملت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف ظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناته.

تكونت عينة البحث الحالي من مدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت عينة البحث الحالي (١١٦) مدير ومديرة من مدراء المدارس المتوسطة للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥ ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد إستبانة إشتملت على (٢٨) فقرة وقدمت التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وتم تحليل إجابات أفراد العينة بإستعمال الوسط المرجح والوزن المنوي والاختبار التائي لاستخراج الفروق وقد اشارت النتائج ان مدراء المدارس الثانوية لديهم مفاهيم واضحة عن الإدارة الاستراتيجية وأهمية ممارستها في المدارس وكذلك أشارت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مفهوم الإدارة الاستراتيجية تعود لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لمدراء المدارس المتوسطة.

الفصل الاول: مشكلة البحث، أهمية البحث، هدف البحث، حدود البحث، تحديد المصطلحات مشكلة البحث

يعد النظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج الى إدارة ولكي تحقق التربية ثمارها فإنها تحتاج الى ادارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . ولهذا لا بد ان تدار المؤسسات بمفهوم اداري كالإدارة الإستراتيجية يكون هادف وواعي كي تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملوءء بالكثير من المشاكل والعقبات ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشأت من أجلها ، فتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية بواسطة تلك المؤسسات بتحديد رؤيا مستقبلية لها وتحقيق غايتها على المدى الطويل وتحديد ابعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص ، والمخاطر المحيطة ، ومراجعتها وتقييمها ، ومما يلاحظ في مجتمعنا غياب مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، كمفهوم لادارة المدرسة وايضا قلة استخدامه لتطوير واقع الإدارة المدرسية والاستفادة منه في حل المعوقات التي تلاقي المدرسه في بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية كما يواجه مفهوم الادارة الإستراتيجية في المدارس معوقات منها ضعف في كفاية وضع الإستراتيجية من الادارة العليا وضعف تنفيذها من الادارات الدنيا (ادارات المدارس) وقلة المحافظة على تكيف المدرسة مع البيئة المحيطة بها كي تستطيع تنمية الفرص لعاملها وتقادي التهديدات اذ ان الإدارة الإستراتيجية أداة من أدوات التغيير والتحويل.

وإن ضعف المعرفة بالادارة الإستراتيجية تؤدي الى عدم تمكن المدرء من معرفة هوية المدرسة التي يجب ان يبنوها او ان كانت مدرستهم تسير في المسارات الصحيحة وايضا قصور في معرفة الإستراتيجيات التي ينبغي ان تتبعها المدرسة لتحقيق أهدافها وغاياتها والطرق المتبعة في تحقيق ما سبق

وأيضاً التحديات التي تواجه المدرء في عملية استعمال مفهوم الادارة الاستراتيجية والقدرة على تطويره خاصة في بيئتنا العراقية لما تواجه من عدم الاستقرار وكثرة العراقيل بسبب الاوضاع الحالية للبلاد مما يجعل خطط المدير واستراتيجياته في حالة عدم اتزان وتغيير مستمر بسبب الاوضاع بجوانبها المختلفة امنية واقتصادية وتربوية. وايضاً تردد العديد من مدرء المدارس في صياغة وتحديد أهداف خاصة لمدرستهم تكون ملزمة لهم والخوف من عدم القدرة على تحقيق هذه الأهداف مما يعني عدم الكفاءة وتهديد وجوده في منصب مدير المدرسة.

ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي بـ: ما مفهوم الادارة الإستراتيجية لدى مدرء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد؟

أهمية البحث :

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بجمع طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة (شحادة، ٦٢، ٢٠٠٨).

والإدارة الإستراتيجية وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات، وفي تحديد أهداف وملامح المستقبل، لكونها تهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية). وأنها تساعد علي تنمية وتعزيز التفكير في

المستقبل، وتقديم التصورات والحلول للمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية (عبد، ١٩٩٩: ١٩٤).

ان ممارسة هذا المفهوم الإداري له أهمية كبيرة ومزايا متعددة فبقدر ماتكون المؤسسة تعتمد منهج الإدارة الاستراتيجية في نظام عملها وأدائها بقدر ماتكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح ممن سواها وتحقيق الابداع اذ ان الإدارة الاستراتيجية تجعل المدراء والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المدرسة وأهدافها وإستراتيجيتها (العارف، ٢٠٠٣: ٣١).

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في العمل الإداري بتحليل التحديات التي تواجه الإدارات المختلفة بما فيها الإدارة التعليمية فالإدارة الاستراتيجية تقوم على وجود منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بالبيئة الداخلية والخارجية بحيث تتخذ كأساس للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ ، كما تساعد الإدارة الاستراتيجية المدرسة في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات خارج المدرسة وداخلها وتفهم أفضل للاستراتيجيات ونتائج أفضل من الجيل الواعي (عساف، ٢٠٠٥: ٥٤).

إذ ان الكثير من الدراسات والبحوث والمؤتمرات والندوات تؤكد ان الإدارة الاستراتيجية فكرياً ومضموناً وسلوكاً وتوجهاً هي وسيلة فعالة لانقاذ المؤسسات من حالات الفشل والانهيار وهذا يتطلب فهم واستيعاب من قبل مدراء المدارس الفرق بين الإدارة الاستراتيجية وكون المنظمة لديها استراتيجية هو كالفارق بين النجاح والفشل فممارسة الإدارة الاستراتيجية يسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية داخل المدرسة وخارجها وتحديد الامكانيات الملائمة فالإدارة الاستراتيجية هي ادارة التفكير في المستقبل والمبادرة (الحسيني، ٢٠٠٠: ١٢).

وتعد الإدارة الاستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر و التطبيق وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في ان واحد اي نظرة داخلية الى الخارج تهدف الى الابداع ورفع الكفاءة التشغيلية (حنا، ٢٠١٢: ٦).

اذ ان الإدارة الاستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لأهمية القيادة التربوية في أذهان الإداريين نظراً لما تمتلكه من قدرة في تسليط الاضواء وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة التربوية سواء الداخلية او في بيئتها الخارجية (Hamtick, 2002: 15).

وبالتالي فان الإدارة الاستراتيجية ضرورة في المؤسسات التعليمية اذا ماتم تطبيقها بشكل جيد لانها تؤدي الى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل وقد أجمعت كل منظمات الاعمال العالمية التي استخدمت اسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك

(Nieoline and Antje, 2006: 2).

وان المفهوم الحديث لأدوار مدراء المدارس يتطلب منهم القيام بمهام متعددة ومتنوعة كاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة المدرسية والبيئة المحيطة بها ولذلك أصبح على مدراء المدرس ان يستفيدوا من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة كالإدارة الاستراتيجية هذا الاسلوب الذي يجعل العمل المدرسي يسير بانتظام وفق خطة إستراتيجية شاملة تركز على الإحتياجات الفعلية الحقيقية التي يمكن تحديدها وتحقيقها بصورة متجانسة مع واقع المدرسة (عساف، ٢٠٠٥: ٨٧).

هدف البحث: التعرف على :

١- الأهمية النسبية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة .

٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة على وفق متغير الجنس (ذكور، إناث).

حدود البحث: يتحدد البحث الحلي بمدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد بمديرياتها الكرخ (١، ٢، ٣) والرصافة (١، ٢، ٣) من الذكور والإناث للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.

تحديد المصطلحات:

١- الإدارة الاستراتيجية: عرفها ثومبسون (Thompson, 2001) بأنها مجموعة من النشاطات المتقدمة التي تتضمن وضع الرؤيا المستقبلية للإدارة الاستراتيجية موضع التطبيق من خلال وضع أهداف قابلة للقياس ووسائل تنفيذية لها وتقييم الأداء (Thompson, 2001: 29).

كما ويعرفها عوض ٢٠٠١: بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المجتمع (عوض، ٢٠٠١، ٦).

ويعرفها (عبد السلام أبو قحف) بأنها: عملية إدارية يتم خلالها تحديد التوجهات طويلة المدى، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ والتقييم المستمر مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحيطة، والموارد والإمكانات الحالية (أبو قحف، ١٩٩٧: ٦٤).

ويعرفها Higgins (1998): بأنها العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقات المنظمة مع بيئتها (ياسين، ٢٠٠٢: ١٨).

ويعرفها وهبة (٢٠٠٨): عملية ديناميكية عقلانية التحليل تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه مواردها بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (وهبة، ٢٠٠٨: ٢٥).

٢- الإدارة المدرسية: عرفتها الجبر (٢٠٠٢): هي الركن الأساس في العملية التربوية التعليمية فهي التي تترجم النظريات والفلسفات والمفاهيم إلى واقع، وتساعد في توجيه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوبة (الجبر، ٢٠٠٢: ٣٧).

٣- الإدارة الاستراتيجية للمدرسة:

عرفها عايش (٢٠٠٧): هي الطريقة التي تعمل بها المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية تقوم بتنسيق وتنظيم جهودها الرئيسية لإحداث حالة من التحكم الشامل في الظروف المحيطة وتحقيق التكامل في الأنشطة الإدارية والفنية، التربوية والتعليمية في ظل تحديد علمي لأولويات بلوغ الأهداف ذات الأهمية الكبرى، وهو أسلوب تفكير إبداعي تدخل فيه عوامل التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة كعوامل إدارية مترابطة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة (عايش، ٢٠٠٧: ٦).

يعرفها متبولي (٢٠٠١): هي تلك الإدارة التي تتجه اتجاهاً استراتيجياً، يتجاوز حدود تلبية الاحتياجات الراهنة لتسيير عمليات تنفيذ المنهج، إلى آفاق أرحب تستوعب ما يطرأ من متغيرات تفرضها التطورات التكنولوجية وحركة المجتمع والنمو الاقتصادي وغيرها من العوامل (متبولي، ٢٠٠١، ١٢٣).

وتعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية نظرياً بأنها: إتجاه حديث في الإدارة يسعى إلى تطوير العمل الإداري المدرسي من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقييم، والتي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها.

وتعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية اجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها مدراء المدارس المتوسطة من اجابتهم على فقرات استبانة مفهوم الإدارة الاستراتيجية المستخدمة لأغراض هذا البحث.

٤-المدارس المتوسطة:وهي جزء من التعليم الثانوي في العراق مدة الدراسة فيها ثلاث سنواتقبل طلبتها من خريجي المدارس الابتدائية وهي مرحلة عامة لا ينوع فيها التعليم ،بل يعطى جميع الطلبة من ذكور وإناث برنامجاً تعليمياً موحداً (مزعل، ١٩٩٠، ١٤٧:١٤٧).
الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة ومناقشة الدراسات السابقة
أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

استعملت الإستراتيجية الاستعمال الاول في المجالات العسكرية وفنون الحرب إذ تعود جذور مصطلح الاستراتيجية الى الأصل الإغريقي **Staregia** التي تعني (فن الحرب) ، ثم إنتقل مفهوم الإستراتيجية الى مجال الاعمال في الستينات عندما دعا الرئيس الامريكي (ليندون جونسون) في شهر أغسطس ١٩٦٥ الى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في كل الاجهزة الفيدرالية للحكومة تحت اسم نظام التخطيط والبرامج الموازنة (خطاب، ٢٠٠١، ٤).

وفي عام ١٩٧٦ عرض (هيلين و هنجر) الادارة الإستراتيجية من خلال بحث توصلوا فيه الى نموذج شامل للادارة الاستراتيجية في الولايات المتحدة الامريكية ، ثم بدأت تستعمل في ميادين النشاط الانساني المختلفة ، وهو يشير الى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل ويوضح طبيعة واتجاه المنظمة ومبادئها وأهدافها الاساسية والاساليب والوسائل التي تحقق هذه الاهداف (رحمة، ٢٠٠٧، ٢٠٢:١٠٢).

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملياتي، إذ ان الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وإغناء لأبعاده، أما التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم جداً من عناصر الإدارة الاستراتيجية، ولا يمثل الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنها تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد و البيئة في الوقت نفسه، ولهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي هي عملية خلق وإبداع هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لمدة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الإمكانيات، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (حنا، ٢٠١٢: ٧١).

أهداف الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيس، إذ تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فان الإدارة الاستراتيجية تهتم بالمستفيدين والبيئة، فهي محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية وهي تهدف إلى:

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 الاولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية.

٣- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على الكفاءة الإدارية.

٤- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة وتصحيح الانحرافات .

٥- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

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

٧- تسهيل عمليات الاتصال داخل المنظمة وتوحيد اتجاهات القرارات (عساف، ٢٠٠٥: ٥٤).

متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية: أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي: أ- تحديد الأهداف السنوية: إذ يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة. ب- صياغة السياسات: تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلٍّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

ج - توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

د - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق

هـ - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: وهو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط) (المغربي، ٢٠٠٦: ٧٨).

تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي (المدرسي):

من منطلق أن علم الإدارة المدرسية علم اجتماعي، فإنه يتسم بما يتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم التحديد والانضباط، فعلى وجه الخصوص فإن الهدف من عملية الإدارة الاستراتيجية التعليمية (المدرسية) هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المدرسة والبيئة التي تتميز بطابع التغيير، وذلك من تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المدرسة. كما أنها عملية ملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية، بحيث تكون هذه المؤسسة قادرة على مساعدة المؤسسات الأخرى في الاستفادة من نواحي القوة والسيطرة على نقاط الضعف والحد من المخاطر (الجندي، ١٩٩٩: ٤٧).

ويبين (شمس الدين) أن من أبرز ما يميز الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي مايلي:-
١- الإدارة الاستراتيجية تحدث تكامل بين الوظائف المختلفة، أي محورية في الاستفادة من الخبرات (إداريين أو معلمين).

٢- الإدارة الاستراتيجية التعليمية موجهة نحو تحقيق الأهداف المدرسية، حيث أن أكثر المديرين فعالية هم هؤلاء الذين لديهم فهم واضح لأهداف المدرسة.

٣- الإدارة الاستراتيجية تأخذ في عين الاعتبار أصحاب الشأن في المدرسة وهم التلاميذ والمعلمين والإداريين، إذ يجب على المديرين بدرجاتهم المختلفة أن يتفهموا كيف تؤثر قراراتهم على مختلف أصحاب الشأن في المدرسة.

٤- الإدارة الاستراتيجية تستلزم آفاق زمنية متعددة، أي من منظور نفعي يجب أن يكون المدير قادر على التنقل بشكل متواصل ما بين التفكير على المدى البعيد والتفكير على المدى القصير.

٥- تهتم الإدارة الاستراتيجية بكل من الكفاءة والفاعلية ولذلك يجب عدم تجاهل العمليات الكلية للمدرسة، و العمل على التركيز المتوازن على كل أبعاد العمل الإداري (أي يكون مستقبل المدرسة فوق أي اعتبار آخر)(شمس الدين، ٢٠٠٣: ١٢).

أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمدرسة:

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقود الأخيرة، والتمثلة في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان، وكذلك زيادة حدة المنافسة في تخريج أجيال تستطيع التوفيق بين هذا التقدم التكنولوجي، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية. وفي ضوء ذلك تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورتها للمدرسة العصرية ومبررات تحتم ضرورة الأخذ بهذا النمط الإداري في التعليم من منطلق ما يحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة التربوية التعليمية. ومن هذه الفوائد والمبررات ما يلي:

١- باستعمال الإدارة الاستراتيجية يتم تزويد المدرسة بإطار فكري شمولي وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي. ومن ثم صنع القرارات الرشيدة التي تتناسب مع القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية، التمويل، القبول، الخ.

٢- تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتحديد المسؤوليات، وتوجيه الأفراد داخل المدرسة، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الموضوعية.

٣- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة، وتوقع العديد من التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل بها المدرسة، وتحديد الفرص البيئية وتقليل آثار التهديدات.

٤- تساعد الإدارة المدرسية في التوصل إلى قرارات استراتيجية رشيدة في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.

٥- يولد لدى الإدارة بالمدرسة الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة. فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المدرسة.

٦- يساعد الإدارة على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغير الذي يستهدف تحقيق المدرسة لتلك الرسالة

٧- تفيد الإدارة في إعداد فرق للإدارة العليا، فهي تعرض المديرين للتفكير وحل المشاكل التي

تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية أعلى (الجندي، ١٩٩٩: ٧٠).

كما أن من فوائد الإدارة الاستراتيجية: - تسمح للمدرسة أن تكون مبادرة على نحو أكثر من أنها مستجيبة، أي في موقف نشط ومتميز ومن ثم تتحكم نسبياً في مستقبلها.

- تساعد الإدارة المدرسية على وضع استراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر نظاماً وموضوعية للاختيار الاستراتيجي

- تساعد الإدارة الاستراتيجية المدرسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة (شمس الدين، ٢٠٠٣: ٥٦).

ثانياً: الدراسات السابقة

- دراسة حنا (٢٠١١) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية إذ هدفت الدراسة التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. استعمل الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (١٣٢) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١. واستخدمت استبانة أداة للدراسة احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة الاستراتيجية، متطلبات صياغة الاستراتيجية، متطلبات تطبيق الاستراتيجية، متطلبات تقييم الاستراتيجية). وقد كشفت النتائج أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق. كما قدم البحث مقترحات منها أن تتبنى كلية التربية بجامعة دمشق الإدارة الاستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري (حنا، ٢٠١٢: ٥).
- دراسة عساف ٢٠٠٥ (واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة الفروق بين مديري مدارس محافظة غزة في درجة ممارساتهم الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (١٢٨) واستعمل الباحث استبانة كأداة للبحث اشتملت على (٦٥) فقرة موزعة على (٣) مجالات هي: (مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة الاستراتيجية- اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الاستراتيجية - ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي: حاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي واعتيادي داخل المدرسة. وضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الاستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الاستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها (عساف، ٢٠٠٥: ١٨).
- دراسة (الشبول، ٢٠٠٥) بعنوان (واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها) هدفت الدراسة إلى التعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. واستعملت نهج البحث الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية يليها معوقات إدارية وفنية، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد (صياغة الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) تعزى لمتغير الجنس. وعدم وجود فروق دالة في أبعاد

(التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) تعزى للمؤهل العلمي. وكذلك وجود فروق في الأبعاد جميعها، تعزى للمستوى الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة بناء نموذج لتطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية تتكون من أربعة عناصر: تحليل الوضع القائم وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، تطبيق الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم (الشبول، ٢٠٠٥: ٩).

– دراسة لاشوي ١٩٩٧ بعنوان (الإدارة الاستراتيجية طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الإستراتيجية وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط، إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك؛ لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. واستعملت الباحثة منهج البحث الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:- إن مدير المدرسة بشكل أو بآخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الإستراتيجية للمدرسة، أحياناً بشكل منفرد وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت بقولها: "إن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملًا مستمرين، وخطة للعمل، وإعادة تقييم مستمرة ومراجعة دورية". كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجية من خلال الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة. وتحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً. والاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الإستراتيجية. وإشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقييم ومتابعة الرؤية. والتعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات، وترويج الخطة الإستراتيجية داخل وخارج المدرسة (وهبة، ٢٠٠٨: ٦٠).

– دراسة Bliss & Other ١٩٩٩ بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وأنظمة إدارة المدرسة) هدفت الدراسة إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي إذ استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها. وقد اعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس ممتاز حقق الكثير من النتائج المرغوبة. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التخطيط الاستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقدار كبير من حاجات الطالب التربوية. والتعرف على البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، إختيار بدائل استراتيجية يخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر. كما أكدت الدراسة على أن التحليل الاستراتيجي يجب أن يتضمن مراعاة مدى ملائمة البرامج للحاجات. ودراسة وتقييم نتائج التطبيق خلال فترات زمنية مختارة. وقد أوصى الباحث بضرورة مشاركة العاملين في تخطيط النشاطات لأنها في الأغلب تدل على مدى الطلب والاحتياجات اللازمة (عساف، ٢٠٠٥: ٩٦).

مناقشة الدراسات السابقة

لما كانت الدراسات السابقة في الإدارة الاستراتيجية حديثة نسبياً فإن ذلك يوضح للباحثة ان مفهوم الإدارة الاستراتيجية يحاول ان يرسخ مكاناً له كالمفاهيم الأخرى التي

تضمنتها ادبيات الادارة التربوية وان هذه الدراسات السابقة قد زودت الباحثة بارضية اتزان علمي ومنهجي للانطلاق نحو الافاق الاخرى اللازمة لانجاز هذا البحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ويقدر تعلق الامر بالأهداف فقد كانت هدفها الاساس التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية والكشف عن علاقته ببعض المتغيرات ومن هنا فإن هذا البحث يلتقي من حيث الاهداف مع بعض اهداف الدراسات السابقة لان البحث الحالي يهدف الى التعرف الى مفهوم الادارة الاستراتيجية المدارس المتوسطة وايجاد الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مفهوم الادارة الاستراتيجية في متغير الجنس ذكور اناث.

اما العينات فقد تفاوتت بعدها ونوعها بحسب عناوينها واهدافها وقد افاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كيفية اختيار عينة البحث الحالي . اما المنهجية فقد اتبعت معظم الدراسات السابقة في منهجيتها منهج البحث الوصفي وهو المنهج الذي اتبعه البحث الحالي .

وفيما يتعلق بالادوات المستعملة والمعتمدة في قياس وجمع المعلومات في الدراسات السابقة ولاختلاف اهداف الدراسات السابقة فقد قامت تلك ببناء ادواتها في البحث وقد افادت الباحثة من بعض هذه الدراسات في بناء اداة بحثها الاستبانة والوسائل الاحصائية التي استعملت في الدراسات السابقة فهي متعددة ذلك لتعدد اهداف البحث وطبيعته وقد افادت الباحثة من الوسائل الاحصائية الملائمة لاهداف بحثها.

أما ما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة فقد كانت متذبذبة بين وضوح مفهوم الادارة الاستراتيجية بشكل كبير او متوسط لدى مدرء المدارس وعدم وجود فروق بين اغلب متغيراتها وسوف تتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج هذا البحث التي سيتم التوصل اليها في الفصل الرابع لبيان جوانب الاتفاق او الاختلاف مع تلك الدراسات كذلك افادت الباحثة من الدراسات السابقة في تدعيم الخلفية النظرية للبحث الحالي

الفصل الثالث: إجراءات البحث

ويتضمن هذا الفصل وصفاً منهجياً للبحث ولمجتمع البحث والعينة وكيفية بناء أداة البحث وتطبيقها فضلاً عن الوسائل الاحصائية المستخدمة.

منهجية البحث : اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عدس، ١٩٩٩: ٣٤٤). ولهذا يحظى منهج البحث الوصفي التحليلي بمكانة خاصة في مجال البحوث التربوية ويلانم العديد من المشكلات التربوية، ويعد الانسب لموضوع البحث الحالي.

مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث الحالي من المدرء في المدارس المتوسطة في مديريات التربية محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤ إذ بلغ عدد المدارس المتوسطة (٥٢٥) مدرسة موزعة حسب الجدول (١).

جدول (١) توزيع المدارس المتوسطة في مديريات التربية محافظة بغداد

مديرية التربية	عدد المدارس المتوسطة	مديرية التربية	عدد المدارس المتوسطة
الرصافة الاولى	٨٩	الكرخ الاولى	٧١
الرصافة الثانية	٩٤	الكرخ الثانية	١٢٨
الرصافة الثالثة	٧٤	الكرخ الثالثة	٦٩
مجموع المدارس المتوسطة في محافظة بغداد= ٥٢٥			

(وزارة التربية، قسم التخطيط)

عينة البحث: أولاً: العينة الاستطلاعية، قامت الباحثة بتوجيه سؤال استطلاعي الى عينة أولية تكونت من (٢٠) مدير مدرسة من مدراء المدارس المتوسطة تتضمن السؤال الآتي: ماذا تعرف عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المدارس؟

ثانياً: العينة النهائية: بلغت عينة البحث النهائية من (١١٦) مدير من مدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة موزعة بين (٤٦) مدير و(٧٠) مديرة كما موضح بالجدول (٢)

جدول (٢) توزيع عينة البحث من المدراء المدارس المتوسطة

جنس المدير		مديرية التربية محافظة بغداد
ذكور	انثى	
٧	١٢	الرصافة الأولى
٩	١٨	الرصافة الثانية
١	٣	الرصافة الثالثة
٩	١١	الكرخ الأولى
١٥	٢١	الكرخ الثانية
٥	٥	الكرخ الثالثة
٤٦	٧٠	المجموع
١١٦		المجموع الكلي

أداة البحث:

استعملت الباحثة الإستبانة كأداة للبحث الحالي من أجل تحقيق هدف البحث الحالي وقد إتبعت الخطوات الآتية : توجيه إستبانة مفتوحة الى عينة من مدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد وعددهم (٢٠) مدير متظمنة السؤال (ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المدارس؟) وبعد إسترجاع الاستبانة المفتوحة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع تم بناء الاستبانة بصيغتها الأولية التي إشتملت على (٣٠) فقرة مع مراعاة وضوح العبارات ودقتها، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين وبعد اجراء مايلزم من تعديلات، تم اعداد الاستبانة بصيغتها النهائية لتشمل (٢٨) فقرة وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الدرجة إذ وضعت خمس بدائل أمام كل فقرة وهذه البدائل هي (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وأعطيت هذه البدائل الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) ووضعت تعليمات محددة توضح كيفية الاجابة عليها تمثل بوضع ✓(أمام الحقل الذي ينطبق عليه

صدق الاداة: يقصد بالصدق ان تقيس الاداة ما وضعت من أجل قياسه (النجيحي وموسى، ١٩٨٣ : ٢٢٧). استعملت الباحثة الصدق الظاهري إذ يشير "Eble" الى ان الوسيلة المفضلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هي ان يقوم عدد من الخبراء بتقدير صلاحية الفقرات لقياس الصفة التي وضعت من أجلها (Eble, 1972 : 555).

وتم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وبلغ عددهم عشرة خبراء، وبعد إسترجاع الاداة من المحكمين

إعتمدت الفقرات التي حصلت على إتفاق بنسبة (٨٠%) من أراء المحكمين إذ بين (بلوم) الى انه إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين ٧٥% أو أكثر يمكن الشعور بإرتياح من حيث صدق الاستبانة (بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ : ١٢٦).

وبناءً على ملاحظات الخبراء وأرائهم فقدتم إعادة صياغة بعض الفقرات ودمج بعض الفقرات مع أخرى بحيث أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تتكون من (٢٨) فقرة وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

ثبات الاداة :

يقصد بالثبات أن يعطي المقياس النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على الافراد أنفسهم وفي الظروف نفسها كما ان الثبات يعني الاتساق في نتائج الاختبار (Marshal, 1972 : 104).

وقد إستعملت الباحثة معادلة الفا كرونباخ ، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من مدة الى أخرى إذ تستند الى الإنحراف المعياري للمقياس والانحراف المعياري للفقرات المفردة في صورتها العامة (ثورندايك وهيجن ، ١٩٨٦ : ٧٩). إذ بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٦).

الوسائل الاحصائية: إستعملت الباحثة الحزمة الاحصائية (SPSS) للمعالجة الاحصائية بحسب ما يتطلبه البحث من الوسائل الاتية : ١-النسب المئوية لقبول الفقرات . ٢- الوسط المرجح والوزن المنوي لاستخراج الاهمية النسبية للفقرات. ٣-معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات ٤-الاختبار التائي لايجاد الفروق بين الذكور والاناث.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت اليها الباحثة ومناقشتها وتفسيرها وفق الأهداف التي عرضت في الفصل الأول وكما يأتي :

أولاً: عرض وتفسير نتائج الهدف الاول "التعرف على الأهمية النسبية لمفهوم الادارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الثانوية (المرحلة المتوسطة)" كما مبين في الجدول (٣)

الجدول (٣) الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

ت	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١	١٠	معرفة إمكانيات المدرسة البشرية والمادية ودورها في عملية التخطيط	٤,٥٦٠	٩١,٢١
٢	٩	الإلمام بطرق قياس ماتحقق من نتائج	٤,٤٧٤	٨٩,٤٨
٣	٢٨	الاهتمام بتصحيح الاخطاء مباشرة مع مراعاة المتغيرات الدخيلة ومعالجة التهديدات	٤,٤٦٦	٨٩,٣١
٤	١٥	التمييز بين اهداف المدرسة وغايتها	٤,٤٥٧	٨٩,١٤
٥	٢٤	إدراك دور المرونة في وضع الخطط الطويلة والقصيرة	٤,٤٣١	٨٨,٦٢
٦	١٦	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المدرسة وأسباب كل منها	٤,٤٢٢	٨٨,٤٥
٧	١٢	التمييز بين الأداء الفعلي للعاملين والمعايير المطلوبة لهذا الأداء	٤,٣٨٨	٨٧,٧٦
٨	١١	وضع خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه النشاط المدرسي ووضع برامج زمنية لتنفيذها	٤,٣٧٩	٨٧,٥٨
٩	٢٥	إدراك خطورة تغيير القرار في الخطط فردياً	٤,٣٧٩	٨٧,٥٨
١٠	٧	معالجة اي مشكلة تواجه المدرسة بمشاركة هيئة التدريس فور وقوعها	٤,٣٦٢	٨٧,٢٤
١١	٢٣	وضوح مفهوم المنافسة على مستوى المدارس	٤,٣٦٢	٨٧,٢٤
١٢	٢٧	تحديد المجالات التي تتميز بها المدرسة عن غيرها بإستمرار	٤,٣٥٣	٨٧,٠٦

مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدرء المدارس المتوسطة
ميس الريم عبد الكريم داود
في محافظة بغداد

١٣	٢٦	ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم مطابقة مستوى الأداء للأهداف	٤,٣٣٦	٨٦,٧٢
١٤	٥	تحديد عوامل البيئة الخارجية وأثارها (السياسية والاقتصادية والتقنية) وتوضيفها في عملية التخطيط	٤,٣٢٨	٨٦,٥٥
١٥	١٤	وضع خطة تتناسب مع ميزانية المدرسة والإمكانات	٤,٣١٠	٨٦,٢١
١٦	٢٠	وضع خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث تغيرات محيطة	٤,٢٨٤	٨٥,٦٩
١٧	١٨	مراجعة الهيكل التنظيمي للمدرسة والصلاحيات للتأكد من مناسبتها للخطة وعملية التنفيذ	٤,٢٥٩	٨٥,١٧
١٨	٦	وضع خطط خاصة بالمدرسة بشكل جماعي إبداعي متميز	٤,٢١٦	٨٤,٣١
١٩	٢١	مراجعة الأهداف وتعديلها عند حدوث تغيرات مختلفة	٤,١٩٨	٨٣,٩٦
٢٠	١٩	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة والطموحات لما يجب ان تكون عليه في المستقبل	٤,١٤٧	٨٢,٩٣
٢١	١	تحديد دور المدرسة في المجتمع بصورة واضحة	٤,١٢٩	٨٢,٥٨
٢٢	٨	تحديد الفرص البيئية التي يمكن الاستفادة منها في وضع الخطة والأهداف	٤,١٢٩	٨٢,٥٨
٢٣	١٧	الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المدرسة والتوعية بها	٤,١٠٣	٨٢,٠٧
٢٤	٢٢	الرقابة على الاداء من حيث المهمة والتنفيذ والنتائج	٤,٠٨٦	٨١,٧٢
٢٥	٣	الادارة الاستراتيجية نمط فعال في الادارة المدرسية الحديثة	٤,٠١٧	٨٠,٣٤
٢٦	٤	وضع اهداف بصورة مكتوبة ومحددة لمدة تزيد عن خمس سنوات	٣,٩٦٦	٧٩,٣١
٢٧	١٣	التنبؤ بالتغيرات عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة	٣,٨٦٢	٧٧,٢٤
٢٨	٢	تعريف بالادارة الاستراتيجية عن طريق الدورات التدريبية والنشرات	٣,٧٤١	٧٤,٨٢
		الكل كوحدة واحدة	٤,٢٥٥	٨٥,٠٦

قامت الباحثة بترتيب فقرات المقياس تنازلياً بعد ان قامت بحساب تكرار إستجابات مدرء المدارس المتوسطة لكل فقرة من فقرات الاستبانة وايضا استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرات ككل اذا بلغ الوسط المرجح للاستبانة ككل (٤,٢٥٥) ووزنها المئوي (٨٥,٠٦) وهو وزن يشير الى ان مفهوم الادارة الاستراتيجية لمدرء المدارس المتوسطة متوافر ومعروف بالنسبة لهم وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (عساف٢٠٠٥) و(الشبول٢٠٠٥) و(حنا٢٠١٢) و ستقوم الباحثة بتفسير الفقرات الثلاثة الأولى التي حصلت على اعلى وسط مرجح ووزن مئوي والفقرات الثلاثة الاخيرة التي حصلت على اقل وسط مرجح ووزن مئوي، إذ يظهر من الجدول أعلاه ان الفقرة (١٠) معرفة إمكانيات المدرسة البشرية والمادية ودورها في عملية التخطيط "قد حصلت على أعلى وسط مرجح (٤,٥٦٠) ووزن مئوي(٩١,٢١) وتفسر الباحثة ذلك بان المعرفة الواسعة للمدير بالإمكانيات المادية وما تمتلكه المدرسة من موارد وبشرية متمثلة بأعداد العاملين والطلبة تؤثر بشكل كبير على التخطيط بصورة جيدة وفعالة لما ستكون عليه المدرسة في المستقبل .

جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (٩) الإلام بطرق قياس ما تحقق من نتائج" بوسط مرجح (٤,٤٧٤) ووزن مئوي (٨٩,٤٨) ويرجع ذلك الى الخبرة المتراكمة التي يمتلكها مدرء المدارس بحكم عملهم فهم ملمين بطرق قياس النتائج وما تحقق منها فلا يجدون صعوبة في معرفة ما تحقق من نتائج وما سيتحقق بحكم الرؤيا الاستراتيجية التي يتمتعون بها.

حصلت الفقرة (٢٨) الاهتمام بتصحيح الأخطاء مباشرة مع مراعاة المتغيرات الدخيلة ومعالجة التهديدات "على المرتبة الثالثة بوسط مرجح (٤,٤٦٦) ووزن مؤوي (٨٩,٣١) تتعرض المدارس الى متغيرات بيئية داخلية وخارجية مختلفة تعرض المدرسة الى اخطاء وتهديدات تؤثر بشكل سلبي على مستوى المدرسة وأدائها وسير العملية التعليمية بصورة سليمة لذلك يهتم المدرء بتصحيح الأخطاء مباشرة وقيل تطورها .

وكانت الفقرة (١٣) التنبؤ بالتغيرات عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة "قد جاءت قبل الفقرة (٢) بوسط مرجح (٣,٨٦٢) ووزن مؤوي (٧٧,٢٤) اذ تفسر الباحثة ذلك بان عوامل البيئة الخارجية بالمدرسة ليست ثابتة وإنما متغيرة بحسب الظروف المختلفة ولان الإدارة الاستراتيجية تؤكد على أهمية تكامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة فحتاج الى التنبؤ بالمتغيرات المهمة حتى تحلل أثرها بما يضمن تحقيق ميزة التنافسية للمدرسة وتعظيم إنجازاتها.

أما أقل وزن مؤوي ووسط مرجح فقد حصلت عليه الفقرة (٢) تعريف بالإدارة الاستراتيجية عن طريق الدورات التدريبية والنشرات " بوسط مرجح (٣,٧٤١) ووزن مؤوي (٧٤,٨٢) وترجع الباحثة ذلك الى قلة الدورات التدريبية للمدرء الخاصة بأنماط الإدارة الحديثة كالإدارة الاستراتيجية وغيرها وقلة إطلاع المدرء على النشرات الدورية والكتب والمجلات التي تتطرق لكل ما هو جديد في الإدارة .

وسبقت الفقرة (٤) وضع اهداف بصورة مكتوبة ومحددة لمدة تزيد عن خمس سنوات" الفقرة (١٣) والفقرة (٢) بوسط مرجح (٣,٩٦٦) ووزن مؤوي (٧٩,٣١) وتفسر الباحثة ذلك انه يغفل اكثر المدرء عن أهمية الأهداف المكتوبة والمحددة مسبقاً فأغلب المدرء يفضل تحديد أهداف قصيرة المدى قد لا تتجاوز السنة الواحدة في حين تؤكد الإدارة الاستراتيجية ان تكون الاهداف مكتوبة ومحددة لفترات طويلة لانها تمثل ما ستكون عليه المدرسة في المستقبل عن طريق تحقيقها للأهداف الموضوعة مسبقاً.

ثانياً: عرض وتفسير نتائج الهدف الثاني "الفروق ذات الدلالة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدرء المدارس المتوسطة على وفق متغير الجنس (ذكور ،إناث)".

لغرض التعرف على الفروق في مفهوم الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير جنس مدرء المدارس المتوسطة تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين كما هو موضح في الجدول (٤)

الجدول (٤) يبين الإختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في مفهوم الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير جنس مدرء المدارس المتوسطة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الجدول (٤)	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	٢٧٥,٥١٩	٢٤,١٨٩	٠,٥٢٥	١,٩٦	١١٤	غير دالة
أنثى	٢٧٣,٢٧٤	٢١,٨٧٠				

يظهر من الجدول أعلاه عدم توافر فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالنسبة الى مدرء المدارس المتوسطة يعزى الى متغير الجنس (ذكور ،إناث) لمدرء المدارس المتوسطة ،وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن كل التعليمات والقوانين والمهام والأدوار تكون عامة وموحدة وغير مميزة بين الجنس (ذكور ،إناث) فالمديرون من كلا الجنسين تكون نظرتهم للإدارة المدرسية موحدة فهي من مجتمع واحد ولهم فلسفة وأهداف مشتركة والجهة المشرفة على المدارس واحدة والبرامج التأهيل والمهام الإدارية واحدة في مدارس الذكور والإناث من حيث ادارة شؤون التلاميذ ،رعاية شؤون

العاملين تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، تنظيم التسهيلات المادية المدرسية وإدارة الشؤون المالية وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية (عساف، ٢٠٠٥: ١٥٨).

الفصل الخامس: الاستنتاجات، التوصيات، المقترحات

أولاً الاستنتاجات: بعد إستعراض الباحثة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية لمدراء المدارس المتوسطة توصلت الى عدد من الاستنتاجات:

- يكشف الاستعراض النظري لمفهوم الإدارة الاستراتيجية بالمدارس بأنها الإدارة المبدعة إذ تستوعب الاحتياجات الحالية والمتغيرات المستقبلية التي تواجه أبنائنا، وتدخّل فيها عوامل التخطيط الإستراتيجي والتنظيم والإشراف والتوجيه التربوي والرقابة الإستراتيجية كعوامل إدارية مترابطة تتكامل فيما بينها لتستوعب المتغيرات والتطورات في مجتمعها - ان معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية يساعد في تحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، وبأعلى جودة.

- تعد الإدارة الاستراتيجية نمط فعال من انماط الإدارة تتسابق الانظمة التعليمية في مختلف الدول على تطبيقية من أجل تحقيق توازن مع البيئة المحيطة وتوظيفه من أجل تميزها

- ان الاهتمام بمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المدرسة وتقديمها وتطويرها ومواكبتها للمجتمع

ثانياً: التوصيات: توصي الباحثة بما يأتي:

١- ضرورة عمل منشورات عن الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها و توعية وتبصير مدراء المدارس بأهميتها .

٢- ضرورة عمل دورات تدريبية خاصة بمدراء المدارس تدريبهم بكيفية إستعمال الإدارة الاستراتيجية وماهي متطلباتها من أجل تطبيقها بالمدارس

٣- ضرورة تبني فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وتوعية مدراء المدارس بأهميتها

٤- يفضل ان تقوم إدارات المدارس بإجراء تغييرات وتعديلات على الخطط المدرسية الموضوعية والبحث عن إستراتيجيات أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة المعالم وقدرة على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل

ثالثاً: المقترحات

في ضوء ما سبق خلصت الباحثة الى عدد من المقترحات هي الآتي:

١- إجراء دراسة عن أهمية الإدارة الاستراتيجية للعاملين في المدارس .

٢- إجراء دراسة عن التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية .

٣- إجراء دراسة عن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية

Abstract**The concept of strategic management among middle school principals in Baghdad governorate****By Mays Al Reem Abdul Karim Dawood**

The objective of this research is to identify the relative importance of the concept of strategic management among middle school principals. And the differences of statistical significance of the concept of strategic management among middle school principals according to gender variable (male, female). The researcher used the analytical descriptive research method for the occasion of this kind of studies in describing the phenomenon of the subject of the research and analyzing its data.

The current research sample consisted of middle school principals in Baghdad governorate. They were selected in a simple random way. The sample of the current research was (116) director and director of middle school principals for the academic year 2014-2015. To achieve the research objectives, the researcher prepared a questionnaire containing (28) The results indicated that secondary school principals have clear concepts of strategic management and the importance of practicing them in schools. The results also indicated that Dr. statistically significant in the concept of strategic management dating back to gender differences (male, female) for middle school principals

قائمة المصادر

- أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٧). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر.
- بلوم، بنيامين وأخرون (١٩٨٣). تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي، دار ماكجرواها، القاهرة، مصر.
- ثورندايك، روبرت و هيجن، إليزابيث (١٩٨٦). القياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة عبد الله اليلاني وعبد الرحمن عدس، مركز الكتب، عمان، الأردن .
- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢ م). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح، الكويت.
- الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية (مداخلها وعملياتها المعاصرة). دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- حنا، فاضل (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية جامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- خطاب، عابدة سيد (٢٠٠١). مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، الجامعة العمالية، القاهرة، مصر.
- رحمة، أنطون (٢٠٠٧). التخطيط التربوي، كلية التربية جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الشبول، منذر (٢٠٠٥). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، الأردن.
- شحادة، حاتم عبد الله (٢٠٠٨). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظة قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين .

- شمس الدين ، باسم (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة ،مصر.
- العارف،نادية (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الطبعة الثالثة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،مصر.
- عايش ، أحمد جميل (٢٠٠٧) . درجة ممارسة مديري ومديرات مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث الدولية في الأردن لمهامها الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين المساعدين،دراسة بحثية ، كلية العلوم التربوية الجامعية، عمان ،الأردن.
- عبدة ،فؤاد راشد (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية،مجلة دراسات مستقبلية،مركز دراسات المستقبل جامعة اسيوط،مصر.
- عدس،عبد الرحمن (١٩٩٩). أساسيات البحث التربوي،دار الفرقان للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
- عساف، محمد عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الادارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين .
- عوض،محمد أحمد(٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية الأسس والأصول العلمية ،الدار الجامعية،القاهرة ،مصر.
- الفراء،ماجد محمد (٢٠٠٣). آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة حالة في قطاع غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية ،فلسطين.
- متبولي ، محمد عبد الخالق (٢٠٠١). التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ط١، القاهرة ،مصر.
- مزعل،جمال أسد(١٩٩٠). نظام التعليم في العراق، مطبعة جامعة الموصل ،الموصل ، العراق.
- المغربي ،عبد الحميد (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن ،مجموعة النبل العربية ،القاهرة ،مصر.
- النجحي ،محمد لبيب ،ومرسي ،محمد (١٩٨٣). البحث التربوي أصوله ومناهجه،عالم الكتب ،الرياض،السعودية .
- وهبة ،هاني (٢٠٠٨) . واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وسبل تطويرها ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الجامعة الاسلامية غزة فلسطين.
- ياسين ،سعد غالب (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية،دار اليازوردي العلمية ،عمان الأردن.
- Bliss,Sam, w and others(1999).Strategic Planningand school-Based Management systems. www.swb-inc.com/stplan-sbm
- Eble.RI.(1972).Essential of Education Measurements,New Jersey:Prentice-Hill.
- Hamtick, D.C.(2002)Putting Top Managers back in to Picture. Strategic Management journal special Issue, Vol.55,No.2.
- Marshal,J.(1972).Essentials Testing California,Addison, Wesley.-
- Nieoline , Frolich and Antje ,Klitkou (2006)Strategic management Of higher education institutions, performance funding and research output, the Conference on Indicators on science, Technology and Innovation ,Special session on indicators for strategic management of higher education institutions,lugano.
- Thomposon ,L.and Stickland,M(2001) The strategic management process.