

تصور مقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية: دراسة حالة

إعداد

أمل حسن حمزة عبد المجيد *

المستخلص: ملخص نتائج الدراسة الميدانية: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة منها: تحقق محور صياغة الاستراتيجية بمستوى تقريبي للإنجاز قدره " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٩ و٢) من أصل ٣. وتحقق محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمستوى تقريبي للإنجاز قدره " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢) من أصل ٣. وتحقق محور تنفيذ الاستراتيجية بمستوى تقريبي للإنجاز قدره " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٦ و٢) من أصل ٣. و تحقق محور الرقابة والتقويم على الاستراتيجية بدرجة تحقق قدرها " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (١٩٥ و١) من أصل ٣.
الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة، مديرية التربية والتعليم.

المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية في الألفية الثالثة تحديات علمية وتكنولوجية والتوجه نحو العولمة، ومن بين هذه المؤسسات التعليمية المديرية التعليمية، وهي الإدارة الوسطى، وقد ترتب على ذلك بعض التبعات، الأمر الذي تطلب استراتيجيات جديدة ومداخل وتقنيات إدارية حديثة لمواكبة التطور، بينما تتطلع المؤسسات التعليمية عامةً والمديرية التعليمية بخاصةً؛ لتحقيق ميزة تنافسية، واللاحق بركب التكنولوجيا الحديثة، ومن بين تلك المداخل الإدارية الحديثة: الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بالماضي والحاضر والمستقبل في آنٍ واحد.

* بحث مشتق من رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم تحت إشراف:

أ. د محمود عباس عابدين قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

د. مصطفى عبد الحميد عنانى قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

* موجهة رياضيات بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

فالإدارة الاستراتيجية تشير بوصفها مفهومًا نحو التوجه الإداري الحديث إلى تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة التعليمية نظامًا شاملاً ومتكاملاً، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن الأشياء المهمة التي تميز الإدارة الاستراتيجية عن الأنشطة الأخرى التي تؤدي بواسطة مديري المؤسسة التعليمية: تركيزها على الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية، والإدارة العليا للمؤسسة؛ وفقاً لموقفها ولهذا تكون مسئولة عن هذا الأداء الكلي (السيد، ٢٠٠٠، ص. ٣٤).

والإدارة الاستراتيجية ضرورية في مؤسسات التعليم، وتؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية في الحاضر والمستقبل، وقد اجمعت كل منظمات الأعمال التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك. (درادكة، ٢٠١٧، والعتيبي، ٢٠١٨، والطيطي، ٢٠١٩).

وقد أدى تسارع العمليات التكنولوجية، وبروز دور متميز لنظم المعلومات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، إلى تزايد الحاجة للمهارات والقدرات التفكيرية، ذات الطبيعة الاستراتيجية للمديرين والإداريين؛ لتمكنهم من العمل الجاد والفاعل في تحقيق النجاحات المستمرة لمؤسساتهم، والقدرة على تنافسها مع غيرها محلياً ودولياً. (Thompson, 2002)

وقد توصلت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (ربيع، ٢٠١٧)، ودراسة (Harry, 2008) إلى قلة الوعي بماهية الإدارة الاستراتيجية، وعدم معرفة الممارسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية مثل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوضع الراهن، والوعي الاستراتيجي بين القيادات.

وقد وجد الإداريون ضالته في استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة ويتسم من خلال عملياته بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها (الدوري، ٢٠٠٥، ص. ١١٢).

ويرى (يونس والهيدي، ٢٠١١، ص. ٩) أن من متطلبات الإدارة الاستراتيجية وجود القائد الإداري الكفاء؛ لأنه يكون قادراً على تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وأهدافها التي يوجد بها، ويكون على علم تام بمهام وظيفته ومتطلباتها وأبعادها، ويكون لديه قدرة فائقة على اختيار البدائل الاستراتيجية حسب المواقف التي يتعامل معها.

وقد جاءت الدراسة الحالية؛ لتوضيح مدى تفعيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، وهل هذه الممارسات الاستراتيجية وتفعيلها لها دور في ارتقاء المؤسسة التعليمية، وخدمة عملائها والمؤسسات التابعة لها على نحو أفضل من النظام التقليدي المعتاد للإدارة.

وبحكم عمل الباحثة في المديرية التعليمية رأت أنه توجد إدارات وأقسام داخل المديرية التعليمية لا

تمتلك معرفة كافية بتخطيط الأعمال الإدارية ورسم الخطط المستقبلية والممارسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية؛ للكشف عن مدى تفعيل الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، والمعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الاستراتيجية كدراسة حالة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها:

وبعمل دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية تضمنت (٦٥) فردًا وتوزعت على (٧) من القيادات في المديرية (وكيل المديرية - مدير الشؤون المالية والإدارية- مدير التعليم العام- مدير إدارة التخطيط والمشروعات - مدير التعليم الخاص- مدير إدارة الخدمات- مدير إدارة التنسيق)، و(٥٨) موظفًا على اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم؛ وبعمل تحليل إحصائي للدراسة الاستطلاعية جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لكل محور كما بالجدول الآتي:

المحور	المتوسط العام للمحور	مستوى التوافر
المحور الأول: صياغة الاستراتيجية (الرؤية-الرسالة - الأهداف)	٢ و٦٩	متوسط
المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٢ و٤٩	ضعيف
المحور الثالث: صياغة الاستراتيجية	٢ و٨٥	متوسط
المحور الرابع: الرقابة والتقييم على الاستراتيجية	٢ و٩٦	متوسط
المحور الخامس: المعوقات المادية والبشرية	٣ و٥٦	كبير

من الجدول السابق نستخلص أن درجة التوافر للمحاور الخاصة بممارسات الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة وضعيفة وهو ما يدل على وجود قصور في فهم ماهية الإدارة الاستراتيجية، وقلة معرفة الموظفين بالممارسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، وأن معظم ممارسات الإدارة الاستراتيجية تمارس بدرجة متوسطة، وضعيفة، بينما محور المعوقات المادية والبشرية جاء المتوسط العام للمحور بدرجة توافر كبيرة ما يدل على وجود تلك المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

كما توصلت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Sng& Francis.2015) في ناندي بكينيا، ودراسة (Javan& Aghashahib.2016) في المجتمع التعليمي الإيراني، ودراسة (Supapron. 2016) في تايلاند إلى وجود قصور شديد في الممارسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، كما أظهرت هذه الدراسات المعوقات التي تحول دون ذلك

داخل كل مؤسسة تعليمية.

وبعد البحث وجدت الباحثة ندرة في الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية؛ ومن هنا جاءت ضرورة دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية بمديريات التربية والتعليم بالإسماعيلية كدراسة حالة.

في ضوء ذلك العرض من نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية، التي تستهدف الدراسة الإجابة عنها:

١- ما الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ؟

٢- ما واقع الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم في الإسماعيلية ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة (مديرين- وموظفين) بخصوص تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، حسب متغيرات (الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، نوع التأهيل، عدد برامج التدريب في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط؟

٤- ما التصور المقترح لتفعيل آليات الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم في الإسماعيلية؟

أهمية الدراسة:

١- تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع هام؛ وهو تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المديريات التعليمية، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية أسلوبًا إداريًا للتطوير، يتم فيه حل المشكلات وتحليلها وحلها على مستوى عالٍ من المعرفة.

٢- كما أن موضوع الإدارة الاستراتيجية في المديريات التعليمية من الموضوعات القليلة التي لم تدرس بالقدر اللازم .

٣- وقد تناولت الدراسة شريحة مهمة، وهم رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم، والموظفين بتلك الأقسام، كما أن المؤسسة التربوية بحاجة لهذا النمط من الإدارة؛ لما له من دور في رسم الخطط على أسس علمية وفق متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.

منهج الدراسة وأدواتها:

تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed method) في دراسة واقع تطبيق الإدارة

الاستراتيجية وتحليله بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية لمناسبتها مثل هذه الدراسات. فهي منهجية تركز على جمع وخط المنهج الكمي والنوعي وتحليلهما وخطهما في دراسة واحدة أو سلسلة من الدراسات، والغرض من استخدام كلا المنهجين الكمي والنوعي في تركيبة واحدة هو توفير فهم أفضل للمشكلة الدراسية (Creswell & Clark, 2006)

واستخدم المنهج لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع البيانات والمعلومات حول مدخل الإدارة الاستراتيجية وواقع تفعيلها بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، ثم رصد دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد العينة (مدراء - موظفين) حول تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، ثم وضع تصورًا مقترحًا لذلك. وتستخدم الدراسة الأدوات الآتية:

١- استبانة من إعداد الباحثة، ومررت بجميع مراحل الإعداد بما فيها التجريب، والتحكيم من خلال عدد (٢٤) محكمًا في المجال التربوي، وعدد (٦) من التخصصات المختلفة في الميدان التربوي، موجهة للعاملين بتلك الإدارات؛ بهدف معرفة واقع تفعيل الإدارة الاستراتيجية بالمديرية التعليمية بالإسماعيلية.

ويوضح الفصل الرابع الذي يحوى الدراسة الميدانية خطوات إعداد هذه الاستبانة وتقنياتها.

٢- المقابلة وهي موجهة إلى قيادات الإدارات التابعة لمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية؛ بهدف الوصول الأعمق لإجابات أسئلة الدراسة، فالمقابلة موجهة لمديري الوحدات الرئيسية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية. وبذلك تجمع الدراسة بين المنظورين الكمي والنوعي.

٣- التحليل الرباعي (SOWT)، لمناسبته رصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

مجتمع الدراسة:

المجتمع الأصلي يشمل جميع رؤساء الإدارات الرئيسية داخل المديرية وعددهم (٢٢) إدارة رئيسية، والموظفين العاملين بتلك الإدارات وعددهم وفقًا لكتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٠/٢٠٢١م (٣٥٦) موظفًا بديوان مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة التطبيق على المجتمع الأصلي كله (مديرين وموظفين)؛ لأنها دراسة حالة. وتم توزيع الاستبانة على الجميع، وكان صافي العينة (٣١٧) فردًا.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على واقع تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم الإسماعيلية، وذلك لخبرة الباحثة بها علمًا بأن المحافظات الأخرى تتطلب دراسات خاصة بها.

مصطلحات الدراسة:

-التعريف الإجرائي للإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تستخدمها مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية لعلاج نقاط الضعف، ودعم جوانب القوة الداخلية، والاستفادة من الفرص الخارجية، وتحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة؛ من أجل صياغة استراتيجية جيدة للمديرية وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها باستمرار، عن طريق مشاركة جميع العاملين مع الإدارة العليا للمديرية.

الدراسات السابقة:

قسمتها الباحثة إلى: دراسات عربية، وأخرى أجنبية، تعرضها الباحثة من الأقدم للأحدث كما يأتي:
أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة عبدالسلام (٢٠١٣) القياس المقارن: مدخل لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية:

هدفت الدراسة إلى تفعيل الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن، وقد أجريت الدراسة بجامعة عين شمس، واستخدمت منهج السيناريوهات المستقبلية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المتغيرات تأثيرًا في الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية هو الهيكل التنظيمي والتحديات الاقتصادية ومتطلبات الجودة، وذلك من نتائج الدراسات الميدانية.

٢- دراسة العسيري (٢٠١٤) تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية :

هدفت الدراسة إلي تعرف الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالسعودية نظريًا وميدانيًا، والوقوف على آراء الخبراء التربويين وخبراء التخطيط التربوي لتطوير الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

تسعى المنظمات إلى التطوير كونه متطلبًا استراتيجيًا يساعد المنظمات على مسايرة ما يعيشه العالم من تحولات وتغيرات سريعة، وأن فعالية الأداء المؤسسي ترتبط بمدى توجه قادة تلك المؤسسات نحو التحفيز الإداري بوصفه محركًا للعاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وضعف مشاركة العاملين في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها، وقلة التدريبات المقدمة لهم على مهارات

العمل الجماعي.

٣- دراسة عبد الباسط (٢٠١٤) واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية على محافظة سوهاج):

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في محافظة سوهاج، اعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري، وتوصلت الدراسة إلى أن محافظة سوهاج تمارس الإدارة الاستراتيجية وذلك حسب رأى (٣٣ و٥٣٪) من أفراد عينة الدراسة وعند ممارستها اتضح وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، منها: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل وجود الحافز لإعداد الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المؤسسة.

٤- دراسة شلبي (٢٠١٦) درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع البيانات من عينة تم اختيارها عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية في مجال تقويم الاستراتيجية، وجاء ضعيفاً في مجال تنفيذ الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بتوفير الوسائل المناسبة لتمكين المديرات من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

٥- دراسة وحيش (٢٠١٧) استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بمصر:

استهدفت الدراسة توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بمصر، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا (التخطيط - وضع الأهداف - صنع القرار واتخاذها - التنظيم - التحليل واختيار البدائل - المتابعة - التقييم) تتوافر بنسب متوسطة.

٦- دراسة جيوشي وعطير (٢٠١٧) واقع الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في محافظات شمال فلسطين من وجهة

نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية، وذلك بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.

٧- دراسة الطيطي (٢٠١٩) التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات، وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات جاءت بدرجة مرتفعة.

٨- دراسة العنبي (٢٠٢٠) أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية: دراسة حالة قناة الريان الفضائية- قطر:

استهدفت الدراسة تحديد أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية وتحديدًا قناة الريان بقطر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود أثر لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم التفكير الاستراتيجي؛ لدوره البارز في نجاح الإدارة الاستراتيجية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

٩- دراسة تشينج وهسون (Cheng & Hsun, 2012) الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة من التعليم المهني العالي في تايوان

(Strategic Management for Competitive Advantage: A case Study of Higher Technical Vocational Education in Taiwan)

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الأداء المؤسسي، واختيار نموذج يدمج بين نظريات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وهي نظرية (التنظيم الصناعي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن نتائجها أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاهتمام بعوامل كثيرة داخل التعليم التقني، منها: الطلاب، والأداء المؤسسي، والتعاون مع المصانع الكبرى، وعمل شراكات مع المؤسسات الصناعية، كذلك وضع نموذج إداري استراتيجي تيسر عليه المؤسسات؛ لأن هذا النوع من التعليم دائم التغير مع الوقت.

١٠- دراسة سينج (Sng,2015) إتاحة مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي- كينيا

(Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary School in Nandi County, Kenya)

هدفت الدراسة إلى تغيير نهج الإدارة في المؤسسات المتبع مع توفير مستوى من الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في ولاية ناندي في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية المدارس في ولاية ناندي ليس لديها خطط استراتيجية وظيفية لتوجيه مدارسهم لتحقيق مهمتهم ورؤيتهم المرجوة، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب جميع المديرين في المدارس الثانوية جيداً على عملية التخطيط الاستراتيجي.

١١- دراسة جافان (Javan, 2016) التحقيق في عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية في المجمع التعليمي

(An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex)

هدفت الدراسة إلى التحقيق في عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية في المجمع التعليمي الإيراني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفير التعليم الفعال سيتطلب أهدافاً وقيماً مشتركة تشجع الناس على العمل والفهم معاً، وتوافر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي؛ وذلك لتحديد خارطة الطريق لأي تعليم في مجتمع، مع التطوير عامةً، وأن أهم عوامل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أي مجتمع هي المورد البشري، حيث إنه المدخل والمخرج الرئيسي للإدارة الاستراتيجية، بحيث يمكنهم من الاستفادة من التهديدات الحالية، وتحويلها إلى فرص، والاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالبيئة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض المديرين لم يكن لديهم الخبرة بالإدارة في تطبيق برنامج الإصلاح، وأن الإدارة الاستراتيجية تتضمن في محتواها تحليل بيئة المدرسة، وتحليل عملائها، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في بيئة الحضر يختلف عنه في بيئة الريف.

١٢- دراسة ناظير (Nazeer, 2018) تصميم نظام للإدارة الاستراتيجية بجامعة الحدود الشمالية باستخدام لغة النمذجة الموحدة

Design of Strategic Management System for Northern Border University using Unified Modeling Language

هدفت الدراسة إلى استخدام الإدارة الاستراتيجية بوصفها نظامًا في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة لضمان نجاحها المستمر، والنظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية مهمة لإدارة المؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تكامل داخل الجامعة بين عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؛ حيث يتم التعامل معهم علي نحو منفصل بدلاً من التعامل معهما بوصفها نظامًا متكاملًا، لذا يصعب على الجامعة ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف وعمليات وأنشطة تشغيلية، وهذه الدراسة تقدم عملية تصميم نظام للإدارة الاستراتيجية للجامعة يعتمد على استخدام لغة النمذجة الموحدة، وهذا النظام يُستخدم لصياغة وتنفيذ ومراقبة الخطة الاستراتيجية للجامعة، وهو يساهم في تحسين أداء الجامعة.

١٣- دراسة جريكهامر (Greckhamer, 2020) اتساع نطاق الخطاب (الحديث) المتعلق

بالإدارة الاستراتيجية ليشمل ادارة التعليم العام: تحليل نقدي

The extension of Strategic Management Discourse into Public Education Administration: A Critical Analysis

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى انتشار الإدارة الاستراتيجية في المجتمعات المعاصرة، ومدى التوسع في استخدامها. وقد أُجريت هذه الدراسة في جامعة لويزيانا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وكشفت عن أهمية التوسع في مجال استخدام الإدارة الاستراتيجية ودمجه في مجال إدارة التعليم، من خلال اتباع المنهج النقدي التحليلي، وكشفت الدراسة عن أهمية التوسع في مجال الإدارة الاستراتيجية في التعليم العام بداية من مرحلة رياض الأطفال وحتى نهاية التعليم الثانوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوسع في استخدام الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم العام تعمل على إنجاز العمل عن طريق بناء هيكل إداري للمؤسسات التعليمية، وهو يُعد ضرورة ملحة للعمل بالإدارة الاستراتيجية في التعليم العام، مما يؤدي إلى ضرورة البحث والتوسع في الحديث عن الاستراتيجية وتسليط الضوء عليها في البحوث المستقبلية المختلفة.

١٤- دراسة فوزيا (Fouzia, et al., 2021) تأثير العناصر الداخلية للإدارة الاستراتيجية

لإدارة الهيكل التنظيمي ودور الإدارة وسلوك الموظفين في رسالة المؤسسة.

The Effect of Internal Elements of Strategic Management of Organizational Structure, Management Role and Employee Behavior on Corporate Mission

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور المهم لعناصر الإدارة الاستراتيجية في إنجاز الأهداف، كذلك تحليل تأثير العناصر الداخلية مثل الهيكل التنظيمي، وسلوك الموظفين، ودور الإدارة في تحقيق

الرسالة التنظيمية. وقد أُجريت الدراسة في جامعة باسوندان بإندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام تقنيات الانحدار المتعدد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دورًا مؤثرًا في تحقيق رسالة المؤسسة، وهذه الدراسة تؤكد أهمية نظرية إرساء قواعد الإدارة الاستراتيجية أساسًا للتنسيق الداخلي، وخلق مناخ عمل دائم في بيئة العمل. كما أظهرت النتائج أن دور سلوك الموظفين والإدارة له دور إيجابي ومهم في تنفيذ المهمة، وهذه النتائج تؤكد على كيفية صياغة استراتيجية الإدارة على نطاق أكثر تقنية في نطاق العمل.

خطوات الدراسة:

تتمثل خطوات الدراسة فيما يأتي:

- الخطوة الأولى : تحديد الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية .
- الخطوة الثانية : رصد واقع الإدارة الاستراتيجية وتحليله في مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية .
- الخطوة الثالثة : اقتراح آليات لتفعيل الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية من خلال التصور المقترح.

الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

١- تعريف الإدارة الاستراتيجية :

هي سلسلة متصلة من التصرفات والقرارات، التي تعمل على تكوين استراتيجيات فعالة، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتسمى تلك القرارات بالاستراتيجية، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد التوجهات المستقبلية، من خلال التنفيذ والتقييم المناسب والمستمر للاستراتيجية، والتي تهدف إلى رفع قيمة المؤسسة في المجتمع (الشميلي، ٢٠١٧، ص. ٢٢) .

٢- مستويات الإدارة الاستراتيجية :

اتفق معظم علماء الإدارة الاستراتيجية بأن لها ثلاثة مستويات رئيسية، هي:

أ- الإدارة الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا:

هذا المستوى يتعلق بالمؤسسة عامة أكثر من أعمالها الخاصة، وهو يهتم بالعموم

ورفع قيمة رأس المال البشري والمادي (الأسطة، ٢٠١٦، ص ص . ١٠-١١).

ب- الإدارة الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى (وحدات الأعمال) :

هذا المستوى يمثل أهمية كبرى، كونه الإدارة الفعلية للعمل داخل المؤسسة، وذلك

بالتوافق مع الموارد المتوفرة لديها (مساعدة، ٢٠١٨، ص. ٢٩) .

ج- الإدارة الاستراتيجية على الإدارة الدنيا (المستوى الوظيفي):

تركز على تنظيم موارد المؤسسة التعليمية، سواء أكانت مادية أو بشرية أو تقنية أو معلوماتية. (الجنابي، ٢٠١٦، ص. ٦٦).

٣- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

ذكر (Linda, 2005, p. 35) أن من أهمية الإدارة الاستراتيجية:

أ- تعزيز الجوانب الكمية والنوعية للمؤسسة.

ب- وجود الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة يكون أساسًا كبيرًا ومتعمقًا في البحوث والممارسات.

ج- الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحديد أهداف المؤسسة، ووضع مؤشرات لتحقيقها.

د- تطبيق الإدارة الاستراتيجية، يجعل المؤسسة قادرة على التعامل مع الظروف المحيطة.

٤- أهداف الإدارة الاستراتيجية:

اتفق كل من (حنا، ٢٠١٢، ص. ٧١-٧٢) و(الألفي، ٢٠١٣، ص. ٣١٩):

أ- خلق درجة من التوافق بين رؤية المؤسسة التعليمية وأهدافها وغاياتها، حيث لن تتمكن المؤسسة من العمل في وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب- خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها، ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المؤسسة الظروف البيئية المحيطة بها، والاستراتيجية تصنف طرائق تحقيق المؤسسة لأهدافها بالنظر إلى الفرص والتهديدات والموارد والإمكانات المتاحة لها.

ج- تهيئة المؤسسة التعليمية من الداخل بعمل بعض التعديلات؛ مما يحفز من قدرتها في التعامل مع البيئة الخارجية.

٥- مزايا الإدارة الاستراتيجية:

ذكر (أبو النصر، ٢٠١٥، ص. ٦٦) و (جاد الرب، ٢٠١٠، ص. ٤٧) العديد من

المزايا للإدارة الاستراتيجية كما يأتي:

أ- إن الإدارة الاستراتيجية أداة من أدوات التغيير أو تحويل المؤسسات للأفضل.

ب- التخطيط الاستراتيجي لا ينجح في المؤسسات، وهو بمنأى عن الإدارة الاستراتيجية.

ج- تكيف المؤسسة مع البيئة بما يتماشى مع تنمية الفرص وتفادي التهديدات.

د- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية.

هـ- الاهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

٦- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

المرحلة الأولى: مرحلة صياغة الاستراتيجية العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية

(الرؤية - الرسالة - الأهداف):

أولاً: تعريف الرؤية:

هي المسار المستقبلي الصحيح للمؤسسة التعليمية، الذي يرسم الوجهة التي تريد أن تصل إليه، والمكانة والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تعمل المؤسسة جاهدة في التخطيط لها، وهي خريطة لمستقبل المؤسسة، والذي تسعى جاهدة للوصول إليه، فالرؤية عقل المؤسسة في تطور مستمر، ودائمًا تجيب على السؤال " إلى أين نريد الذهاب مستقبلاً؟" (الزنفلي، ٢٠١٢، ص. ٩٩)

أهمية الرؤية:

ذكر (صقور والصرن، ٢٠١٨، ص ص. ٢٥-٢٦) أن أهمية الرؤية للمديرية تنبع

من:

- أنها ترسم خارطة الطريق لمستقبل المؤسسة التعليمية من خلال رسم السياسات، وتوجيه الأفراد نحو التوجه والطريق الصحيح.
- الرؤية تحفز على الأفكار الخلاقة، عن طريق مساندة الإبداع والابتكارات، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم كل ما هو جديد من إبداعات العاملين بالمؤسسة.
- الرؤية هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل مع إثارة حماس العاملين بالمؤسسة لتحقيق ما يطمحون به، وتحويل الحلم إلى حقيقة وواقع ملموس.

ثانياً الرسالة:

هي دليل عمل الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، حيث يعمل من خلالها العاملون على تحقيق الأهداف العامة والشاملة، لذا لا بد أن تكون الرسالة عامة وواضحة وشاملة وملخصة ودقيقة. (الطيبي، ٢٠١٣، ص. ١٥٣).

العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:

من العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الرسالة وصياغتها (حبتور، ٢٠٠٤، ص.

١٠٠):

أ- بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ب- فلسفة المؤسسة والخدمات المقدمة من المؤسسة.

ج- صورتها المفروض رسمها في أذهان العملاء.

ثالثًا: الأهداف:

والأهداف الاستراتيجية تعبر عن النتائج النهائية للأنشطة المخطط لها مسبقًا، فهي التي تحدد ما الذي يجب إنجازه، ومتى يتم هذا الإنجاز، ويجب أن يؤدي إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية إلى تحقيق رسالة المؤسسة. (Hunger & Wheelen, 2014, p. 16) أهمية تحديد الأهداف:

ذكر (الزنفلي، ٢٠١٣، ص. ١٠٥) أهمية تحديد أهداف المؤسسة:

أ- تساعد الأفراد في المؤسسة على فهم أدوارهم الوظيفية.

ب- تكون مساعدًا في تحديد أولويات المؤسسة.

ج- توضح النتائج المرجوة، وترسم الاتجاه الواجب السير فيه للمؤسسة.

د- الأهداف تعد معيارًا للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل البيئي:

١- أهمية التحليل البيئي (SWOT)

يهتم التحليل البيئي (SWOT) بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية؛ وذلك للكشف عن العناصر الاستراتيجية (Strategic Factors)، التي من الممكن أن تؤثر بالسلب أو الإيجاب في المؤسسة التعليمية مستقبلاً من خلال تحليل (SWOT Analysis). (القطامين، ١٩٩٦، ص. ١٥٤).

٢- استخدامات التحليل البيئي (SWOT)

يستخدم بوصفه أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي في العديد من المجالات، منها: التنمية البشرية، وإدارة الأعمال، والتسويق، والعلوم الإدارية والاقتصادية، أيضًا يستخدم بوصفه أداة من أدوات التحليل في العلوم الإدارية التربوية؛ بهدف تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، مما يعطي ملخصًا عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية (الوشاحي و خليل، ٢٠١٨، ص. ٥٠).

٣- تحليل البيئة الداخلية:

أ- مفهوم البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية: المتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، وتعدّها وفقاً لاحتياجاتها، ويمكن من خلالها تسيير المؤسسة بفاعلية من خلال القرارات الإدارية. (الزنفلي، ٢٠١٢، ص. ١٦٢)

ب- الهدف من تحليل البيئة الداخلية: (الزنفلي، ٢٠١٢، ص ص. ١١٢-١١٣)

- تحديد نقاط القوة والتي يمكن الاستفادة منها في المستقبل وتحليلها، ومعرفة نقاط الضعف التي يجب معالجتها والتغلب عليها.
- معرفة أسباب نقاط الضعف الموجودة بالمؤسسة، وليس فقط الآثار الناتجة عن هذه الأسباب فقط، وتحديد ما يجب فعله للتغلب على هذه النقاط داخل المؤسسة التعليمية.

ج- مكونات البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من مجموعة عناصر تتكون من مجموعتين، وهما: نقاط القوة، ونقاط الضعف، وتتمثل في ثلاثة محاور: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية للمؤسسة، والموارد المتاحة.

٤- تحليل البيئة الخارجية:

أ- تعريف البيئة الخارجية:

تعرف بأنها: البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة التعليمية، وخارج حدود سيطرتها ورقابتها، ولكن مكوناتها وعناصرها تؤثر في فعالية الأداء، وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تُدرك عن طريق الإدارة، على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً. (صقور والصرن، ٢٠١٨، ص. ٤٢)

ب- أهمية دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة:

نجاح أي مؤسسة تعليمية يتوقف بدرجة كبيرة على دراستها لبيئتها، حيث إن دراسة البيئة الخارجية ودراسة العوامل المؤثرة فيها مهمة جداً.

وقد ذكر (حبتور، ٢٠١١، ص ص. ١٤٧-١٥٠) ، و(المغربى، ٢٠٠٧، ص ص.

١١٦-١١٧) أهمية دراسة خصائص البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية في النقاط

الآتية:

- المؤسسة التعليمية نظام مفتوح على البيئة الخارجية المحيطة بها، فهناك تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويكون وضع أي مؤسسة تعليمية ناتج التفاعل بين إمكانات تلك المؤسسة وخصائصها، ومتغيرات بيئتها الخارجية.

- تواجه المؤسسة التعليمية كثير من الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية، التي تؤثر في قدرتها وكفاءتها، فلا بد من التأكيد على وجود تلك الفرص والتهديدات، وأهميتها وأبعادها، وتأثيرها في المؤسسة التعليمية، ولذا وضع الاستراتيجيات والخطط الخاصة بتلك المؤسسة التعليمية.

- أهداف أي مؤسسة تعليمية تتأثر تأثرًا مباشرًا بالعوامل والمتغيرات البيئية الخارجية، ولذا تضطر المؤسسة إلى تغيير أو تعديل أهدافها، وأيضًا رؤيتها ورسالتها؛ لمسايرة المتغيرات البيئية من فرص وتهديدات.

أنواع البيئة الخارجية:

تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى نوعين:

١. بيئة عامة General Environment

٢. بيئة خاصة Task Environment

المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات التطبيق الفعال.

تعد المرحلة قبل الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهذه المرحلة تعد أكثر صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، فهي تشمل تهيئة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل المستخدمة، كذلك تخصيص الموارد اللازمة لذلك، مع بناء الهيكل التنظيمي المناسب، مع اختيار الكوادر لتقليدهم منصب القيادات الإدارية، وتنمية الموارد البشرية متطلباتها كما يأتي:

- بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الاستراتيجية.
- سياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.
- توفر القدرات والمهارات والخبرات البشرية للقادة من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- توفر نظم معلومات واتصالات متميزة.
- شيوع الثقافة المؤسسية الفعالة.

المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم على الاستراتيجية:

مرحلة الرقابة والتقييم على الاستراتيجية تعد المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتعرف عملية تقييم الاستراتيجية بأنها: عملية تمكن قادة المؤسسة

التعليمية من التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات لتعزيز الأداء والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (Berg & Rieple, 2009, p. 381). وهناك خطوات رئيسة في عملية الرقابة والتقييم، وهي: (مخير، ٢٠٠٥، ص ص. ١٧٧-١٨٠)

- تحديد مجالات الرقابة والتقييم: يجب تحديد الأنشطة المطلوب متابعتها، والنتائج المرجوة من الإدارتين العليا والوسطى.
 - وضع المعايير المطلوبة ومؤشرات الأداء المرصودة: فالمعايير والمؤشرات تصنف للمستويات المقبولة وغير المقبولة للأداء.
 - مراجعة التحليل البيئي لعوامل البيئتين الداخلية والخارجية: مع النظر إلي الأوضاع الطارئة من تهديدات ومخاطر، ووضع السيناريوهات البديلة عند حدوث أمر طارئ.
- سابعًا: أبعاد الإدارة الاستراتيجية
- ترتكز الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد كما ذكرها (القطامين، ٢٠١٣، ص. ١٢) وهم كما يأتي:
- الأهمية: وتعني أن الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا بالغة الأهمية، داخل المؤسسات التعليمية دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.
 - الشمولية: وتعني أن يكون القرار الاستراتيجي المتخذ واسع النطاق، يتعامل مع الإطار العام للمؤسسة، وله نظرة مستقبلية، ويكون له دور واسع الأفق، وغير مخصص بوظيفة معينة.
 - النظرة المستقبلية بعيدة المدى: المجال الحقيقي لتطبيق الاستراتيجية في المستقبل، أي أن الاستراتيجية تُنفَّذ عبر خط زمني، يبدأ من بداية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويمتد لسنوات، وأحيانًا لعقود طويلة.
- ثامنًا: مبررات الأخذ بالإدارة الاستراتيجية في المجال التربوي:
- كما ذكرها (حسني، ٢٠١٨، ص. ٢٤٣) :
- اتساع ميدان التربية وتعدد أنواعها.
 - التغير المستمر في أهداف التربية.
 - تعقد مجال التربية وتشابكه.

ثامناً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

من أبرز تلك المتطلبات كما ذكرها (محمد، ٢٠١٤، ص. ٨٣) ما يلي:

- ١- إعادة تصميم المناخ المحيط: ويشمل تحديد العلاقات مع المؤسسات المنافسة، وتصميم علاقات على مستوى الدولة.
- ٢- تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير: وذلك عن طريق إشراك العاملين في التخطيط. واتخاذ القرارات، وهي من أهم صفات القيادة الجيدة في مجال التغيير التربوي.
- ٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وهو ما يتطلب إعادة تصميم الأنشطة المؤسسية لتحقيق تحسينات فعالة في الأداء المؤسسي، وإعادة تصميم الهيكل.
- ٤- إعادة تصميم الهيكل التمويلي: وهذا يتطلب: التخطيط للاحتياجات التمويلية، وإعادة النظر في مصادر التمويل، وتوظيف الأموال، وترشيد الإنفاق.

تاسعاً: نماذج الإدارة الاستراتيجية

تعددت نماذج الإدارة الاستراتيجية حسب رؤى الباحثين ومدارسهم، وطبيعة الظاهرة موضع الدراسة.

ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي:

- نموذج هارفارد (Harvard):

وهو من النماذج العالمية، ويعد من أقدم النماذج في الإدارة الاستراتيجية، وهذا النموذج يعتبر الأول زمنياً، والأكثر تأثيراً على التطورات الحالية في مجال الإدارة الاستراتيجية. وقد ذكر (Howes & Tah, 2003, p. 164) النماذج الأخرى كافة منبثقة من هذا النموذج.

وينقسم نموذج جامعة هارفارد للإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين:

الأولى: بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتتألف من مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم؛ لمساعدة المؤسسة التعليمية على صياغة رسالتها، وأهدافها، وسُميت هذه المرحلة بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

الثانية: مرحلة التنفيذ، وتركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بما تم تنفيذه في المرحلة الأولى، وسُميت بمرحلة التنفيذ. ويدعو هذا النموذج مديري المؤسسات التعليمية إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانات، وعمل توازن بينها وبين البيئة الخارجية للمؤسسة، وما فيها من فرص ومخاطر؛ وصولاً إلى نقطة التوازن الاستراتيجي.

١- نموذج ويلين وهنجر (Weelen & Hunger):

يشتمل هذا النموذج أربعة مكونات: (Weelen & Hunger, 2012, p.

232)

أ- التحليل البيئي: وهو يتعلق بتحليل البيئة الخارجية، وهي المحيط العام للمؤسسة، وما يشتمل عليه، والبيئة الداخلية، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد والإمكانات؛ وذلك لتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة لمواطن القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية.

ب- الصياغة الاستراتيجية:

وتشمل صياغة الرسالة (mission)، والأهداف الاستراتيجية (objective)، بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ج- تنفيذ الاستراتيجية:

وتأتي في المرحلة الثالثة بعد التحليل البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتشمل السياسات والإجراءات والبرامج والموازنات.

د- الرقابة والتقييم:

بحيث تتم عملية التقييم الاستراتيجي للأداء، للتأكد على ضبط مسار التنفيذ، ومراجعة وتصحيح إجراءاته.

واقع الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية

تعريف مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية :

هي إدارة متوسطة، تشرف إداريًا وفنيًا على جميع المدارس الحكومية والنظامية وغير النظامية، وتشرف إشرافًا فنيًا على المؤسسات التعليمية غير الحكومية، فهي المسؤولة عن التخطيط التربوي في المنطقة التعليمية، ومتابعة عمل جميع الإدارات التعليمية في المحافظة التابعة لها

رؤية مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية:

"تحقيق التميز والتنافسية وجودة الأداء؛ لتحسين مخرجات مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة الإسماعيلية"

رسالة مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية:

تم وضع رسالة مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية كما

يأتي (ismailia.moe.gov.eg)

- ١- دعم الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم التفاعلي والإلكتروني والتعليم الذاتي؛ لتحسين مخرجات العملية التعليمية بالمحافظة.
 - ٢- دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي وتطويرها بالمحافظة؛ للعمل في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
 - ٣- تطوير أساليب تقويم الأداء بالإدارات النوعية بالمديرية، والإدارات التعليمية بالمحافظة؛ لضمان جودة الأداء المؤسسي.
 - ٤- تحسين كفاءة النظم الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمحافظة في ضوء استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة (التحول الرقمي)؛ لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- أهداف مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية وفق خطة التعليم قبل الجامعي (٢٠٣٠) ، (قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المعدل بقانون ١٦ لسنة ٢٠١٩) بشأن تحديد أهداف التعليم بجميع المديريات التعليمية على مستوى الجمهورية ومن ضمنها مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية
- ١- أن يكون لدى المديرية التعليمية رؤية ورسالة واضحة.
 - ٢- تدريب المديرين بالمديرية على كيفية وضع خطة عمل كل مدير في إدارته.
 - ٣- تفعيل وحدات التدريب والتقويم بالإدارات والمدارس.
 - ٤- تفعيل دور الأنشطة التربوية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمدارس والانتماء إلى الوطن.
 - ٥- امتلاك المدير بالمديرية مهارات القيادة التربوية والعلاقات الانسانية.
- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية
- يُعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بأنه: الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة التعليمية، فهو يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها، وشبكات الاتصال فيها. (الزاوي، حكمة، ٢٠١٨، ص. ٦٥)

الإطار الميداني للدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى رصد واقع تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، عن طريق الأهداف الآتية:

- ١- معرفة صياغة الاستراتيجية: (الرؤية - الرسالة - الأهداف)
 - ٢- معرفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٣- معرفة مجال تنفيذ الاستراتيجية.
 - ٤- معرفة مجال الرقابة والتقييم على الاستراتيجية.
- ١- تحديد المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.
- ٢- تحديد المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.
- جمعت الدراسة الحالية بين الاستبانة والمقابلة والتحليل الرباعي (SWOT) على النحو الآتي:
الأداة الأولى: الاستبيان:
- وقد اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الأدوات عدة مصادر من أهمها:
- ١- الإطار النظري والمعياري في الدراسة الحالية.
 - ٢- الإطار النظري والميداني للدراسات السابقة.
 - ٣- كتابات المتخصصين والخبراء في أدبيات الإدارة في هذا المجال.
- يتكون الاستبيان من محورين أساسيين، وهما:
- المحور الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية.
- ويتفرع عنه أربعة محاور فرعية وهي:
- ١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٢- صياغة الاستراتيجية على مستوى تحديد كل من: (الرؤية - الرسالة - الأهداف).
 - ٣- مجال تنفيذ الاستراتيجية.
 - ٤- مجال الرقابة والتقييم على الاستراتيجية.
- المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.
- ويتفرع من هذا المحور محوران فرعيان وهما:

١- المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

٢- المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

الأداة الثانية: المقابلة:

تم إجراء مقابلات مع جميع مديري الإدارات الرئيسية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية وعددهم (٢٢) مديرًا، وذلك لجمع معلومات وبيانات خاصة بواقع تفعيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمديرية.

الأداة الثالثة: التحليل الرباعي (SWOT):

وذلك لمعرفة جوانب القوة والضعف داخل المديرية، وإهمال الفرص والتهديدات التي تواجهها من الخارج ووضع حلول وبدائل استراتيجية لذلك الثبات:

حسبت الباحثة ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته للمفردات ككل القيمة ٠.٦٦٣ وكانت قيمته لكل محور على النحو التالي المحور الأول ٠.٥٩٩ بينما بلغت قيمته للمحور الثاني القيمة ٠.٩٢٢ وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف خصائص أفراد العينة وفقًا للبيانات الشخصية.

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان.

٣- معامل ارتباط "بيرسون" E : لحساب الاتساق الداخلي.

٤- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبيان.

٥- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة.

٦- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للتعرف على إذا كانت هناك فروق ذات

دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

٧- اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاه صالح الفروق نحو أي فئة من فئات

المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

وذلك لملائمتها الكبيرة لهذه الدراسة، وتمت المعالجات الإحصائية باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

المحور الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

١- صياغة الاستراتيجية على مستوى تحديد كل من: (الرؤية - الرسالة - الأهداف)

حاولت الدراسة في هذا الجزء الوقوف على الواقع الفعلي لمحور صياغة الاستراتيجية من

حيث (الرؤية - الرسالة - الأهداف) من خلال عرض وتحليل النتائج ويشير الجدول التالي إلى

استجابات أفراد العينة حول المحور الخاص بصياغة الاستراتيجية، قامت الباحثة بحساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة على حدة ودرجة التحقق لكل مفردة وكانت

النتائج على النحو الآتي:

جدول (١) استجابات أفراد العينة حول محور صياغة الاستراتيجية: (الرؤية - الرسالة -

الأهداف)

(١): صياغة الاستراتيجية: (الرؤية - الرسالة - الأهداف)					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	توجد لدى المسؤولين في المديرية رؤية واضحة.	٢.١٩	٠.٧٠	إلى حد ما	٤
٢	يضع الرؤساء مع الموظفين رؤية تتسم بالوضوح .	٢.٠٨	٠.٧٤	إلى حد ما	٦
٣	يضع الرؤساء مع الموظفين رؤية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	٢	٠.٧٨	إلى حد ما	١٠
٤	يشارك الموظفون بنشر رؤية المديرية والإعلان عنها.	١.٩٩	٠.٧٤	إلى حد ما	١١
٥	توجد لدى المديرية رسالة تتسم بالدقة والوضوح.	٢.١٨	٠.٧٤	إلى حد ما	٥
٦	تتميز رسالة المديرية بتوضيح طبيعة عمل المديرية.	٢.٣٢	٠.٧٢	إلى حد ما	١
٧	ترتبط رسالة المديرية برؤيتها .	٢.٢٧	٠.٧١	إلى حد ما	٢
٨	تضع المديرية خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية إنجاز المديرية لرسالتها وأهدافها .	٢.٢١	٠.٧٢	إلى حد ما	٣
٩	تعمل إدارة المديرية على إشراك الموظفين في صياغة الأهداف	١.٨٥	٠.٧٥	إلى حد ما	١٣
١٠	تضع المديرية أهدافاً تتوافق مع احتياجات المجتمع المحيط.	٢.٠٣	٠.٦٨	إلى حد ما	٨
١١	تضع المديرية أهدافاً تحفز العاملين بالمديرية على	١.٩٥	٠.٧١	إلى حد ما	١٢

الأداء المتميز .				
١٢	تتسم الأهداف الموضوعية بأنها قابلة للقياس الكمي .	٢.٠٢	٠.٦٧	إلى حد ما
١٣	تتسم الأهداف الموضوعية بأنها قابلة للقياس الوصفي .	٢.٠٧	١.٣٧	إلى حد ما
الإجمالي		٢.٠٩		إلى حد ما

ويتضح من الجدول رقم (١) ما يلي :

١- جاءت جميع المتوسطات النسبية لجميع العبارات في المستوى " يتحقق إلى حد ما" وجاء الإجمالي العام كذلك.

٢- يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (١٦) بأن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (٢.٣٢ - ١.٨٥) وأن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (٦)، وأقل متوسط حسابي كان للعبارة (٩) .

٣- وقد جاءت العبارة السادسة (تتميز رسالة المديرية بتوضيح طبيعة عمل المديرية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٢) بدرجة تحقيق (إلى حد ما)، ويعود ذلك إلى أن رسالة المديرية تحتاج لتوضيح أكبر من قبل المسؤولين كي يستطيع الموظفون فهمها، وفهم طبيعة العمل الذي يقومون به.

٤- وجاءت العبارة التاسعة (تعمل إدارة المديرية على إشراك الموظفين في صياغة الأهداف) في المرتبة الثالثة عشر والأخير لهذا المحور بمتوسط حسابي (١.٨٥) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما)، ويعود ذلك إلى ضعف إشراك الموظفين أو غالبيتهم في صياغة الأهداف. وقد اختلفت مع دراسة الرحامى (٢٠١٩م) والخاصة بأهداف المؤسسة وتوافقها مع احتياجات وتحفيزها للعاملين، حيث حققت في رسالة الرحامى درجة (عالية) بينما في هذه الدراسة حققت درجة (إلى حد ما).

٢- تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

جدول (٢) استجابات أفراد العينة حول محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية

٢- تحليل البيئة الداخلية والخارجية:					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	يظهر الموظفون مصادر القوة في المديرية .	٢.١٢	٠.٦٦	إلى حد ما	٥
٢	يظهر الموظفون مصادر الضعف في المديرية	١.٦٩	٠.٦٦	إلى حد ما	١٨
٣	يعمل المدراء مع الموظفين لإثراء نقاط القوة.	٢.١٣	٠.٧٤	إلى حد ما	٤

تصور مقترح لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية ----- أمل حسن حمزة عبد المجيد

١١	إلى حد ما	٠.٧١	١.٩١	يعمل المدراء مع الموظفين لعلاج نقاط الضعف	٤
١٢	إلى حد ما	٠.٧٤	١.٨٧	يحدد الموظفون القضايا الحرجة التي تواجه المديرية .	٥
١٣	إلى حد ما	٠.٧٨	١.٨٥	يشارك الموظفون في لجان لدراسة مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في المديرية.	٦
١	تتحقق	٠.٠١	٣	يهتم المدراء بإيجاد نظم إدارية حديثة في المديرية .	٧
٣	إلى حد ما	٠.٦٩	٢.٢٢	يهتم المدراء بتوفير قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات العملية التعليمية .	٨
٢	إلى حد ما	٠.٧٣	٢.٢٣	يدرس المدراء مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الخاصة بالمديرية.	٩
٤	إلى حد ما	٠.٧٥	٢.١٣	يهتم المدراء بالتعاون مع الموظفين بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمديرية.	١٠
١٤	إلى حد ما	٠.٧٤	١.٨٢	يحدد المدراء احتياجات العاملين الاجتماعية.	١١
١٧	إلى حد ما	٠.٩١	١.٧٣	يسعى المدراء لتلبية احتياجات العاملين الاجتماعية.	١٢
١٥	إلى حد ما	٠.٨٦	١.٨١	يدرس الموظفون الخصائص الاجتماعية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع.	١٣
١٦	إلى حد ما	٠.٧٤	١.٧٧	يدرس الموظفون علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات التربوية الأخرى .	١٤
١٧	إلى حد ما	٠.٧٥	١.٧٣	يدرس الموظفون العوامل الاقتصادية في المجتمع ومدى تأثيرها علي المديرية.	١٥
١٠	إلى حد ما	٠.٧٥	١.٩٣	يهتم المدراء بالتعاون مع الموظفين بالكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها .	١٦
٦	إلى حد ما	٠.٢٧	٢.٠٩	يهتم المدراء بالتعاون مع الموظفين بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر علي المديرية.	١٧
٩	إلى حد ما	٠.٧٣	١.٩٨	يهتم الموظفون بالتعرف علي العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المديرية .	١٨
١٥	إلى حد ما	٠.٨٥	١.٨١	يحلل الموظفون العوامل السياسية ويحددون آثارها علي المديرية .	١٩

٧	إلى حد ما	٠.٧٠	٢.٠٦	يتعاون المدراء مع الموظفين لتحويل الفرص إلى نقاط قوة.	٢٠
٨	إلى حد ما	٠.٧٠	٢.٠٢	يتعاون المدراء مع الموظفين لتحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة.	٢١
	إلى حد ما		٢	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

- ١- جاءت جميع المتوسطات النسبية لجميع العبارات بمستوى " يتحقق إلى حد ما" باستثناء عبارة واحدة هي العبارة رقم (٧) حيث جاءت بمستوى "يتحقق"، ولذا جاءت في المرتبة الأولى. وعليه جاء المتوسط العام " يتحقق إلى حد ما".
- ٢- يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (١٧) بأن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (٢٠٢٣ و ١٠٦٩) وأن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (٧)، في حين أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة (٢) .
- ٣- وجاءت العبارة السابعة (يهتم المدراء بإيجاد نظم إدارية حديثة في المديرية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣) وبدرجة تحقيق (تتحقق)، ويعود ذلك إلى وجود نظام إداري جيد من وجهة نظر الموظفين بالمديرية وهو مالم يتم تغييره إلى حد كبير منذ سنوات. وقد اتفقت هذه العبارة مع نتائج دراسة الحارون (٢٠١٩م) وكانت محققة بدرجة (عالية) من حيث اهتمام المدراء بإيجاد نظم إدارية حديثة في هذه الدراسة ودراسة الحارون.
- ٢٠- وجاءت العبارة الثانية (يظهر الموظفون مصادر الضعف في المديرية) في المرتبة الثامنة عشر والأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (١٠٦٩) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، و يعود ذلك إلى خوفهم من العقاب والجزاء فهم خاضعون للأمر الواقع عليهم. وهي نتيجة تتفق مع دراسة الرحامي (٢٠١٩م) من حيث معرفة نقاط القوة وإظهارها من الموظفين وقد تحققت في الدراستين بدرجة (متوسطة) .
- اختلفت نتيجة هذا المحور مع دراسة أبو شيخة (٢٠١٨م) وهو محور التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية ، حيث حققت العبارات في دراسة أبو شيخة في هذا المحور درجة (عالية)، هذه الدراسة حققت عبارات المحور درجة (متوسطة)، فيما عدا العبارة رقم (٢٠) فقد اتفقت مع دراسة ابو شيخة (٢٠١٨م).

٣- مجال تنفيذ الاستراتيجية

جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول محور تنفيذ الاستراتيجية

٣- محور تنفيذ الاستراتيجية					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٣٥	يضع المدراء بالتعاون مع الموظفين السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمديرية.	٢.٠٧	٠.٧٣	إلى حد ما	٤
٣٦	ينسق المدير بين الموظفين أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	٢.٠٩	٠.٧١	إلى حد ما	٣
٣٧	يحدد المدير للعاملين معايير الأداء المناسب بصورة كمية.	٢.١١	٠.٧٢	إلى حد ما	٢
٣٨	يحدد المدير للعاملين معايير الأداء المناسب بصورة نوعية.	٢.١٧	١.٨٩	إلى حد ما	١
٣٩	يضع المدراء نظامًا للمكافآت للتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية .	١.٩١	٠.٧٤	إلى حد ما	٦
٤٠	يفصل المدراء بين المجالات والأنشطة الوظيفية لحل التداخل بينهما لصالح تنفيذ الخطة الاستراتيجية .	٢.٠١	٠.٨٤	إلى حد ما	٥
المتوسط الوزني للمحور الثالث = مجموع متوسطات الأوزان / عدد العبارات					
		٣٦ / ١٢ = ٣.٠			
مجموع متوسط					

ويتضح من خلال الجدول رقم (٣) ما يأتي:

١- جاءت جميع المتوسطات النسبية لجميع العبارات في المستوى " يتحقق إلى حد ما" وبالتالي جاء الإجمالي العام كذلك .

٢- يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (١٨) بأن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (١٧ و٢ - ١٩ و١) وأن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (٤) ، وأقل متوسط حسابي كان للعبارة (٥).

٣- وجاءت العبارة الرابعة (يحدد المدير للعاملين معايير الأداء المناسب بصورة نوعية) في المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي (١٧ و٢) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، ويعود ذلك إلى اعطاء المدير قدرًا قليلاً من المعلومات حول معايير الأداء حيث أنه يعطيهم على قدر ما يحتاجون ويحتفظ له بباقي المعايير لأنه من سيتم العمل وجودة الأداء من اختصاصه

وقد اتفقت هذه العبارة مع دراسة الرحامى (٢٠١٩م) حيث حققت بدرجة (متوسطة)، بينما اختلفت مع دراسة الحارون (٢٠١٩م) مع هاتين العبارتين وايضا باقى العبارات حيث كانت جميعها تعطى نتيجة (مرتفعة).

٤- وجاءت العبارة الخامسة (يضع المدرء نظامًا للمكافآت للتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية) فى المرتبة السادسة والأخيرة فى هذا المحور بمتوسط حسابى (١٠٩١) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، ويعود ذلك إلى مركزية الموارد المالية وحتى الجزء الذى يتحكم فيه المدير يستأثر بالمكافآت للأشخاص المقربين وذوى المناصب الإدارية العليا دون غيرهم.

٤- مجال الرقابة والتقويم على الاستراتيجية:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة حول محور مجال الرقابة والتقويم على الاستراتيجية

٤- مجال الرقابة والتقويم على الاستراتيجية					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	يراجع المدير أسباب اختيار الاستراتيجية الحالية .	٢.١٦	٠.٩٧	إلى حد ما	١
٢	يضع المدرء بالتعاون مع الموظفين معايير محددة لتقويم أهداف الإدارة بما يتناسب مع رسالتها .	٢.٠٨	٠.٨٤	إلى حد ما	٣
٣	يحدد المدرء بالتعاون مع الموظفين العوامل الداخلية بالمديرية التي قد تدعو إلي تغيير الاستراتيجية .	١.٩٦	٠.٧٣	إلى حد ما	٥
٤	يحدد المدرء بالتعاون مع الموظفين العوامل الخارجية حول المديرية والتي قد تدعو إلي تغيير الاستراتيجية.	١.٨٣	٠.٧٠	إلى حد ما	٩
٥	يضع المدرء نظامًا للرقابة علي أداء الموظفين .	٢.١١	٠.٧٩	إلى حد ما	٢
٦	يستخدم المدرء الاستراتيجيات البديلة عند الحاجة .	١.٩٦	٠.٧٥	إلى حد ما	٥
٧	يوازن المدرء بالتعاون مع الموظفين بين الإيرادات والنفقات للتأكد من تحقيق الأهداف .	١.٩١	٠.٧٥	إلى حد ما	٦
٨	يجرى المدرء بالتعاون مع الموظفين التعديلات علي الخطط المستقبلية في ضوء نتائج عملية التقويم المرحلي.	١.٨٩	٠.٧٧	إلى حد ما	٨
٩	يكشف المدرء نتائج تقويم الخطة للجميع بشفافية.	١.٩٠	٠.٧٢	إلى حد ما	٧

تصور مقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية ----- أمل حسن حمزة عبد المجيد

٧	إلى حد ما	٠.٦٩	١.٩٠	يكشف المدراء نتائج تنفيذ الخطة للجميع بشفافية.	١٠
٤	إلى حد ما	٠.٧٣	٢.٠٢	يوظف المدراء بالتعاون مع الموظفين الدروس المستفادة من الرقابة والتقييم لمنع تكرار الأخطاء.	١١
يتحقق إلى حد ما			١٩٥		الإجمالي

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يأتي:

١- جاءت جميع المتوسطات النسبية لجميع العبارات في المستوى " يتحقق إلى حد ما" وبناءً على ذلك جاء الإجمالي العام كذلك.

٢- يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (١٩) بأن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (١٦ و ٨٣) وأن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (١)، في حين أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة (٤) .

٣- وجاءت العبارة الأولى (يراجع المدير أسباب اختيار الاستراتيجية الحالية) في المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي (١٦ و ٢) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما)، ويعود ذلك إلى ضعف أداء بعض المديرين أو عدم تمكنهم من اختيار الاستراتيجيات ووضعها والعمل عليها.

٤- وجاءت العبارة الرابعة (يحدد المدراء بالتعاون مع الموظفين العوامل الخارجية حول المديرية والتي قد تدعو إلي تغيير الاستراتيجية) في المرتبة التاسعة والاخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (٨٣ و ١) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، ويعود ذلك إلى ضعف معرفة الموظفين بالعوامل المحيطة بالمديرية، و قلة إشراك الموظفين في استراتيجية المديرية واقتصارها على المديرين.

وتتفق هذه العبارة مع دراسة الهنائي (٢٠٠٤م)، حيث جاءت بدرجة تحقيق (متوسطة). وقد اختلفت نتيجة هذا المحور مع دراسة الطيطي (٢٠١٩م) حيث جاءت بنود هذا المحور في دراسة الطيطي بدرجة تواجد جميعها (مرتفعة).

المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية:

١- المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية:

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول محور المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية

١- المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	نقص الموارد المتاحة في المديرية .	١.٦٢	٠.٦٩	إلى حد ما	١١
٢	كثرة الأعباء الوظيفية المطلوب إنجازها .	١.٦٨	٠.٧٢	إلى حد ما	٩
٣	ضعف إمكانات القاعات المخصصة للتدريب واللقاءات .	١.٨٧	٠.٧٩	إلى حد ما	١
٤	وجود فجوة بين الخطة الاستراتيجية والواقع اليومي .	١.٧٩	٠.٧٥	إلى حد ما	٤
٥	قلة الحوافز والمكافآت للموظفين الحريصين على تطوير الأداء	١.٧٢	١.٣٨	إلى حد ما	٧
٦	ضعف مستوى الشراكة بين المديرية والمجتمع المحلي .	١.٧٨	٠.٧١	إلى حد ما	٥
٧	ضعف التخطيط السليم للتعامل مع الاحتياجات المستقبلية .	١.٧٧	٠.٧١	إلى حد ما	٦
٨	غلبة الطابع الروتيني في العمل الإداري .	١.٦٥	٠.٧٤	إلى حد ما	١٠
٩	غياب مبدأ التنافسية بين المؤسسات التعليمية .	١.٨٢	٠.٦٨	إلى حد ما	٣
١٠	مركزية الإدارة في تنفيذ الأنشطة والمهام .	١.٧٠	١.٧٥	إلى حد ما	٨
١١	ضعف التقييم المستمر للخطة الاستراتيجية التي تضعها المديرية .	١.٨٣	٠.٦٩	إلى حد ما	٢
الإجمالي		١٧٥		إلى حد ما	

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- ١- جاءت جميع المتوسطات النسبية لجميع العبارات في المستوى " يتحقق إلى حد ما" وبالتالي جاء الإجمالي العام كذلك .
- ٢- يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(٥) بأن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (١٠٨٧-١٠٦٢) وأن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (٣)، في حين أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة (١) .
- ٣- وجاءت العبارة الثالثة(ضعف إمكانات القاعات المخصصة للتدريب واللقاءات) في

المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي (١٠٨٧ و ١) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، ويعود ذلك إلى ضعف الإمكانيات والموارد المادية المرصودة لها، أو توجيهها من قبل بعض المديرين لاستغلالها في بنود أخرى بالمديرية، وتوفير أي مكان للتدريب واللقاءات داخل أو خارج مبنى المديرية.

١٣- وجاءت العبارة الأولى (نقص الموارد المتاحة في المديرية) في المرتبة الحادية عشرة والأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (١٠٦٢ و ١) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما)، ويعود ذلك إلى أن الموارد لم تتغير لتواكب التطور التكنولوجي المتسارع، كما أن التكنولوجيا ومتطلبات العمل أصبحت تحتاج إلى موارد كثيرة وهو ما ينتج عنه مشكلة مادية داخل المديرية.

وقد اختلفت نتائج هذا المحور مع دراسة الحناوي (٢٠١٥م) حيث جاءت نتيجة دراسة الحناوي بدلالة (مرتفعة) في محور المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

٢- المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية

جدول (٦) استجابات أفراد العينة حول محور المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة

الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية

٢- المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	نظرة بعض الموظفين بأن رؤية المديرية ورسالتها مجرد شعارات رنانة .	١.٧٢	٠.٧٣	إلى حد ما	٥
٢	ضعف قناعة بعض مديري الإدارات بالمديرية بأهمية الخطة الاستراتيجية .	١.٧٤	٠.٧٢	إلى حد ما	٣
٣	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات بالمديرية .	١.٧٥	٠.٧٤	إلى حد ما	٢
٤	اعتقاد بعض الموظفين بأن الخطة الاستراتيجية من مسؤوليات الإدارة العليا بالمديرية فقط.	١.٦٣	٠.٦٩	إلى حد ما	١٠
٥	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .	١.٥٨	٠.٧١	إلى حد ما	١١
٦	ضعف مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري الإدارات بالمديرية .	١.٧١	٠.٦٨	إلى حد ما	٦

٧	نقص خبرة المتابعين لأنشطة الخطة الاستراتيجية .	١.٧٣	٠.٧٠	إلى حد ما	٤
٨	عزوف بعض العاملين عن المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية .	١.٧٢	٠.٧١	إلى حد ما	٥
٩	عزوف بعض العاملين عن المشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١.٧٠	٠.٦٧	إلى حد ما	٧
١٠	مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين للخطط الجديدة .	١.٦٦	٠.٧١	إلى حد ما	٩
١١	ضعف مواكبة المستجدات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية .	١.٧٤	٠.٧١	إلى حد ما	٣
١٢	التركيز على العمل الفردي وإهمال فرق العمل .	١.٧٨	٠.٧٨	إلى حد ما	١
١٣	قلة الدورات التدريبية التأهيلية للموظفين في جانب الإدارة الاستراتيجية	١.٦٩	٠.٧٢	إلى حد ما	٨
الإجمالي				١٧٠	يتحقق إلى حد ما

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- جاءت جميع المتوسطات النسبية لجميع العبارات في المستوى " يتحقق إلى حد ما" ولذا جاء الإجمالي العام كذلك.

٢- يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(٦) بأن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (١٧٨- ١٥٨) وأن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (١٢)، في حين أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم (٥) .

٣- وجاءت العبارة الثانية عشرة (التركيز على العمل الفردي وإهمال فرق العمل) في المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي(١٧٨) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، ويعود ذلك إلى النظرة الروتينية للعمل ومحاولة إثبات الذات ولو على المصلحة العامة، وعدم نشر ثقافة العمل الجماعي والتدريب عليها من قبل الإدارات بالمديرية، والتحيز لبعض المديرين لبعض الموظفين ورفعهم اليهم دون غيرهم.

٤- وجاءت العبارة الخامسة(نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المرتبة الحادية عشرة والأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي(١٥٨) وبدرجة تحقيق (إلى حد ما) ، ويعود ذلك إلى قلة وجود كوادر مؤهلة لذلك، أو وضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب، واختيار المديرين على حسب الأقدمية مما يؤول بالعمل عديم الخبرة بالتخطيط الاستراتيجي، وقلة ضخ دماء جديدة مؤهلة إلى ديوان المديرية.

حساب مدي دلالة الفروق بين أفراد العينة:-

وبحساب مدي دلالة الفروق بين أفراد العينة (مدير - موظف) بخصوص تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية تم إجراء اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين أفراد العينة بخصوص أداء المدراء والموظفين حسب المتغيرات المذكورة وفيما يلي عرض لأهم النتائج :-
الفرض الأول:

جدول رقم (٧) : نتائج اختبار ت المستقلة بين متوسطات استجابات العينة لممارسات الإدارة

الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها حسب متغير الوظيفة

الدلالة عند مستوى ٠.٠٥	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الوظيفة	المحور
٠,١٧٧ غير دال	٣١٣	١,٣٥	٧,٠٩	٢٩,١٤	٢٢	مدير	صياغة الاستراتيجية
			٧,١٢	٢٧,٠١	٢٩٣	موظف	
٠,٥٤٧ غير دال	٣١٥	٠,٦٠	٨,٥٤	٤٤,٧٧	٢٢	مدير	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
			٢٢,٣٩	٤١,٨٧	٢٩٥	موظف	
٠,٠٠٠ دال	٣١٥	٤,٠٠٢	٧,٨٩	١٥,٥٠	٢٢	مدير	تنفيذ الاستراتيجية
			٣,٢٩	١٢,١٥	٢٩٥	موظف	
٠,٠٣٤ دال	٣١٥	٢,١٢	٥,٤٤	٢٤,٣٦	٢٢	مدير	الرقابة والتقييم
			٦,٠٦	٢١,٥٣	٢٩٥	موظف	
٠,٠٩٣ غير دال	٣١٥	١,٦٩	٢٣,٨٤	١١٣,٧	٢٢	مدير	إجمالي درجة الممارسات
			٣٠,٧٣	١٠٢,٤٧	٢٩٥	موظف	
٠,٠٨٩ غير دال	٣١٥	١,٧٠	٥,٩٦	٢١,٣٢	٢٢	مدير	معوقات الموارد المالية والإدارية
			٥,٩٦	١٩,٠٧	٢٩٥	موظف	
٠,٠٤٨ دال	٣١٥	١,٩٩	٨,٦٤	٢٥	٢٢	مدير	معوقات الموارد البشرية
			٦,٧٨	٢١,٩٦	٢٩٥	موظف	
٠,٠٤٤ دال	٣١٥	٢,٠٣	١٣,٥١	٤٦,٣٢	٢٢	مدير	إجمالي درجة المعوقات
			١١,٦٧	٤١,٠٣	٢٩٥	موظف	

توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين على محاور استبيان تفعيل الإدارة الاستراتيجية في

مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية وللتحقق من الفرض تم استخدام اختبار (ت) بين عينتين مستقلتين وكانت النتائج على النحو التالي:

توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين على محور تنفيذ الاستراتيجية ومحور الرقابة والتقييم على الاستراتيجية ومحور معوقات الموارد البشرية وعلى محور إجمالي المعوقات المادية والبشرية لصالح المدير ويعود ذلك إلى أن المدير هو صاحب القرار في العمل، كما أن العمل بالمديرية يحكمه التسلسل الهرمي، وكذلك هو الوضع العام في جميع المصالح الحكومية أن

المدير هو صاحب الرأي الأول والأخير في اتخاذ القرار، ويعود ذلك الفرق أيضًا إلى حماس المديرين لأدائهم، وتحيزهم لإنجازاتهم، وعمق إلمامهم بالأمر بالقياس إلى الموظفين.

الفرض الثاني:

جدول (٨): نتائج اختبارات المستقلة بين متوسطات استجابات العينة لممارسات الإدارة

الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها حسب متغير الجنس

المحور	الجنسين	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة عند مستوى ٠.٠٥
صياغة الاستراتيجية	ذكور	١٢٣	٢٩.٥٢	٦.٢٢	٤.٨٨	٣١٣	٠.٠٠٠
	اناث	١٩٢	٢٥.٦٤	٧.٢٧			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	ذكور	١٢٥	٤٥.٧٢	٣٢.١٢	٢.٤٢	٣١٥	٠.٠١٦
	اناث	١٩٢	٣٩.٧٠	٩.٨٢			
تنفيذ الاستراتيجية	ذكور	١٢٥	١٣.٠١	٤.٥٦	٢.٤٣	٣١٥	٠.٠١٨
	اناث	١٩٢	١١.٩٦	٣.٢٧			
الرقابة والتقييم	ذكور	١٢٥	٢٢.٤٢	٦.٠٩	١.٦٢	٣١٥	٠.١٠٦
	اناث	١٩٢	٢١.٢٩	٦			
إجمالي درجة الممارسات	ذكور	١٢٥	١١٠.٥٣	٣٧.٦٢	٣.٤٦	٣١٥	٠.٠٠١
	اناث	١٩٢	٩٨.٦٠	٢٣.٦٦			
معوقات الموارد المالية والإدارية	ذكور	١٢٥	١٩.٥٣	٦.١٧	٠.٧٢	٣١٥	٠.٤٧٥
	اناث	١٩٢	١٩.٠٤	٥.٨٦			
معوقات الموارد البشرية	ذكور	١٢٥	٢١.٨٧	٦.٦٠	٠.١٦	٣١٥	٠.٥٣٩
	اناث	١٩٢	٢٢.٣٦	٧.١٨			
إجمالي درجة المعوقات	ذكور	١٢٥	٤١.٤٠	١١.٤٤	٠.٠٠١	٣١٥	٠.٩٩٩

توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين (ذكور، اناث) على استبانة تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم. ولاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار (ت) المستقلة وكانت النتائج كالتالي:

توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين (ذكور، اناث) على محور صياغة الاستراتيجية ومحور تنفيذ الاستراتيجية وعلى محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعلى محور إجمالي ممارسات الإدارة الاستراتيجية لصالح الذكور. ويعود ذلك إلى اختلاف ظروف أفراد العينة حول ممارستهم لممارسات الإدارة الاستراتيجية، وذلك بسبب حرية التصرف

تصور مقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية ----- أمل حسن حمزة عبد المجيد

للمذكور دون الإناء، وعدم تقيدهم باللوائح والقوانين، ويعود ذلك أيضا إلى أن معظم شاغلي الإدارات بالمديرية من الذكور، وغالبية موجهي المواد الرئيسية والأنشطة من الذكور، والذكور هم الأكثر نزولا للميدان من الإناء وبالتالي ظهرت الفروق لصالحهم.

الفرض الثالث:

توجد فروق دالة إحصائيا بين سنوات الخبرة على استبانة تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم واختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول(٩): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات استجابات العينة

لممارسات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
صياغة الاستراتيجية	بين	٤٦١.٤٥	٢	٢٣٠.٧٣	٤.٦٤	٠.٠١٠
	داخل	١٥٤٩٥.٩٣	٣١٢	٤٩.٦٧		
	الاجمالي	١٥٩٥٧.٣٨	٣١٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	بين	٩٢١٥.٠٦	٢	٤٦٠٧.٥٣	١٠.٣٤	٠.٠٠٠
	داخل	١٣٩٩١٥.٢٦	٣١٤	٤٤٥.٥٩		
	الاجمالي	١٤٩١٣٠.٢٤	٣١٦			
تنفيذ الاستراتيجية	بين	١٤٤.٧٨	٢	٧٢.٣٩	٤.٩٧	٠.٠٠٨
	داخل	٤٥٧٧.٧٨	٣١٤	١٤.٥٨		
	الاجمالي	٤٧٢٢.٥٧	٣١٦			
الرقابة والتقييم	بين	٩٨٩.١٣	٢	٤٩٤.٥٧	١٤.٦٨	٠.٠٠٠
	داخل	١٠٥٨٠.٦١	٣١٤	٣٣.٧٠		
	الاجمالي	١١٥٦٩.٧٤	٣١٦			
إجمالي ممارسات الاستراتيجية	بين	٢٤٦٩٥.٤	٢	١٢٣٤٧.٧٠	١٤.٥٠	٠.٠٠٠
	داخل	٢٦٥٦٠.٨.٨	٣١٤	٨٥١.٣١		
	الاجمالي	٢٩٠٣٠.٤.٢	٣١٦			
معوقات الموارد المالية والادارية	بين	٢٨٦٩٢	٢	١٤٣.٤٦	٤.١٠	٠.٠١٨
	داخل	١٠٩٩٧.٢٧	٣١٢	٣٥.٠٢		
	الاجمالي	١١٢٨٤.١٩	٣١٤			
معوقات الموارد	بين	٩٣٥.٢٦	٢	٤٦٧.٦٣	١٠.٢٣	٠.٠٠٠

دال		٤٥.٧٢	٣١٤	١٤٣٥٥.٥٤	داخل	البشرية	
			٣١٦	١٥٢٩٠.٨٠	الاجمالي		
٠.٠٠١	٧.٣٧	٩٩٥.٥٨	٢	١٩٩١.١٦	بين	إجمالي	
دال		١٣٥.١٤	٣١٤	٤٢٤٣٤.٩٦	داخل		معوقات تطبيق
			٣١٦	٤٤٤٢٦.١٢	الاجمالي		

من خلال تطبيق اختبار شيفية (Scheffe) تبين أن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين عدد سنوات الخبرة لاستبيان تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم لصالح سنوات الخبرة (الأقل من ٥ سنوات) حيث جاءت الفروق الفرعية الستة ، وكذلك الإجمالي دالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة (الأقل من ٥ سنوات)، فى محور صياغة الاستراتيجية ومحور تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومحور تنفيذ الاستراتيجية ومحور الرقابة والتقييم على الاستراتيجية ومحور المعوقات المادية والبشرية.

ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين بالمديرية حديثي عهد بها، أو أنهم منتدبون إليها من مدة قصيرة وفى الغالب حديثي التخرج (خلال ال ١٠ سنوات) الأخيرة لديهم الرغبة فى التغيير والعمل بالمداخل الإدارية الحديثة على العكس تمامًا من ذوى سنوات الخبرة (الأكثر من ١٠ سنوات) فهم يميلون إلى الروتين والاتكالية وعدم الرغبة فى التغيير، كما أن تطبيق الاستراتيجية تتيح لهم الفرصة لاستثمار طاقاتهم لأقصى درجة، وتتيح لهم الفرصة للمشاركة فى صياغة الأهداف وتنفيذها، وهذه النظرية ربما تتعارض مع ذوى الخبرة الطويلة كونهم اعتادوا على انماط إدارية معينة وبالتالي فإن طبيعتهم تجعلهم أكثر مقاومة لممارسات الإدارة الاستراتيجية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، ٢٠١٩) .

الفرض الرابع:

توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات الدراسية المختلفة على استبانة تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم ، ولاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج على النحو الآتى:

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات العينة

لممارسات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير المؤهلات الدراسية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة عند مستوى ٠.٠٥
صياغة الاستراتيجية	بين	٨٩٤.٦٠	٢	٤٤٧.٣٠	٧.٣٣	٠.٠٠١
	داخل	٥٣٧٣.٥١	٨٨	٦١.٠٦		
	الاجمالي	٦٢٦٨.١١	٩٠			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	بين	٢٣٠٨.٣٣	٢	١١٥٤.١٧	١١.١٧	٠.٠٠٠
	داخل	٩٠٩٠.٦٦	٨٨	١٠٣.٣٠		
	الاجمالي	١١٣٩٨.٩٩	٩٠			
تنفيذ الاستراتيجية	بين	٢١١.٧٧	٢	١٠٥.٨٩	٧.٨٥	٠.٠٠١
	داخل	١١٨٥.٨٤	٨٨	١٣.٧٤		
	الاجمالي	١٣٩٧.٦٠	٩٠			
الرقابة والتقويم	بين	٧٤٤.٩٥	٢	٣٧٢.٤٨	١٠.٦٥	٠.٠٠٠
	داخل	٣٠٧٧.١٦	٨٨	٣٤.٩٧		
	الاجمالي	٣٨٢٢.١١	٩٠			
إجمالي ممارسات الإدارة	بين	١٤٠٥٧.٧٨	٢	٧٠٢٨.٨٩	٠.٨٤	٠.٠٠٠
	داخل	٥٢٥٠٢.٦٦	٨٨	٥٩٦.٦٢		
	الاجمالي	٦٦٥٦٠.٤٤	٩٠			
معوقات الموارد المالية والإدارية	بين	٨٧.٩٣	٢	٤٣.٩٧	٣.٨٠	٠.٤٣٧
	داخل	٤٦٢٥.٣٧	٨٨	٥٢.٥٦		
	الاجمالي	٤٧١٣.٣٠	٩٠			
معوقات الموارد البشرية	بين	٤٨٢.٧٦	٢	٢٤١.٣٨	١١.٧٨	٠.٠٦٢
	داخل	٥٥٨٤.٤٣	٨٨	٦٣.٤٦		
	الاجمالي	٦٠٦٧.١٩	٩٠			
إجمالي معوقات تطبيق الاستراتيجية	بين	٩٧٣.٦١	٢	٤٨٦.٨٠	٢.٣٢	٠.١٠٥
	داخل	١٨٥٠٧.٦٩	٨٨	٢١٠.٣٢		
	الاجمالي	١٩٤٨١.٣٠	٩٠			

ومن خلال تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) تبين أن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين المؤهلات الدراسية) دبلوم متوسط- ليسانس/ بكالوريوس- ماجستير / دكتوراه) لصالح الليسانس/ البكالوريوس

حيث جاءت الفروق الفرعية الأربعة الأولى دالة إحصائية لصالح الليسانس/ البكالوريوس في محور صياغة الاستراتيجية ومحور تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومحور تنفيذ الاستراتيجية ومحور الرقابة الاستراتيجية، كما جاءت دالة إحصائية في الإجمالي لصالح الليسانس/ البكالوريوس، الماجستير/ الدكتوراه.

ويعود ذلك إلى كثرة الأعباء والأعمال الموكلة إليهم، أو لأنهم الفئة الوسطى بالمديرية فلا هم من الإداريين ذوي تعليم متوسط أو عمال لا يحملون أدنى الشهادات العلمية، كما أنهم يؤمنون بالتغيير، ويقع على كاهلهم الكثير من أعباء العمل، كما أنهم هم الفئة القادرة على تحديد الأهداف التي تتناسب وإمكانات المديرية، كما أنهم الفئة التي تتأثر بنتائج التقييم باعتبارهم الفئة المنفذة للأهداف الموضوعية من الإدارة بخلاف حملة الدبلومات، كذلك المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والتعليمات، وإهدار حقوقهم الوظيفية في الترقى، لأنه ليس الترقى بالدرجة العلمية فقط بل تحكمه ضوابط أخرى. كذلك الغيرة والحقد من ذوي المؤهلات المتوسطة وهم الغالبية، وقد يكون منهم رؤساء أقسام لهؤلاء الفئة من حملة المؤهلات العليا. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المقطوف، ٢٠١٣).

الفرض الخامس:

توجد فروق دالة إحصائية بين نوعية المؤهل (تربوي، غير تربوي) ولاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار ت المستقلة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات العينة

لممارسات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير نوع التأهيل

المحور	نوعية المؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة عند مستوى ٠.٠٥
صياغة الاستراتيجية	تربوي	١٤٥	٢٤.٠٩	٨.٣٥	٥.٠٣	٣١٣	٠.٠٠٠٠ دال
	غير تربوي	١٧٢	٢٨.٣٩	٦.١٧			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	تربوي	١٤٥	٣٧.٩٨	١١.٢٥	٢.١٤	٣١٣	٠.٠٣٣ دال
	غير تربوي	١٧٢	٤٣.٧٢	٢٤.٥٤			
تنفيذ الاستراتيجية	تربوي	١٤٥	١٠.٧٨	٣.٩٤	٤.٨٣	٣١٣	٠.٠١٨ دال
	غير تربوي	١٧٢	١٣.٠٢	٣.٦٥			

تصور مقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية ----- أمل حسن حمزة عبد المجيد

٠.١٠٦ غير دال	٣١٣	٤.٦٣	٦.٥٢	١٩.٣٢	١٤٥	تربوي	الرقابة والتقويم
			٥.٥٨	٢٢.٧١	١٧٢	غير تربوي	
٠.٦٤٩ غير دال	٣١٣	٠.٤٦	٢٤.٨٧	٨٦.٥٨	١٤٥	تربوي	إجمالي درجة الممارسات
			٢١.٧٣	٩١.٨٠	١٧٢	غير تربوي	
٠.٠٠٠ دال	٣١٣	٢.١٧	٧.٢٤	٢٠.٣٨	١٤٥	تربوي	معوقات الموارد المالية والإدارية
			٥.٣٤	١٨.٧٦	١٧٢	غير تربوي	
٠.٠٥٨ غير دال	٣١٣	٣.٤٤	٨.٢١	٢٤.٢٥	١٤٥	تربوي	معوقات الموارد البشرية
			٦.٢٠	٢١.٣٣	١٧٢	غير تربوي	
٠.٠٧٠ غير دال	٣١٣	١.٨٤	١٤.٧٩	٤٤.٦٩	١٤٥	تربوي	إجمالي درجة المعوقات
			٦.٨٠	٣٢.٤٠	١٧٢	غير تربوي	

توجد فروق دالة إحصائياً بين نوعية المؤهل (تربوي، غير تربوي) على محور صياغة الاستراتيجية ومحور تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومحور تنفيذ الاستراتيجية لصالح المؤهل غير التربوي، ويعود ذلك أن يكون القائمين على ذلك بالمديرية من حملة المؤهلات العليا الغير تربوية، أو حاصلين على دراسات عليا في مجال إدارة الأعمال. وأن حملة المؤهلات العليا التربويين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار والتغيير، وعندهم روح عالية لتنفيذ كل ما هو جديد في العمل الإداري دون تردد

الفرض السادس:

توجد فروق دالة إحصائياً بين البرامج التدريبية المختلفة على استبانة تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم، ولاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما يأتي:

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات العينة

لممارسات الإدارة الاستراتيجية حسب متغير البرامج التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة عند مستوى ٠.٠٥
صياغة الاستراتيجية	بين	١٥٨٥.٢٠	٣	٥٢٨.٤٠	١١.٤٣	٠.٠٠٠ دال
	داخل	١٤٣٧٢.١٨	٣١١	٤٦.٢١		
	الاجمالي	١٥٩٥٧.٣٨	٣١٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	بين	٦١٥.٤٧	٣	١٧٢.١٦	٠.٣٦	٠.٧٨٠ غير دال
	داخل		٣١٣	٤٧٤.٨٠		
	الاجمالي	١٤٩١٣٠.٢	٣١٦			

٠.٠٠٨ دال	٦.٣٥	٩٠.٢٤	٣	٢٧٠.٧	بين	تنفيذ الاستراتيجية
		١٤.٢٢	٣١٣	٤٤٥١.٩	داخل	
			٣١٦	٤٧٢٢.٦	الاجمالي	
٠.٠٠٩ دال	٣.٩٢	١٣٩.٦٥	٣	٤١٨.٩	بين	الرقابة والتقييم
		٣٥.٦٣	٣١٣	١١١٥٠.٨	داخل	
			٣١٤	١١٥٦٩.٧	الاجمالي	
٠.٠٢٥ دال	٣.١٦	٢٨٦٨.٧٩	٣	٨٦٠.٦.٤	بين	إجمالي ممارسات الاستراتيجية
		٩٠٥.٧٨	٣١٣	٢٨١٦٩٧.٨	داخل	
			٣١٤	٢٩٠٣٠.٤.٢	الاجمالي	
٠.٤٣٩ غير دال	٠.٩٠	٣٢.٣١	٣	٩٦.٩	بين	معوقات الموارد المالية والإدارية
		٣٥.٧٤	٣١٣	١١١٨٧.٣	داخل	
			٣١٤	١١٢٨٤.٢	الاجمالي	
٠.٦١٢ غير دال	٠.٦١	٢٩.٤١	٣	٨٨.٢	بين	معوقات الموارد البشرية
		٤٨.٥٧	٣١٠	١٥٢٠٢.٦	داخل	
			٣١١	١٥٢٩٠.٨	الاجمالي	
٠.٤٧٤ غير دال	٠.٨٤	١١٧.٨٧	٣	٣٥٣.٦٢	بين	إجمالي معوقات تطبيق الاستراتيجية
		١٤٠.٨١	٣١٣	٤٤٠٧٢.٥٠	داخل	
			٣١٦	٤٤٤٢٦.١٢	الاجمالي	

ومن خلال تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) تبين أن:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الدورات التدريبية على محور صياغة الاستراتيجية لصالح (من ١ - ٢) دورة تدريبية، ومن (٣ - ٤) دورة تدريبية ، (٥ دورات فأكثر)
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين البرامج التدريبية المختلفة على محور تنفيذ الاستراتيجية لصالح (من ١ - ٢) دورة تدريبية، ومن (٣ - ٤) دورة تدريبية ، (٥ دورات فأكثر)
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين البرامج التدريبية المختلفة على محور الرقابة والتقييم لصالح (من ١ - ٢) دورة تدريبية، ومن (٣ - ٤) دورة تدريبية
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين البرامج التدريبية المختلفة على محور ممارسات الإدارة لصالح (٥ دورات فأكثر)

ويعود ذلك إلى اهتمام الموظفين بالدورات التدريبية، واقتناعهم بأنها تؤثر بالإيجاب في أدائهم في العمل الإداري، خصوصًا في ظل التقدم التكنولوجي الهائل، ويمكنة العمل الإداري الذي يستلزم الإهمال ببرامج الحاسب الآلي من جهة والإهمال ببعض علوم الإدارة من جهة أخرى.

التحليل الرباعي (SWOT)

نتائج تطبيق التحليل الرباعي (SWOT) وتحليل بيئة المديرية ورصد الصعوبات التي تواجهها: لتحقيق رؤية المديرية ورسالتها، والقدرة على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة، ولضمان ذلك لابد من تحليل واقع المديرية.

ولقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)، الذي تم رصده من خلال نتائج الاستبانة والمقابلات الشخصية للمدراء ومن خلال متابعة الخطة التنفيذية السنوية لمديرية التربية والتعليم. وفيما يأتي أبرز نتائج هذا التحليل:

نقاط قوة	نقاط ضعف	
<p>١- كفاءة القوى البشرية المؤهلة أكاديميًا وتدريبًا في مجال الإدارة، سواء في الجانب الإداري أو التعليمي.</p> <p>٢- الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.</p> <p>٣- التنمية المهنية المستدامة للموظفين.</p> <p>٤- وجود إدارة الإحصاء بالمديرية لإمداد المسؤولين بالمعلومات اللازمة.</p> <p>٥- وفق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٣٠) فقد أكدت على مجموعة أهداف، منها استكمال البنية التحتية والتكنولوجية؛ لدعم المؤسسات التعليمية، وعلى رأسها المديرية التعليمية.</p>	<p>١- الإمكانيات المادية المحدودة لمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.</p> <p>٢- ضعف القدرة على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات، فما زالت الأساليب القديمة مستخدمة، وتسبب تأخير في إنجاز العمل.</p> <p>٣- ضعف مواكبة التشريعات والقوانين للمستجدات والمتغيرات في مجالات التعليم.</p> <p>٤- التدني في استثمار الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة.</p> <p>٥- ضعف أداء بعض المديرين في أعمالهم.</p> <p>٦- ضعف التنسيق المشترك بين التعليم العام بالمديرية والتعليم العالي.</p>	نتائج تحليل البيئة الداخلية
فرص	تهديدات	
١- خطة مصر ٢٠٣٠ التي تستهدف بناء	١- الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وهذا	

<p>بدورة يكون عبئاً على المؤسسات التعليمية، فكلما زاد التقدم المعرفي زادت الفجوة بين المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات العالمية؛ مما يشكل تحدياً كبيراً لتلك المؤسسات.</p> <p>٢-مقاومة التغيير الذي تواجهه الوزارة، سواء من المجتمع المحلي، أو من الموظفين داخل المؤسسة التعليمية (المديرية).</p> <p>١- بلوغ عدد كبير من القيادات والموظفين سن المعاش، مع قلة التعيينات الحديثة، وبالتالي عجز العنصر البشري.</p> <p>٢- ضعف التنسيق بين الجهات المخططة للتعليم والجهات المنفذة، وانعكاس ذلك على الأداء في العمل الإداري.</p>	<p>مجتمع تعليمي كفاء، وإيجاد نظام مؤسسي فعال ومتميز، حيث يوجد جهاز إداري مرن وفعال.</p> <p>٢- جهود جهاز تنمية الموارد البشرية في تدريب العاملين بالمديرية، كذا جهود الوزارة في توفير فرص تدريبية للقيادات (مدفوعة أو مجانية) حسب البرنامج التدريبي ونوعه.</p> <p>٣- الشراكات مع القطاع الخاص والشراكات الخارجية لإنشاء مدارس متعددة كالمدارس اليابانية(خطة مصر ٢٠٣٠)</p> <p>٤- توجه الدولة إلى تطوير العمل الإداري وفق الخطة الاستراتيجية للدولة.</p> <p>٥- الإفادة من النظم التربوية المتوفرة في الدولة في دعم القرار التربوي (الخطة التنفيذية للمديرية ٢٠٢٠)</p>	<p>نتائج تحليل البيئة الخارجية</p>
---	---	------------------------------------

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة منها:

- ١- تحقق محور صياغة الاستراتيجية بمستوى تقريبي للإنجاز قدره " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٩ و٢) من أصل ٣.
- ٢- تحقق محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمستوى تقريبي للإنجاز قدره " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢) من أصل ٣.
- ٣- تحقق محور تنفيذ الاستراتيجية بمستوى تقريبي للإنجاز قدره " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٦ و٢) من أصل ٣.
- ٤- تحقق محور الرقابة والتقويم على الاستراتيجية بدرجة تحقق قدرها " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (١٩٥ و١) من أصل ٣.
- ٥- تحقق محور المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بدرجة تحقق قدرها " إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (١٧٥ و١) من أصل ٣.
- ٦- تحقق محور المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بدرجة تحقق قدرها

" إلى حد ما" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (١٧٠ و ١) من أصل ٣.

التصور المقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية

منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية من:

١- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠م نحو تعليم فعال, يسهم في دفع عجلة الاقتصاد, وذلك عن طريق:

أ- إتاحة الفرصة لجميع طلاب الجمهورية للالتحاق بالمدارس, والتنقل بين مختلف المسارات التعليمية.

ب- تدعيم البنية المؤسسية بدءًا من رياض الأطفال حتى مديريات التربية والتعليم.

ت- التركيز على مستوى العوائد, ومزج المدخلات بمصفوفة من الحوافز المادية والمعنوية, في إطار من الشفافية والمحاسبية.

٢- اللوائح التنظيمية والقوانين والتشريعات الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

٣- الاهتمام بالمديريات التعليمية بكونها محور العملية التعليمية لكل محافظة, بما يتطلب التخطيط لها للإسهام في التكامل مع الإدارات التعليمية, والمدارس بجميع مراحلها لتطوير التعليم في الجمهورية.

٥- التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع, بما يحتم تطبيق استراتيجيات تتناسب وهذه التغيرات.

الأهداف العامة للتصور المقترح

١-الإسهام في تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

٢- أن يكون التصور المقترح خارطة طريق للمديرية, يسهم في تحديد الاحتياجات المطلوبة لرفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين بها, ولقياس نسبة التحسن والتطور والمنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

٣- إعطاء دفعة للمديريات التعليمية بالمحافظات الأخرى, ومساعدتها في حل كثير من المشكلات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

٤- مساعدة المسؤولين عن المديريات التعليمية بالوزارة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم تطلعاتهم, وتوجهاتهم نحو تلك المدارس.

٥- تلبية تطلعات الموظفين والعاملين بالمديريات التعليمية؛ لتحسين أوضاعهم المالية والإدارية.

آليات متابعة وتقويم التصور المقترح

- ١- أن تضع المديرية أسلوب المتابعة المناسب لها؛ لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعلاج الانحرافات، سواء بأسلوب التقويم المباشر، أو غير المباشر، أو بطرائق القياس الكمي، مع إعلام وزارة التربية والتعليم بذلك.
- ٢- التأكد من قياس النتائج بصفة مستمرة، وتقديم وجهات النظر حول التقدم المتحقق من الموظفين، واقتراحهم للتعديلات المطلوبة، مع تحديث الخطة باستمرار.
- ٣- تقييم النتائج دوريًا للتأكد من أن الجهد المبذول من الأطراف المعنية في المديرية وخارجها؛ لينتج التغيير المطلوب.
- ٤- بالإضافة إلى توضيح الدروس المستفادة للمستقبل لإثراء نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف.
- ٥- متابعة الجهات المعنية من وزارة التربية والتعليم لآليات تنفيذ التصور المقترح في المديرية.

معوقات تطبيق التصور المقترح، وأساليب التغلب عليها

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، وترى الباحثة ضرورة العمل بجدية من قبل قيادات المديرية للتغلب على تلك المعوقات، ومن هذه المعوقات:

١- معوقات تنظيمية

- أ- وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق وممارسات الإدارة الاستراتيجية.
- ب- ضعف وعي المدراء بضرورة تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- معوقات إدارية
- أ- التخطيط غير الصحيح وغير الملائم لظروف وبيئة المديرية.
- ب- ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع المداخل الإدارية الحديثة.
- ٣- معوقات متعلقة بالتشريعات واللوائح والقوانين
- أ- عمل المديرية بلوائح وقوانين قديمة نسبيًا.
- ب- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التزامًا بهذه اللوائح.

- ٤- معوقات بشرية
- أ- قلة توافر الكوادر البشرية المدربة على مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ب- مقاومة الموظفين وبعض المديرين للتغيير، وعدم توافر المناخ التنظيمي، والثقافة الداعمة لتفعيل مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ج- الصراعات الداخلية التي تؤدي إلى سيادة العمل الفردي.
- ٥- معوقات مادية
- أ- قلة المخصصات المادية للمديرية.
- ب- ارتفاع تكاليف البنية التحتية، مع جمود مخصصات المديرية.
- ج- قلة الاعتمادات المادية المخصصة للحوافز والمكافآت، وهو ما يعيق تفعيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومتابعتها والرقابة عليها؛ بسبب عزوف الموظفين عن العمل.
- ٦- معوقات التقنية والتواصل.
- أ- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمديرية في كثير من الإدارات، واقتصارها على عدد قليل جداً من الإدارات، وهو ما يؤثر سلباً في عمل المديرية.
- ب- ضعف مستوى شبكات الاتصال بمصر عمومًا.
- ج- معوقات التواصل الداخلي: وهو ضعف تواصل الإدارة بالموظفين، وعدم تداول المعلومات في سهولة ويسر، والتأخر في تقديم المعلومات عن إنجازات الموظفين وفرق العمل في الوقت المناسب.
- د- معوقات التواصل الخارجي: ضعف تداول المعلومات من وإلى المديرية، وقلة المعلومات والبيانات المتاحة، مع قلة أنظمة المعلومات الفعالة، والتي تعتمد على التقنيات الحديثة في تداول المعلومات، وإرسالها لصناع القرار في الوقت المناسب.
- آليات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح في تفعيل الإدارة الاستراتيجية
- ١- نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بديوان عام المديرية.
- ٢- تدريب المديرين والموظفين على ممارسات الإدارة الاستراتيجية من قبل خبراء متخصصين.
- ٣- اختيار القيادات حسب المؤهلات المتخصصة والكفاءات، وليست الأقدمية والمحسوبية.
- ٤- متابعة إجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية خطوة بخطوة من قبل القائمين عليها.
- ٥- التأكيد على مشاركة جميع الفئات في وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، الأمر الذي

يساعد في تحديد حاجات ورغبات تلك الفئات؛ مما يؤدي إلى تحسين العمل الإداري.

مقترحات عامة

- ١- تقترح الباحثة تبني هذا التصور من قبل وزارة التربية والتعليم.
- ٢- تزويد المديرية في جميع المحافظات بنسخة رسمية من هذا التصور المقترح.

• طبقت الباحثة نظام التوثيق التابع للجمعية الأمريكية لعلم النفس APA الإصدار السابع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز (ط. 2)*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدریس، ثابت عبد الرحمن، والمرسی، جمال الدین. (2007). *الإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية. الأسطة، عبد القادر محمد (2016). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الألفی، طارق ابو العلا. (2013). *تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (تحديات وطموحات)*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد. (2010). *إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي- استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين*. مؤسسة الجوهری.
- الجنابى، أكرم سالم. (2016). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادى والعشرين*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الجزاوى، محمد. (2018). *الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق)*. EKutub Ltd
- <https://books.google.com.eg/books?id=aTZgDwAAQBAJ&printsec=frontc>
- جيوسى، مجدى راشد، وعطير، ربيع. (2012). *واقع الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين*. فلسطين. *المجلة التربوية* ، 1 (2) ، 57 - 103.
- الهارون، أمل صلاح. (2019). *درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير غير منشورة]*. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- حبتور، عبد العزيز صالح. (2014). *الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحجاوي، طلال محمد، والسلطاني، ساكنة. (2016). " *Swot* " لتقييم المصارف التجارية. دار اليازوردي.

حسني، سلامة عبد العظيم. (2018). الإدارة الاستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية. جامعة بنها، *مجلة كلية التربية*، 1(16)، 410-438.

حسين، عبد المعطى أحمد. (2010). خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام (SWOT). جامعة اسيوط، *مجلة كلية التربية*، 29(26)، 236 - 246.

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

الحناوي، جمال. (2015). واقع الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم درمان الإسلامية. معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية. السودان.

درادكة، أمجد محمود محمد. (2017). تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين. الرياض، *مجلة العلوم التربوية*، 29(2)، 223 - 250.

الدوري، زكريا مطلق. (2020). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار اليازوردي للطباعة والنشر.

الذبيب، منيرة بنت حمود بن عبد الله. (2013). الكفايات المهنية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في الرياض في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المملكة العربية السعودية.

الراشدي، عمر بن حسن بن ابراهيم. (2012). دور الأسرة السعودية في تحقيق التربية الوقائية من فكر التطرف وفق تطبيقات أسلوب التحليل الرباعي (SWOT). كلية التربية، جامعة افريقيا العالمية، *مجلة الدراسات التربوية*، 2(2)، 233-300.

الرحامي، محمد أحمد. (2019). تصور مقترح لتطوير ادارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب في ضوء الإدارة الاستراتيجية. جامعة إب، *مجلة الجامع الوطنية*، 10(10)، 83 - 138.

- الزنفلي، أحمد محمد.(2012). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي- دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة*. مكتبة الأنجلو المصرية.
- السيد، إسماعيل محمد.(2000). *الإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية.
- شليبي، سندس محمد مصطفى.(2016). *درجة تطبيق مديرات رياض الاطفال للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا. الجامعة الهاشمية. الاردن.
- الشميلي، عائشة يوسف.(2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة الحوكمية*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الصقور، مجد، والصرن، رعد.(2018). *الإدارة الاستراتيجية*. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الطيبي، خضر مصباح.(2012). *الإدارة الاستراتيجية*. دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطيبي، فادي عبد الرازق عمر.(2019). *التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- عابدين، محمود عباس.(2003). *قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية*. الدار المصرية اللبنانية.
- عبد السلام، غادة محمد.(2013). *القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عبدالباسط، نزار محمد فكرى(2014). *واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية فى المنظمات الحكومية: (دراسة ميدانية) على محافظة سوهاج*. مجلة البحوث الإدارية، 46 - 106 .
- العنبي، سعد متلع مسلى.(2020). *أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الإعلامية: دراسة حالة قناة الريان الفضائية - قطر* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال. جامعة عمان الأهلية.
- العقيل، نايف منصور عقيل.(2018). *أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي. جامعة أم درمان الإسلامية.

العنتيبي، مشاعل عسير. (2016). واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، 2(168)، 675 - 708.

العزى، سعد على. (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-منظور عالمي. دار اليازوردي العلمية.

غراب، كامل السيد. (1997). الإدارة الاستراتيجية (النظرية والتطبيق). دار القلم للنشر والتوزيع. القحطاني، قمر طاحون وآخرون. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. كلية البنات، جامعة عين شمس، مجلة البحث العلمي في التربية، 12(19)، 25 - 54.

القظامين، أحمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر. ط 2.

الكساسبة، محمد مفضى، والفاعوري، عبير حمود. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال). دار الحامد للطباعة.

محمد، محمد هاني. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار المعزز للنشر والتوزيع. مخيمر، عبد العزيز جميل. (2005). دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2018). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية: (دراسة حالة). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18(2)، 287 - 299.

المطيري، عبد الرحمن محمد هذال. (2019). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الجھراء في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.

المعاينة، رقية عدنان فرحان. (2011). تطوير استراتيجية ادارة تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة النشر (الارجونوميكا). مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 3(1)، 211 - 256.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (2001). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل للنشر والتوزيع.

المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح؛ وغربية، رمضان فهيم.(2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المقطوف، عبد الله فتحى على.(2013). واقع الإدارة الاستراتيجية فى الجامعات الليبية وسبل تطويرها: (دراسة حالة) [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية. جامعة جريش.

نايل، سحر حسنى أحمد السيد.(2013). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري : دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية. جامعة بنها.

الهلالى، نوال عوض، واللهيبى أشواق حميد.(2018). الإدارة الاستراتيجية فى التعليم ودورها فى مواجهة التحديات المعاصرة، دراسة تطبيقية: مدارس البنات الحكومية فى منطقة الباحة. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (3)، 228-287.

الهنائى، منيرة بنت عبد الله بن زاهر.(2004). الإدارة الاستراتيجية فى كلية التربية بجامعة الملك قابوس: تصور مقترح [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الملك قابوس.

وحيش، منى أحمد البهى السيد.(2017). استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية فى رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى بمصر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية. جامعة المنصورة.

الوشاحى، مفيدة ؛ وخليلى، رشا أحمد.(2018). استخدام نموذج التحليل الرباعى فى تقييم المنتج السياحى بمنطقة تل العمارنة بمحافظة المنيا. جامعة قناة السويس للسياحة والفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 15(2)، 45-57.

يونس، طارق، والهيتى، خالد.(2011). الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء الميزة التنافسية. جامعة العلوم التطبيقية.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Cheng, F.& Hsun, I.(2012). Strategic Management for Competitive Advantage : A case Study of Higher Technical Vocational. Education in Taiwan, *Jornal of Higher Education policy and Management* . 34(6) . 611-628.

- Fauzi, T. H.& Santosa, P.& Purwanti, Y. & Nurhayati . (2021). The Effect of Internal Elements of Strategic Management of Organizational Structure, Management Role and Employee Behavior on Corporate Mission. *management science letters*. Universitas Pasundan . Bandung. Indonesia. 1189-1196.
- Fred, R. D.(2013). *Strategic Management*. Fourteenth Education, Pearson Education Limited .
- Greckhamer, T.& Cilesiz, S.(2020). The Extension of Strategic Management Discourse into Public Education Administration: A Critical Analysis. *Journals. Sagepub.com/home/or*.1-34.
- Harry, N.(2008). *The Challenge of Strategic Management and Strategic leadership in The Cas of Three New Zealand Secondary Schools*. [Un Published Master disertation]. Unitoc Institute of Technology.
- Javan, S.& Aghashahib,F.(12 Sebtemper ,2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educationl Complex. 3rd International Confrencon New Challenges in Management and Organization: Organization and leadership. Dubai, UAE.
- Linda ,R.(2005). *The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State-Supported and Private Institutions of Higher Education*. Nova South Eastern University.
- Nazeer, S. A. (2018). Design of Strategic Management System for Northern Border University using Unified Modeling Language. *International Journal of Advanced Computer Scince and Applications(IJACSA)*.9(10). 138 - 147.
- Russel, J .& Russel, L.(2005). *Strategic Planning Training*. Va :the American Society for Training and development the ASTD press.
- Sng, F.& Kipkemboi, F.(2015). Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary School in Nandi County. Kenya. *Cage journal*,5(2), 1-8.
- Supapron , M. & Charnon , S.(2016). Development of a Participatory Strategic Management Model for Collaborative Educational Provision Schools. *International journal of Behavioral Science*. 11(1). 19-30.
- Thompson, H.B.(2002). *Strategic Management* .(4th ed). Thompson Learning.
- Thopson, A.& Strickland, R. (2001). *A Strategic Management Concepts and Cases*. 11Th Ed, McGaw – Hill.
- Wheelen, T.& Hunger, J. David.(2006). *Strategy Management*. Pearson. Prentice Hall.

Abstract: Summary of the results of the field study: The study reached a set of important results, including: The strategy formulation axis was achieved at an approximate level of achievement of “to some extent”, as the overall average relative weight of the axis was (09 and 2) out of 3. The internal and external environment analysis axis was achieved at a level an approximate level of achievement was estimated at "to some extent", as the general average relative weight for the axis (2) was out of 3. The strategy implementation axis was achieved at an approximate level of achievement of "to some extent", as the overall average relative weight for the axis (06 and 2) was out of 3. And the strategy control and evaluation axis were achieved to a degree of achieving “to some extent,” as the overall average relative weight of the axis was (1.95) out of 3.

Keywords: strategic management, case study, Directorate of Education.