

2023

The Degree of Strategic Management Applied by School Principals in the Qasbah of Irbid from the Point of View of Teachers

Tahani Al-Ali
Ministry of Education - Jordan, tahanishtayat@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Al-Ali, Tahani (2023) "The Degree of Strategic Management Applied by School Principals in the Qasbah of Irbid from the Point of View of Teachers," *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*: Vol. 37: Iss. 2, Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol37/iss2/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact marah@aarj.edu.jo, rakan@aarj.edu.jo.

Research Article

The Degree of Strategic Management Applied by School Principals in the Qasbah of Irbid from the Point of View of Teachers

درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين

Tahani Al-Ali^{1*}.¹ Ministry of Education, Amman, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 02 Mar 2022

Accepted 27 Mar 2022

Published 01 Oct 2023

*Corresponding author:

Ministry of Education, Amman, Jordan.

Email: tahanishtayat@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to identify the degree of strategic management applied by school principals in the Qasbah of Irbid from the perspective of teachers. A total of 300 male and female teachers, chosen randomly at a rate of 12%, participated in the study. The results indicated that the overall application of strategic management by school principals was at a significant level. The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of strategic management application due to the variables of years of experience and educational qualification. However, there were statistically significant differences based on the variable of gender, with the results favoring females.

Keywords: Degree of Application, School Principals, Strategic Management, Irbid Qasbah.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس درجة مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (300) فردًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بنسبة (12%)، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية ككل جاءت كبيرة؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس، وجاءت لصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: درجة تطبيق، مديري المدارس، الإدارة الاستراتيجية، قسبة إربد.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

ترجع الأمم في تقدمها ورفعتها إلى الإدارة الفاعلة الموجودة فيها، لذلك ازدادت أهمية عملية الإدارة مع وجود الأنشطة الإنسانية ونموها الدائم بكافة المجالات المعرفية والعلمية، فعمليات الإدارة تُشكل الجزء الأعظم لنجاح المؤسسات ضمن المجتمع، كونها تستطيع استغلال الموارد الإنسانية والموارد المادية المتاحة فيها بكفاءة وفاعلية، فهناك العديد من البلدان

التي لديها من الموارد ما يكفيها وتنقصها الخبرة في الإدارة فتبقى في موقعها دون إحراز أي تقدم ملحوظ، ولذلك يُعد الدور الإداري من الأدوار الأساسية ذات الأهمية البالغة في تقدم ونمو أي مؤسسة؛ فهي المحرك الأول والأهم في عملية التطور ومزامنة مستجدات هذا العصر.

تُعد المؤسسات التعليمية والتربوية كغيرها من المؤسسات يستوجب وجود إدارة متينة ذات وعي واضح، لتحصد عملية التربية ثمارها، ولتستطيع أن تنظم الأنشطة داخل مؤسساتها وتقدر جهود أعضائها المبذولة في تأمين الأهداف الكلية للمؤسسة، فنظراً لما يشهده العالم من توسعات وتغيرات سريعة وانتشار كبير للمعلومات والخبرات والمعارف غدى من الضروري أن تتبع المؤسسات التعليمية منهج قوي وهادف في إدارتها لتستطيع مجاراة هذه التحديات والصعوبات، وللوصول إلى ذلك ينبغي على الشخص الإداري التفكير بشكل جدي، لصد التحديات الراهنة أمامه، وهذا يتطلب منه ابتكار أفكار مختلفة دائماً، لأن الإدارة العنصر الحاسم للتقدم، وأن المدير هو العقل المضيء لإرشاد النشاط الإنساني بما يعود عليه بالنفع والخير للمؤسسة وكواردها، فإن في عصرنا الآتي تعد عملياتها نشيطة وحيوية، معاصرة للتطورات، ويجب استثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي لخدمة المؤسسة والمجتمع (آدم، ٢٠١٤).

وهنا ظهرت أهمية القيادة التعليمية التي تُعد من الأسباب المهمة لنجاح العملية التعليمية، فعادةً ما يتضمن هذا الدور كل من يرأس المشروع أو جزء منه لتقديم المساعدة للمدير العام في أداء وظيفته التربوية، وتعد القيادة أسلوباً علمياً واجتماعياً في التعامل مع الناس والقدرة على التأثير في سلوكياتهم بحيث تصبح موجه نحو هدف معين مع الحفاظ على ثقتهم واحترامهم والحصول على تعاونهم بالكثير من الممارسات والإجراءات المرسومة التي تمارس في كل مرحلة من مراحل هذا النمط "الإدارة الاستراتيجية" التي يتم عبرها إرشاد النشاطات المبذولة من العنصر الإنساني والمادي لنيل الأهداف الموضوعية والمُعد لها بشكل مسبق من قبل المدير المسؤول (الطنبور، ٢٠١٨).

كان أول ظهور تاريخي لهذا المصطلح في الخمسينات والستينات للقرن العشرين، فأعطى رجال الأعمال والمختصين والباحثين لهذا المجال اهتماماً كبيراً، وكان أهم من تحدث بهذا المجال حينها "ألفرد شاندرلر (Alfred D. Chandler)"، مما أدى إلى توسيع نظرية التخطيط الاستراتيجي وأتى بعده مصطلح "الإدارة الاستراتيجية"، وأحل عليه مسمى سياسات الأعمال (Business Policies)، وقد تبين من الممارسة التطبيقية له أنه يوفر للمؤسسات طرقاً متميزة للقدرة على التنبؤ بالمستقبل وتشكيله باستخدام الخدمات المتوفرة، وبواسطة نظم معينة لاتخاذ القرارات الصحيحة التي تبني على ما يقدمه الواقع من معطيات، ثم بعد ذلك قدم تشستر بارنارد (Chester Barnard) الموظف بشركة الهاتف الأمريكية، والذي تمكن من إكمال سلسلة الأبحاث التي قدمها شاندرلر فاستقى تمازج العمل مع الأسلوب العلمي المنهجي ومن هنا بدأت انطلاقة هذا النمط، فقد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية وعملية التفكير الاستراتيجي والعقلية المتكاملة الاستراتيجية تعد نقطة المركز في الإدارة المتقدمة (الحري، ٢٠١٥).

وبعدها استمرت الأبحاث في هذا المجال، فخلال العام (١٩٥٧) عمل فيليب سيلزنيك على فكرة التطابق بين العوامل الداخلية للمؤسسة وبين الظروف البيئية المحيطة فيها، وقد تطورت الفكرة لتكون اختبار سوت (SWOT)، حيث يقيم هذا الاختبار نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة عن طريق الفرص المتوافرة والتهديدات المحيطة من البيئة، ثم قام إيجور أنسوف بإكمال ما بدأوا به، فأضاف بعض المفاهيم الاستراتيجية، كما وتوصل إلى مفردات وتراكيب جديدة بهذا المجال، وأوجد استراتيجيات التكامل العمودي والأفقي التي يمكن من خلالها إعداد منهجية للوقوف أمام صعوبات المستقبل وحلها (قاسم، ٢٠١٧).

ومن هنا عُد كأحدث نمط من أنماط التخطيط داخل المؤسسات فعمل هذا النوع على تغيير الأسلوب الذي تخطط به هذه المؤسسات لوضع استراتيجياتها وتنفيذها، فأضحت الإدارة الاستراتيجية من أهم الأدوات الأساسية للمؤسسات كونها تدرس وتتطور وتصيب ظاهرة من التميز والإيجابية بشكل نشيط وواضح في ظل التغيرات المتزايدة والسريعة، وقد نشأ هذا التعبير عن نفس المعنى الذي يظهره مصطلح التخطيط الاستراتيجي (مغني، ٢٠١٦).

من الضروري أيضاً تبني المدارس والمؤسسات التعليمية لمبادئ الإدارة الاستراتيجية في عملياتها المختلفة وذلك لما لها من أهمية في إثراء المؤسسة التعليمية وتنمية المديرين وكافة العاملين بها ثقافياً ومهنيًا وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات العامة والتي تشمل تعليم النشء وخدمة المجتمع بكافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والثقافية حيث أنه إذا تم إدارة المدارس استراتيجياً أصبح من الممكن تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعزز روح التعاون بين العاملين وذلك سوف ينعكس إيجاباً على نتائج العملية التعليمية وأداء المؤسسة بشكل عام (الرشدي، ٢٠١٩).

ولأن الإدارة الاستراتيجية من أهم أدوات التطوير المتعلقة بالمؤسسات وتقدمها، جاءت الحاجة لدراسة تأثيرها من خلال دورها واستغلال الطاقات المتاحة فيها بالأسلوب الأمثل، فالنظام التربوي التعليمي مثل الأنظمة الأخرى في الحياة يحتاج إلى إدارة جيدة، لتجني عملية التربية ثمارها، فهي تحتاج إلى إدارة ذات كفاءة وفاعلة لتنظم الأنشطة فيها وتنسيق جهود أفرادها المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة الذي تطرأ في وقتنا الحاضر.

الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها

من الضروري تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ضمن عملياتها المختلفة حيث إنها تساعد المؤسسات في تنمية العاملين لديها مهنيًا وثقافيًا وتعمل على تحقيق أهداف تلك المؤسسات مثل خدمة المجتمع وتعليم النشء على مواجهة التحديات المستقبلية بطريقة واعية، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية أيضًا على مساعدة مدراء المدارس على التجديد في قيادتهم وأسلوب إدارتهم والابتعاد عن الإدارة الروتينية وتنفيذ الخطط الموضوعة للمؤسسة بكفاءة وفعالية (الرشدي، ٢٠١٩).

تعددت المفاهيم والتعريفات لمصطلح الإدارة الاستراتيجية حيث عرفها شلبي (٢٠١٦) أنها عملية عقلانية التحليل تحدد الأداء الطويل المدى للمنشأة وتسعى إلى تحقيق رسالتها من خلال إدارة توجيه مواردها بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة انطلاقًا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. ويرى عباس (٢٠١٨) بأنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".

وأضاف درة، وجرادات (٢٠١٤) أن الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأعمال والقرارات التي يكون نتيجتها وضع وتنفيذ استراتيجيات محددة ومصممة خصيصًا لتحقيق أهداف المؤسسة، تهتم الإدارة الاستراتيجية بالقضايا الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد وتشمل تخطيط استراتيجيات المؤسسة وتنفيذها ومتابعتها.

وتستخلص الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تعبر عن مجموعة من الإجراءات المنسقة والمتبعة وفق خطوات متسلسلة ومتتابعة تتناسب مع متطلبات المؤسسات التعليمية وتسعى إلى تحقيق الأهداف المأمولة والمنشودة وفق ترتيب زمني محدد، وقدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة من أجل الحفاظ على المؤسسة وتحقيق الغايات المنشودة بطرق تربوية حديثة.

تتأثر المؤسسة بالبيئة المحيطة لها داخليًا وخارجيًا حيث أن البيئة الداخلية تتمثل بالعناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة أما البيئة الخارجية فهي النظام المفتوح الخارجي المحيط بالمؤسسة حيث أن المؤسسة تعتمد على مدخلات هذا النظام لتحصل على مخرجاتها وتحقق أهدافها. وظهرت العديد من التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسات مثل النظم الاقتصادية والسياسية والعولمة وظهور التكتلات الاقتصادية والمنتجات الجديدة سريعة الانتشار والتسويق المتطور، وزيادة التنافسية وتفرعها إلى التنافس بالجودة والتكلفة والوقت والمعرفة بالإضافة إلى تشابك عمليات الإنتاج واتساعها والتقدم التكنولوجي. أثرت هذه التحولات على المؤسسات فيما يتعلق بصعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقديرها، ارتفاع حدة المنافسة، سهولة الدخول إلى القطاعات بدون أي عوائق، ضغوطات المؤسسات العالمية بالإضافة إلى التطور التكنولوجي المعرفي (حسام الدين، ٢٠١٩).

يتطلب تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية تمتع القادة الاستراتيجيين بمهارات إدارية واسعة تسمح للقيام بعمليات الإدارة الاستراتيجية بمستوى عالي من الكفاءة ويتجلى ذلك على وجه الخصوص لدى الإدارات التعليمية القائمة والتي تتسم بالإدارة التعليمية المركزية حيث أن مركزية الصلاحيات تؤثر في عدم فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للإدارات التعليمية الفرعية مما يستدعي ضرورة منح الصلاحيات اللازمة لضمان فعالية تصميم وتطبيق الخطط الاستراتيجية الموضوعة بما يسمح لوجود المرونة الإدارية اللازمة للتكيف مع ظروف البيئة المحيطة (الرشدي، ٢٠١٩).

ويتضح أن دور مديري المدارس الاستراتيجي في تفعيل العمل المتميز في المدارس يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتنمية الأداء وتطويره وصولاً إلى الغايات المنشودة والأهداف المأمولة والذي يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة الصفات والمهارات الشخصية التي يتميز بها المدير الاستراتيجي عن غيره من المديرين، وتجعله قادرًا على الإلمام بمختلف المتغيرات ومواجهة كل العراقيل والتحديات التي يفرضها المحيط، هذا بالإضافة إلى الدرجة العلمية التي تمكنه من ممارسة مهامه بالاعتماد على

القواعد العلمية الصحيحة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات والتي تحدد مصير نشاطها، وهكذا فإن كل مؤسسة تعليمية تسعى للتميز عن الأخرى بما يمتلكه مديرها الاستراتيجي من المهارة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق وذلك بالجمع بين الموهبة والعلم للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء والتطوير الإداري المطلوب (Memisoglu, 2016). غير أن وظيفة التقويم والرقابة الاستراتيجية آخر الوظائف في عملية الإدارة الاستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجيات المطبقة وبذلك يستطيع المدير الاستراتيجي معرفة مستوى الأداء في المؤسسة وتصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء (نبيل، ٢٠١٩).

كما أن للإدارة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تنمية وتعزيز الثقافة المدرسية ووضوحها للمعلمين بشكل عام والمعلمين الجدد بشكل خاص، كتعريفهم برسالة المدرسة وأهدافها واحتياجاتها ومتطلباتها لتشكل رؤية واضحة لديهم، كما أن المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة المتدنية بحاجة إلى حسن التعامل وتنمية وتدريب من قبل الإدارة والمعلمين مما ينعكس تأثيرها سلبًا أم إيجابيًا على مستوى رضاهم الوظيفي، لذا فإن المدارس التي تتمتع بقيم وأخلاقيات قوية والدعم الأساسي للموظفين تزيد من رضاهم وأدائهم الوظيفي (السويدي، ٢٠١٩).

واستلهامًا يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على عدة مهام رئيسة هي صياغة رسالة المؤسسات التعليمية بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها، وتنمية صورة تلك المؤسسات والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية، وتقييم البيئة الخارجية لها بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية وتحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية وتحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المؤسسات ومواردها وظروفها البيئية واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية، حيث تختلف الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة العادية في توجيهها الرئيس. ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمؤسسات التعليمية من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالمدراء والمعلمين الحاليين والمستقبليين وكذلك بالبيئة، والإدارة الاستراتيجية تحاول تعديل اتجاهات المؤسسات ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه وذلك في ضوء القدرة على التقييم السليم لما تملكه هذه المؤسسات من مقومات مختلفة واختيار أنسب لهذه العناصر والمقومات والتي تصلح لدعم رحلتها بما يضمن لها البقاء والتطور والنمو الدائم (عباس، ٢٠١٨).

يشير أبو ناعم (٢٠١٨) أن هناك أسباباً واضحة توجب على المؤسسات ممارسة الإدارة الاستراتيجية بسبب تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات بسرعة فائقة حيث إن أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الأمثل للتعامل في مثل هذه الظروف من خلال توقع المشكلة الإدارية والفرص المستقبلية. تؤثر الإدارة الاستراتيجية بكل أجزاء المؤسسة وبحاضرها ومستقبلها، تعطي الإدارة الاستراتيجية نظرة واضحة عن مستقبل المؤسسة بالإضافة إلى أنها تربط المؤسسة بأصحاب المصالح المؤثرين في نجاح واستمرار المؤسسة، تتفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها حيث إنها تعمل على بناء ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها مما يسمح لها بكسب عملاء أكبر وحصص سوقية أفضل، بالإضافة لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحقيق الهدف الأساسي للإدارة وهي تحسين أداء المؤسسات.

يضيف الرشود (٢٠١٧) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في أنها تمكن المسؤولين في المؤسسة من توجيه العملية الإدارية بدءاً من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية واضحة للعوامل الخارجية والداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

تتميز الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التقليدية في العديد من القضايا حيث إن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالمواقف الإدارية المعقدة والغامضة بينما تهتم الإدارة التشغيلية بالمشاكل المرتبطة بالأعمال التشغيلية مثل إنتاج السلع وإدارة رجال البيع ومراقبة الأداء المالي. تهتم الإدارة الاستراتيجية أيضاً بقضايا المؤسسة ككل بينما تهتم الإدارة التشغيلية بالقضايا التي تخص جزءاً معيناً من نشاط المؤسسة. تتميز قرارات الإدارة الاستراتيجية بأنها بعيدة المدى بينما قرارات الإدارة التشغيلية بأنها قصيرة المدى. عند صياغة قرارات الإدارة الاستراتيجية فهي تحصر على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بينما الإدارة التشغيلية تهتم بتحليل البيئة الداخلية فقط (أبو ناعم، ٢٠١٨).

ويرى الماضي (٢٠١٧) أن هناك ثلاثة مراحل أساسية لإتمام عملية الإدارة الاستراتيجية وهي تتلخص بالتالي:

- صياغة الاستراتيجية: وتشمل وضع رسالة المؤسسة، ورؤيتها، صياغة قيم ومبادئ الأعمال، تحليل الإمكانيات الداخلية والخارجية للمنظمة، وضع الأهداف الرئيسية والاستراتيجيات البديلة لتحقيق الأهداف، تقويم هذه البدائل والمفاضلة بينها، ثم اتخاذ القرار بالبدل الأمثل والذي يمكن تنفيذه.
- تطبيق الاستراتيجية: وتتطلب هذه المرحلة تحديد الأهداف التفصيلية للمنظمة، وضع السياسات، وتحفيز العاملين للتنفيذ، تخصيص الموارد لتنفيذ الاستراتيجية.
- تقويم الاستراتيجية: وتشمل عمليات صياغة المعايير الرقابية والمقاييس الرقابية سهلة الاستخدام، مراقبة الافتراضات الاستراتيجية، وضع نظام رقابي استراتيجي إلكتروني ومراقبة حذرة للمستجدات المتوقعة.
- توصل بعض رواد الإدارة إلى أن هناك أدوارًا أساسية يؤديها المدير الاستراتيجي تميزه عن غيره من المديرين، تقع ضمن ثلاثة مجاميع رئيسية هي (عباس، ٢٠١٨):
- الأدوار الشخصية: يقوم المدير بتأدية عدة واجبات ذات طابع اجتماعي أو قانوني بصفته رئيسًا صوريًا أو رمزيًا للمؤسسة التعليمية مثل: حضور نشاطات اجتماعية... وبوصفه قائدًا بحيث يحفز ويحث ويطور.
- الأدوار المعلوماتية: وتمثل هذه الأدوار في دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساس لأداء المؤسسة التعليمية ويقوم ببعض الجولات داخل المؤسسة.
- الأدوار القرارية: بالإضافة إلى الأدوار السالفة الذكر يبحث المدير الاستراتيجي أيضًا عن المشروعات في المؤسسة والبيئة من أجل تحسين العمليات والوظائف المختلفة، باعتباره رجل أعمال ريادي، ويأخذ بتقديم الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات.

ومن خلال دور المدير الاستراتيجي كباحث عن المعلومات قد يلتقط شيئًا جديدًا من هنا أو هناك يكون سببًا في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به، إضافة لذلك فهو: معالج المشكلات والأزمات بحيث يرأس فريقًا خاصًا بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات. ومخصص للموارد بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة. والمفاوض حيث يقوم بتوقيع الاتفاقيات المهمة ومناقشتها، وإجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته.

الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي

إن المفهوم الحديث لدور المديرين التعليمي يتطلب منهم القيام بمهام متعددة ومتنوعة لمواجهة متغيرات العصر والاستجابة لعمليات التطوير والتغيير في البيئة المدرسية، ولذلك أصبح لزامًا استخدام الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الاستراتيجية حيث أنها تجعل العمل المدرسي يسير وفق خطة استراتيجية شاملة وكاملة تهتم بالاحتياجات الفعلية والحقيقية التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع ومترابطة بحيث تربط الاحتياجات والإنجازات المتعددة في وحدة متجانسة ذات صلة كبيرة بالمؤسسة التعليمية (شلي، ٢٠١٦).

تعتبر الإدارة الاستراتيجية مهمة في سياق المؤسسات التعليمية حيث أنها تعد مدخلا حيويًا لتطوير العملية التعليمية من خلال توفرها للعديد من المزايا التي تعمل على تعزيز الاستيعاب والفهم والتغيير والتطوير المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات. تعمل الإدارة الاستراتيجية على رفع أداء المؤسسة التعليمية من خلال تحديد خارطة طريق للمؤسسة التعليمية، وزيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، واستخدام الموارد بشكل فعال، وعدم مقاومة التغيير والمشاركة بين فرق العمل وتنمية التفكير الاستراتيجي (الرشدي، ٢٠١٩).

يضيف الحربي (٢٠١٥) أن أهم ما يميز الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي هو أن الإدارة الاستراتيجية تقوم بعمل تكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة وتعمل على محورية الاستفادة من الخبرات بين المعلمين والإداريين كما أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية حيث إن أداء المديرين يصبح أكثر فعالية عندما يكون لديهم فهم واضح للأهداف التربوية التعليمية. تأخذ الإدارة الاستراتيجية أيضًا بالاعتبار أصحاب الشأن في العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وإداريين حيث إنه يجب على المديرين أن يكونوا على وعي بخصوص آثار قراراتهم على أصحاب الشأن في العملية التعليمية.

تهتم أيضا الإدارة الاستراتيجية بفعالية وكفاءة الأداء الإداري المدرسي والذي ينعكس على العملية التعليمية ويتجلى ذلك في الربط بين التفكير والتنفيذ أي بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة تطبيقها اليومي حيث إن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بالخطط الوظيفية من المنظور الكلي لأداء النظام التعليمي.

وقدر رصدت العتيبي (٢٠١٧) بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادات الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تمثلت في البيروقراطية المترهلة، والأنظمة واللوائح والمركزية الشديدة وعدم التفويض وعدم الاستقرار الإداري ونقل واستخدام التكنولوجيا والبيئة المادية وغياب المنافسة والقيم والالتزامات والضغوط الاجتماعية والتخطيط غير السلم ونقص الموارد المادية والضغوط الداخلية والخارجية وضعف كفاءة القيادة الإدارية والانحراف الإداري والأخلاقي والعلاقة مع المستشارين وقلة الاستفادة من التقدم التقني في مجال الإدارة واستنزاف الوقت وضعف الالتزام بالتنفيذ والإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة.

وتستنتج الباحثة أن للإدارة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تنمية وتعزيز الثقافة المدرسية ووضوحها للمعلمين بشكل عام والمعلمين الجدد بشكل خاص، كتعريفهم برسالة المدرسة وأهدافها واحتياجاتها ومتطلباتها لتشكيل رؤية واضحة لديهم، كما أن المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة المتدنية بحاجة إلى حسن التعامل وتنمية وتدريب من قبل الإدارة والمعلمين مما ينعكس تأثيرها سلبيًا أم إيجابيًا على مستوى رضاهم الوظيفي، لذا فإن المدارس التي تتمتع بقيم وأخلاقيات قوية والدعم الأساسي للموظفين تزيد من رضاهم الوظيفي

وهناك العديد من الدراسات تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية فقد هدفت دراسة مرسى، والسمان (٢٠٢٠) بعنوان تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية (٢٠١٤/٢٠٣٠م) وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي في مصر لعام ٢٠١٤/٢٠٣٠م واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة موجهة للقيادات الدراسية بالتعليم الابتدائي للتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية وتعييقهم من تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: قصور لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة وضعف إلمام القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة ومحدودية الصلاحيات التي تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجية وسيادة النزعة المركزية في العمل داخل المدرسة ووجود قصور في استخدام مهارة التفويض داخل المدرسة واتسام عملية الرقابة على الأداء داخل مدارس التعليم الابتدائي بالشككية والروتينية فقط وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية.

أما دراسة العتيبي (٢٠٢٠) هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في ضوء الريادة الاستراتيجية، استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة قصدية مكونة من (٤٧١) من مديري ومساعدى الإدارات العامة، ومديري ومديرات الإدارات ومساعدتهم في أربع إدارات تعليمية (الرياض، المدينة المنورة، المنطقة الشرقية، عسير)، بينما تم تطبيق استبانة الخبراء على عينة قصدية تشمل (١٧) خبيراً وخبيرة في الإدارة التربوية والريادة الاستراتيجية في وزارة التعليم، وفي الجامعات السعودية والعربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بواقع (٢,٨١) من (٤,٠) وتوصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

بينما هدفت دراسة (Singphen, et al.,2019) إلى الكشف عن التأثير المباشر وغير مباشر والكلية لصياغة وتنفيذ عوامل الإدارة الإستراتيجية لمديري المدارس الابتدائية والتي تؤثر على فعالية المدارس في تايلند، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٩٩٩)، وتكونت العينة من (١٣٩٦) مديراً للمدارس الابتدائية في منطقة التعليم الابتدائية، وأظهرت النتائج عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر وتأثير كلي على فعالية معظم المدارس صغيرة الحجم، وأظهرت النتائج أن مجال التأثير الصياغة الاستراتيجية (التأثير الغير مباشر) أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، بينما جاء لمجال المراقبة والتقييم الإستراتيجي تأثير مباشر وكلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم، وتم تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية لمديري المدارس صغيرة الحجم.

هدفت دراسة السويدي (٢٠١٩) للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وقد تم استخدام

المنهج الوصفي، بينما كانت أداة الدراسة استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات محافظة الأحمدية التعليمية، وأجرت استبانة الدراسة على عينة الدراسة من (٦٢٨) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لمدارس منطقة (الأحمدية) في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير بنسبة (مرتفعة).

أما دراسة إسطنبولي، ولاشين، وأحمد (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) ومعلميهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وللحصول على البيانات تم إعداد استبانة مكونة من (٦٨) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور: (التصميم الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة والتقييم الاستراتيجي)، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٥٣٣)، منهم (١٠١) مساعد/ مساعدة مدير مدرسة، و(٤٣٢) معلماً ومعلمة، في ثلاث محافظات تعليمية (الداخلية وظفار ومسقط). وجاءت تقديرات أفراد الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس بدرجة موافقة "عالية" على مستوى المحافظات الثلاث، حيث جاء محور التصميم الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وجاء محور التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وجاء محور الرقابة والتقييم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٢). وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ a) لبقية المتغيرات.

وجاءت دراسة جان أندرو ميونخ (Muenich, 2014) للتعرف على كيفية تصور مديري المدارس الثانوية في ولاية مينيسوتا حول تقييم أدائهم. (الولايات المتحدة الأمريكية). والتأكد من تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في ولاية مينيسوتا فيما يتعلق بتقييم أدائهم وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات، وكانت إجابات المديرين تفيد بأن التقييمات السابقة كانت عادلة ومتسقة ولكنها غير محددة وواضحة فيما يتعلق بنموهم المهني، وأما نتائج طلابهم ودخولها في تقييم الأداء رداً على سؤال حول إذا ما كان ينبغي أن تدرج البيانات التقدم العلمي للطلاب في عملية التقييم، وافق (٨٨,٧٪) من المجيبين ومع ذلك رداً على سؤال حول إذا كان ينبغي أن تدرج بيانات الإنجاز للطلاب تشكل (٣٥٪) من تقييم الأداء حسب ما قرره القوانين الأساسية للولاية، ٧٥,٨٪ من المجيبين أيدت نسبة مئوية أقل، وبالتالي تقييم أداء المديرين يجب أن يشمل جميع مستويات الأداء.

أجرى عبد الوهاب وآخرون (Wahab, et al., 2014) دراسة حول إمكانية اختبار مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بين إدارة المدرسة الأهلية وإدارة المدرسة الصينية بمدينة سريمبان بماليزيا، واستخدمت استبانة طبقت على عينة بلغت (٦٠) مدرساً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تبايناً كبيراً حيث وجد أن النسبة الأعلى في التطبيق هي في المدارس الابتدائية الصينية أكثر من الأهلية، وذلك بسبب استخدامهم استراتيجية في أداء العمل، بينما المدارس الأهلية أو الوطنية تستخدم المنهج والقرارات الصادرة من الوزارة، وإن تلك النتائج تفيد المربين والمعلمين ذوي الاختصاص وأصحاب القرار في وضع سياسات تخطيط الاستراتيجية وقضايا الإدارة.

سعت دراسة الحاج (٢٠١٣) للتعرف إلى درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، فلسطين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانتين كأداة للدراسة، تكونت الاستبانة الأولى من (٣٣) فقرة، والثانية تكونت من (٤٧) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (٤١٢٠) من المعلمين والمعلمات، وقد طبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٩٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣م)، بواقع (٩,٤٧٪) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، كما أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة الناصيف (٢٠١٣) قياس واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم استبانة مؤلفة من خمسة محاور هي (التخطيط المدرسي، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرارات، والتقييم) كأداة للدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي العامة الرسمية والخاصة ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين في مدارس التعليم الثانوي العامة في مدينة دمشق. بينما تحددت عينة الدراسة من (٢٧٨) إدارياً من مدير، ومعاون

وأمين سر وموجه. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح الإداريين الحاصين على شهادة جامعية.

وبينت نتائج دراسة فوكس (Fox, 2010) التي هدفت إلى بيان دور المدير في تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية (الولايات المتحدة الأمريكية). وأهمية دور المدير في تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، واستخدام المنهج الوصفي، وأظهرت أن التطوير يعتمد على المعارف والمهارات في المناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التعليمية في ولاية تكساس تركز في المقام الأول على تحسين أداء الطلاب وتقييم المعرفة والمهارات وعلى زيادة المشاركة والأداء في الاختبارات المعيارية الأخرى، ولا سيما المستوى المتقدم.

١,١,١ التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس من زوايا متعددة، وتنوعت بين دراسات عربية وأجنبية، فوجدت بعض الدراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية والبعض الآخر اختلفت معها، وقد اختلفت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) مع الدراسة الحالية، كما وافقت الدراسة الحالية مع دراسة (السوري، ٢٠١٩)، بأنها قامت بدراسة متغير الإدارة الاستراتيجية. ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنياً المتغيرات الرئيسية للدراسة (الإدارة الاستراتيجية)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها.

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة بأن هناك دراسات تنوعت في استخدام المنهج مما ساعد الباحثة من هذه الدراسات على الاستفادة في تطوير أداة جمع البيانات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالاطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في قسبة إربد من جوانب مختلفة كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وسعت لإيجاد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس من وجهة نظر المعلمين وبهذا فإن الدراسة الحالية قد تعد مرجعاً للباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية في مدارس مديريات التربية والتعليم.

وترى الباحثة أن تطبيق وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية يمثل تطوراً مهماً في الفكر الإداري بصفة عامة والتربوي بصفة خاصة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجية، لذا يرتبط نجاح بعض المؤسسات التعليمية وفشل بعضها الآخر يرجع إلى تغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة نفسها وخاصة إن لم يحسن مديري المدارس التعامل معها، إما بسبب عدم توقعهم لها أو بسبب عدم توافر المواد الكافية لمواجهةها على الرغم من توقعهم لها.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ضوء ما تم عرضه يلاحظ أن هناك ضعف لدى مديري المدارس في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، مما يستدعي دراسة هذه الحالة، كما أجمعت العديد من الدراسات التي درست مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وممارستها في المؤسسات التعليمية ومنها، دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠؛ السوري، ٢٠١٩) على تباين مديري المدارس في تطبيق الإدارة الاستراتيجية والالتزام بها. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، والهدف منها هو رفع مستوى العملية التعليمية، من خلال قيام المؤسسات بتحديد الرؤيا للمستقبل الخاص بها، وذلك لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وللحصول على جدوى مرتفعة لعملية التعليم بعيداً عن الجمود والروتين وطلباً لإحداث التطوير والتغيير المطلوب بعيداً عن المجاملات التي من شأنها أن تساعد في هدم العملية التعليمية دون تقييمها، ومن ثم تقويمها والوقوف على نقاط الضعف وإصلاحها، وإبراز نقاط القوة وتحسينها.

٢,١ أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

٣. أهمية الدراسة وأهدافها

١,١ أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

١. مديرو المدارس حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة تطبيقهم للإدارة الاستراتيجية مما يساعدهم على تحسين مستوى درجة التطبيق وانعكاسها على الأداء المدرسي داخل مدارسهم.
٢. مديريات التربية والتعليم حيث سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات للمديرين والمعلمين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
٣. متخذو القرار حيث ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، بهدف الارتقاء بمستوى الإدارة.
٤. الجهات التي تدرب المديرين حيث تزودهم بدورات تدريبية فعالة، قادرة على إكساب المتدربين مهارات مختلفة تساعدهم على إنجاز أعمالهم بكل دقة ومهارة عالية.
٥. الباحثون التربويون حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيماً للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة.

١,٢ أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة التعرف إلى الآتي:

١. معرفة واقع درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، من أجل العمل على تعزيز استخدامها لهذا النوع من الإدارة لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٢. الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات.

٤. مصطلحات الدراسة

الإدارة الاستراتيجية

هي القدرة على اتخاذ القرارات وممارسات منطلقة من رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها وتبنى هذه الإدارة على التحليل لجميع البيئات الداخلية منها والخارجية، لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة والمخطط لها مسبقاً (الشيخ، ٢٠١٧، ٢٤). وتعرف درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

٥,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس قسبة إربد.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس في قسبة إربد.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة للعام الدراسي ٢٠٢١/ ٢٠٢٢م.

٥,٢ محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (خصائص الصدق، والثبات).

٦. الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة.

٦,١ منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في قسبة إربد للعام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ والبالغ عددهم (٢٣٠٩) معلماً ومعلمة، كما تبين في إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢١ م.

٦,٣ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الوسيطة وتشمل:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فاقل، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٢. المتغير التابع ويشمل:

- درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

٦,٤ عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية متيسرة من معلمي ومعلمات المدارس في قسبة إربد، حيث تكونت عينة الدراسة (٣٠٠) معلماً ومعلمة، بنسبة (١٢٪) من مجتمع الدراسة موزعين على جميع مدارس قسبة إربد، ويبين جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١١٥	٣٨,٣
	أنثى	١٨٥	٦١,٧
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٣٥,٠
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٧٤	٢٤,٧
المؤهل العلمي	عشر سنوات فأكثر	١٢١	٤٠,٣
	بكالوريوس فاقل	١٠٣	٣٤,٣
دراسات عليا	دراسات عليا	١٩٧	٦٥,٧
	المجموع	٣٠٠	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من (٢٠) فقرة شملت أربع مجالات تغطي الإدارة الاستراتيجية، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

❖ **صدق أداة الدراسة**

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحكِّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوَّناً من (٢٠) فقرة.

❖ **صدق البناء لأداة الدراسة**

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل وكانت النتائج كما في جدول (٢).

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**٠,٨١١	**٠,٨٩٨	١١	**٠,٦٩٨	**٠,٨٥٠	١
**٠,٨٦٨	**٠,٩٢٠	١٢	**٠,٧٩٢	**٠,٨٧٨	٢
**٠,٨١١	**٠,٩٠٣	١٣	**٠,٨٤٠	**٠,٨٥٩	٣
**٠,٨٠٨	**٠,٨٧٠	١٤	**٠,٧٠٢	**٠,٩١٠	٤
**٠,٨٢٤	**٠,٨٠٦	١٥	**٠,٦٩٠	**٠,٨٩٥	٥
**٠,٧٣٨	**٠,٩١٢	١٦	**٠,٨٣٦	**٠,٩٠٠	٦
**٠,٧٣٠	**٠,٨٧٦	١٧	**٠,٨٤٢	**٠,٩١٣	٧
**٠,٧٧٠	**٠,٨٧٧	١٨	**٠,٨١٩	**٠,٨٩٥	٨
**٠,٧٣٨	**٠,٩١٢	١٩	**٠,٨٦٦	**٠,٩٣١	٩
**٠,٧٩٦	**٠,٨٩١	٢٠	**٠,٧٨٩	**٠,٨٦٩	١٠

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

❖ **ثبات أداة الدراسة**

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الإدارة الاستراتيجية، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات إعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (٣).

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	المجال
٠,٨٦	٠,٨٥	التخطيط الاستراتيجي
٠,٨٤	٠,٨٣	التنفيذ المباشر
٠,٨٩	٠,٨٧	التوجيه الفعال
٠,٩٠	٠,٨٨	الرقابة والتقييم
٠,٩٢	٠,٩٠	الدرجة الكلية

❖ **معياري تصحيح أداة الدراسة**

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)، وموافق بدرجة كبيرة (٤)، وموافق بدرجة متوسطة (٣)، وموافق بدرجة قليلة (٢)، وموافق بدرجة قليلة جداً (١).

(١)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{5} = \frac{1-0}{5} = 0,2$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

- من ١,٠٠ - اقل من ١,٨ درجة قليلة جداً
 - من ١,٨ - اقل من ٢,٦ درجة قليلة
 - من ٢,٦ - اقل من ٣,٤ درجة متوسطة
 - من ٣,٤ - اقل من ٤,٢ درجة كبيرة
 - ٤,٢ فأكثر درجة كبيرة جداً
- ٦,٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة**

- للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:
- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA).

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الإستراتيجية في قسبة إريد من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف درجة التطبيق باختلاف كل من الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إريد من وجهة نظر المعلمين؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إريد من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إريد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	التوجيه الفعال	٤,١٩	٠,٨٦٤	كبيرة
٢	١	التخطيط الاستراتيجي	٤,١١	٠,٨٠٩	كبيرة
٣	٢	التنفيذ المباشر	٤,٠٧	٠,٥٨٧	كبيرة
٤	٤	الرقابة والتقييم	٣,٨٤	٠,٧٩٦	كبيرة
		الدرجة الكلية	٤,٠٦	٠,٧٨٠	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٤)، أن مجالات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وهي (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ المباشر، التوجيه الفعال، الرقابة والتقييم)، كانت كبيرة، وجاءت درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل كبيرة.

وفقاً للترتيب التالي: مجال التوجيه الفعال في المرتبة الأولى، تلاه مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية، تلاه مجال التنفيذ المباشر في المرتبة الثالثة، وأخيراً مجال الرقابة والتقييم في المرتبة الرابعة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى اهتمام المدارس بتطبيق الإدارة الاستراتيجية بعد المتابعات الحثيثة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتركيز الإدارات المدرسية على تطبيق هذا الأسلوب ونشر ثقافته داخل المؤسسات التعليمية.

الوعي بالتغيرات الواقعة في نطاق العملية التعليمية واتباعها سياسة المرونة والانفتاح نتيجة الثقافات المستجدة لديها والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات ملاءمة للواقع التعليمي داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس والمعلمين على مواكبة التغيرات والمستجدات التربوية الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (السوري، ٢٠١٩؛ الحاج، ٢٠١٣)، والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية والالتزام بها.

إضافة إلى ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	العمل على صياغة أهداف المدرسة وفق تنظيم معين.	٤,٢٣	٠,٨٦٤	كبيرة جدا
٢	٢	صياغة مجموعة من المؤشرات التي تساعد على نجاح العمل.	٤,٢١	٠,٨٠٩	كبيرة جدا
٣	٤	توظيف طرائق تشكيل فرق العمل وإدارتها.	٤,١١	٠,٨٥٧	كبيرة
٤	٥	تقديم وسائل وبرامج للتفكير بطرق منهجية تساعد على مراجعة اتجاه العمل المؤسسي.	٤,٠٧	٠,٧٩٦	كبيرة
٥	٣	صوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق الواقعي.	٣,٩١	٠,٧٨٠	كبيرة
		التخطيط الاستراتيجي	٤,١١	٠,٨٠٩	كبيرة

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (٣,٩١-٤,٢٣)، وجاءت الفقرة (١) التي تتحدث عن "العمل على صياغة أهداف المدرسة وفق تنظيم معين" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (٢) بمتوسط حسابي (٤,٢١) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٣) التي تنص على "صوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق الواقعي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي (٤,١١) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة من التخطيط الاستراتيجي إلى اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق قائمة من اللوائح والأنظمة والتعليمات، وإطلاق العنان والإبداع والتطوير وتعزيز القدرات والمهارات والسمات لدى المرؤوسين ورفع التنمية المهنية لديهم عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومواكبة التغيير السريع والمستمر والدائم للبيئة الخارجية والتعقيدات المصاحبة لها، مع وجود فريق متخصص داخل المؤسسات التعليمية يمكنه من الربط بين استراتيجية التخطيط للبيئة الداخلية والخارجية تحقيق التوازن بينهما، امتلاك مهارات التنبؤ بالمشكلات وتفاقمها والقدرة على اتخاذ القرارات، وصوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق على أرض الواقع التي تعكس بشكل واضح القيم الجوهرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التنفيذ المباشر، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التنفيذ المباشر لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٧	اقترح طرائق حل المشكلات وتنفيذها وفق الخطة الاستراتيجية	٤,١٩	٠,٨٥٥	كبيرة
٢	٩	تشكيل الفرق لتنفيذ الأهداف المرورية لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة	٤,١١	٠,٩٧١	كبيرة
٣	١٠	تنفيذ خطط دعم القيم وأخلاقيات العمل..	٤,٠٩	٠,٩٥٣	كبيرة
٤	٨	تقديم التغذية الراجعة حول الخطط المدرسية	٤,٠٧	٠,٩٦٨	كبيرة
٥	١١	تنسيق وتنظيم العمليات الإدارية بشكل مستمر	٤,٠٦	٠,٩٣٦	كبيرة
٦	٦	ارتياح قائمة لوائح لبناء نظام داخلي فعال وإيجابي	٤,٠٥	٠,٩٩٠	كبيرة
٧	١٢	استخدام أدوات التحسين والتطوير والتغيير	٣,٩١	١,٠٥٠	كبيرة
		التنفيذ المباشر	٤,٠٧	٠,٨٥٧	كبيرة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التنفيذ المباشر تراوحت بين (٤,١٩_٣,٩١)، وكان أبرزها للفقرة رقم (٧) التي تنص " اقترح طرائق حل المشكلات وتنفيذها وفق الخطة الاستراتيجية " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (٩) بمتوسط حسابي (٤,١١) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (١٢) التي تنص على " استخدام أدوات التحسين والتطوير والتغيير " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال التنفيذ المباشر (٤,٠٧) وبدرجة كبيرة. ويعزى مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى أهمية التنفيذ المباشر في العمل في المؤسسات التعليمية، حيث جميع القرارات وآليات اتخاذها وتنفيذها معلنة ومعروفة للجميع وتحرص المؤسسات على الالتزام بهذه الآليات، أيضاً ترجمة مديري المدارس للأهداف المستقبلية وفق خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق المكتسبات المتمثلة في تطبيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات التعليمية والتي تسعى من خلالها لتعزيز جودة التعليم في المؤسسات، والتنمية المهنية المستدامة للكادر البشري والوظيفي والتحصيل الدراسي المرغوب للمخرجات الطلابية فضلاً عن تثقيف الطلاب وتوسيع مداركهم وخيالهم وكتسابهم للمهارات العاطفية والاجتماعية التي تدعهم في المراحل التعليمية، أيضاً إدراك العاملين أن تنفيذ الخطط بحد ذاتها يعتبر إرادة حقيقية للتغيير وفق ترجمة الأهداف المستقبلية، أضف إلى ذلك الخبرة الكافية للتعامل مع كل ما هو جديد، ويكون لدى المديرين نظرة استراتيجية تمكنهم من وضع الخطط القابلة للتنفيذ الفعلي والقدرة على التكيف مع الواقع المعاصر.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار المساءلة والمحاسبة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجيه الفعال لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٥	الحث على التحفيز وتشجيع وإطلاق الطاقات وتوظيفها	٤,٢٩	٠,٩٢٠	كبيرة جدا
٢	١٦	السعي وراء الارتقاء بمستوى المؤسسة العلمي والفكري	٤,٢٧	٠,٨٦٨	كبيرة جدا
٣	١٣	متابعة نشاطات المعلمين والاهتمام بها	٤,١١	٠,٩٩٧	كبيرة
٤	١٤	توظيف الحس الانضباطي من اجل جودة الأداء الإداري	٤,٠٩	١,٠٣٩	كبيرة
		التوجيه الفعال	٤,١٩	٠,٨٦٤	كبيرة

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التوجيه الفعال تراوحت بين (٤,٢٩_٤,٠٩)، وكان أبرزها للفقرة رقم (١٥) التي تنص " الحث على التحفيز وتشجيع وإطلاق الطاقات وتوظيفها " وبدرجة كبيرة جدا.

ثم جاءت الفقرة رقم (١٦) بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبدرجة كبيرة جدا وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (١٤) التي تنص على " توظيف الحس الانضباطي من اجل جودة الأداء الإداري " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام ل فقرات مجال التوجيه الفعال (٤,١٩) وبدرجة كبيرة. ويعزى مجيء التطبيق بدرجة كبيرة بمجال التوجيه الفعال الى مدى وعي مديري المؤسسات بأهمية تبادل وجهات النظر بينهما وبين المرؤوسين والاستماع للآخر، استخدام الأسلوب الديمقراطي وتبادل الأفكار وترك مساحة للحوار وذلك حرصاً على تحقيق الأهداف، إدراك المديرية لدور الإرشاد والتحفيز لأن ذلك ينعكس على أداء المرؤوسين، حرصهم على توجيه طاقاتهم وقدراتهم ودعم الروح المعنوية وتعزيز الولاء التنظيمي.

أضف إلى ذلك اهتمام مديري المؤسسات باتباع الطرق الحديثة في متابعة القرارات بشكل مستمر، فضلاً عن اتباع الطرق التقليدية بهدف ضمان سير الأعمال وتحقيقها وتنفيذها على النحو الصحيح، وإدراكهم التام بأهمية التغذية الراجعة بالنسبة للمرؤوس كونها تُعد أهم التدخلات التي تهدف إلى التصحيح والإرشاد والتوجيه الفوري باعتبارها إجراء تصحيحي قائم على مبدأ توضيح الرؤيا لتعديل العملية التعليمية وفق الأطر الإدارية الحديثة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة والتقييم، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجال الرقابة والتقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٧	مراقبة كيفية إدارة موارد المدرسة بفاعلية..	٤,١٤	٠,٩٤٠	كبيرة
٢	١٩	تفعيل طرق وأساليب تقييم العمليات المدرسية.	٤,٠٩	٠,٩٤٨	كبيرة
٣	٢٠	تقديم أساليب تقييم مخرجات المدرسة	٤,٠٦	٠,٩٤٦	كبيرة
٤	١٨	التأكد من توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بكل عدل ومساواة	٣,٦١	٠,٩٨٩	كبيرة
		الرقابة والتقييم	٣,٨٤	٠,٧٩٦	كبيرة

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار الرقابة والتقييم تراوحت بين (٤,١٤-٣,٦١)، وكان أبرزها للفقرة رقم (١٧) التي تنص " مراقبة كيفية إدارة موارد المدرسة بفاعلية " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (١٩) بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (١٨) التي تنص على " التأكد من توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بكل عدل ومساواة " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال الرقابة والتقييم (٣,٨٤) وبدرجة كبيرة. وقد تفسر هذه النتيجة بحرص المؤسسات التعليمية على ممارسة القيم التربوية التي تتبناها في تعاملها مع المعلمين والطلبة، ومتابعتهم وتقييم الأداء المطلوب منهم على اكمل وجه، مع الحرص على اللوائح الخاصة بتقييم الأداء وفق الأهداف المنشودة، وتوظيف الموارد المتاحة ضمن الاحتياج اللازم لتطويرها وتحسينها وتلبية الرغبات التي تدعم تعزيز العملية التعليمية، باعتبار أن مديري المدارس هم أفضل من يقيم الموارد المتوفرة والاحتياجات اللازمة بغض النظر عن أي أمر آخر وبما يحقق ويراعي الأمانة المهنية داخل المؤسسة التعليمية، أيضاً تبني سياسات تتضمن قوانين ومعايير وشروط وأدوات تتعلق بخطة استراتيجية طويلة المدى، بالإضافة إلى امتلاك مديري المدارس لمهارات وضع ورسم السياسات اللازمة المتعلقة بتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية في ضوء صياغة الفرضيات والتنبؤات حول المستقبل بناءً على المعلومات المتوفرة عن الاتجاهات الحالية والإمكانيات المستقبلية الأمر الذي يتطلب أن يكونوا على يقظة دائماً في ظل الواقع التربوي المليء بالتغيرات المعرفية الحديثة.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة اربد تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	٣,٥٦	٠,٧٤٥	١١٥
	أنثى	٤,٣٧	٠,٦٢٨	١٨٥
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤,١٣	٠,٧٢٤	١٠٥
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	٣,٩١	٠,٨٧٤	٧٤
المؤهل العلمي	عشر سنوات فأكثر	٤,٠٨	٠,٧٦٠	١٢١
	بكالوريوس فأقل	٤,٠٥	٠,٧٩٨	١٠٣
	دراسات عليا	٤,٠٦	٠,٧٧٢	١٩٧

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٤٥,٦٤٤	١	٤٥,٦٤٤	١٠٠,٤٨٠	٠,٠٠٠
المؤهل العلمي	١,٦٦١	٢	٠,٨٣١	١,٨٢٨	٠,١٦٢
سنوات الخبرة	٠,٠٥٣	١	٠,٠٥٣	٠,١١٦	٠,٧٣٣
الخطأ	١٣٤,٠٠٥	٢٩٥	٠,٤٥٤		
الكل المصحح	١٨١,٨٥٠	٢٩٩			

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى الى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي إلى أن المؤسسات التعليمية بغض النظر عن هذه المتغيرات تطبق الإدارة الاستراتيجية وتخضع لمعظم القوانين بنفس الطريقة، أيضاً إن السلوك التنظيمي في الأساس ينطوي على دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني الخاص بالمرؤوسين والمؤسسات التعليمية بأكملها، لذلك يسعى مديري المؤسسات إلى توحيد أهدافهم مع أهداف المعلمين والطلبة والمؤسسة بنتائج مقبولة ومرضية، ويعد وجود فروق تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث أمر منطقي وذلك لغياب الرقابة والمتابعة الحثيثة والدائمة داخل المؤسسات، والانشغال بالصراعات التنظيمية، وتجاهل آلية تطبيق الخطط الاستراتيجية، وصعوبة التركيز على كافة التفاصيل في وقت محدود، بالإضافة إلى الضغط الإداري الذي يؤدي إلى تضارب القرارات والارتباك وخلق حالة من الفوضى.

٨. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

١. العمل على تعزيز ونشر ثقافة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ومدى التأثير على تحقيق الأهداف.
٢. الطلب من مديري المدارس إظهار هذا التطبيق على شكل زيادة في الأداء المدرسي على مستويات الإدارة والتعليم والتعلم.
٣. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز الوظيفي لديهم.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. (٢٠١٨). *الإدارة الاستراتيجية بناء منظمات وقادة مستقبل*. جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أحمد، عبد الله مصطفى. (٢٠١٨). *تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الإفادة منها في مصر*. جامعة جنوب الوادي، (١٩).
- آدم، طلعت. (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الميدانية*. مكة، المملكة العربية السعودية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- إسطنبولي، مروه، ولاشين، محمد عبد الحميد، وأحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٦). *تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ٢ (١٧١)، ٦٩٠-٦٤٥.
- الحاج، نجاته عبد الله علي. (٢٠١٣). *درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. *الجامعة الإسلامية، غزة*.
- الحري، خلف بن تركي. (٢٠١٥). *درجة توفير متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات التعليمية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. *جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية*.
- حسام الدين، غضبان. (٢٠١٩). *محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- درة، ناصر، وجرادات، محمد. (٢٠١٤). *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي*. (ط ١)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الرشود، متعب بن محمد. (٢٠١٧). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر*. *مجلة جامعة المنوفية*، ٣ (٤).
- الرشيدي، فايد رجا. (٢٠١٩). *تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت*. *مجلة الأبحاث والدراسات البيئية*، ٩.
- السويدي، فلاح ضويحي. (٢٠١٩). *دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*. *مجلة العلوم التربوية*، ٢ (١).
- شلي، سندس محمد مصطفى. (٢٠١٦). *درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. *الجامعة الهاشمية، الأردن*.
- الشيخ، خالد ياسين. (٢٠١٧). *الإدارة الاستراتيجية مصدر الإبداع*. عمان، الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- الطنبور، براءة عبد الكريم. (٢٠١٨). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومتها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. *جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن*.
- عباس، أنس عبد الباسط. (٢٠١٨). *الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة*. جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية: دار النشر الدولي.
- العتيبي، دلال تركي. (٢٠٢٠). *الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية*. المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

- العتيبي، عالية محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة، مصر، ١٦ (٤٢)*.
- قاسم، أمجد. (٢٠١٧). *الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها، ومستوياتها، ومهامها*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قناديلي، رؤى محمد أحمد. (٢٠١٢). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الماضي، محمد المحمدي. (٢٠١٧). *الإدارة الاستراتيجية*. (ط ١٢)، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مرسي، عمر محمد، والسمان، أحمد محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤/٢٠١٣م: دراسة ميدانية بكلية التربية، جامعة أسيوط. *المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٤ (٢)*، ٩٢-١١٥.
- مغني، مغني. (٢٠١٦). *إدارة استراتيجية تعلم اللغة العربية في مدرسة حمزنوادي الثانوية نهضة الوطن فنشور لومبوك الشرقية* ملاحج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، الجزائر.
- الناصيف، لميا. (٢٠١٣). *واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الاستراتيجية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- نبيل، بهوري. (٢٠١٩). دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ألمانيا برلين، ٣ (٣)*، ٣٧٢-٣٩٠.

References

- Fox, K. F. (2010). *The high school associate principal: Case studies of an emerging role in educational leadership and administration*. University of North Texas.
- Muenich, J. A. (2014). A study of how secondary school performance principals in Minnesota perceive the evaluation of them. *NASSP Bulletin, 98(4)*, 280-309.
- Memisoglu, S. P. (2016). Teachers and administrators' perceptions of knowledge management competence of high school administrators. *Educational Research and Reviews, 11(4)*, 125-133.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic leadership factors of school administrators influencing the effectiveness of small-sized schools. *International Journal of Educational Administrations and Policy Studies, 11(3)*, 20-28.
- Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Hamzah, M. I. M., & Sani, N. A. (2013). Strategic management in