

واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض

فوازين عبدالله التويجري

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك وممارسة مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 50 مديراً في مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض يمتلكون أنماط الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (3.22)، وتمثلت أبرز هذه الأنماط في (أشجع العاملين بالمدرسة على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم، وأتعامل بمرونة مع العاملين في المدرسة وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل). كما بينت النتائج أنهم يمتلكون مهارات الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (3.23)، وتمثلت أبرز هذه المهارات في (أحدد مصادر الموارد المالية التي تدعم تنفيذ الخطة المدرسية، وأختار من ذوي المهارات القيادية لتنفيذ الخطة المدرسية). وفيما يتعلق بمحور معوقات الإدارة الاستراتيجية أظهرت النتائج وجود معوقات بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (3.23)، وكانت أبرز المعوقات هي (اختلال النشاط التعليمي داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والندب والغياب والتأخر عن الدوام الصباحي، وقلة الدعم المادي من أفراد المجتمع المدرسي ومن وزارة التربية والتعليم)..

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، المدير.

1. المقدمة:

انطلاقاً من دور الإدارة التربوية الهادف إلى تطوير العمل الإداري التعليمي وتجويده وتيسيره لجعله أكثر مرونة وقابلية للتطوير. ومع المستجدات والتغيرات الكبيرة في الأساليب والأفكار الإدارية والتقدم التكنولوجي المساند للعمل الإداري وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب العمل الإداري في المنظمات التعليمية والتربوية. فقد برزت الحاجة لإعادة النظر في الأساليب الإدارية التربوية لتكون متواكبة مع المستجدات وساعيةً إلى إشباع الحاجات التعليمية المساهمة في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته.

فمواجهة النظم الإدارية التقليدية ومواكبة التقدم في النظم الإدارية والتقنية هو التحدي الأكبر لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة. ومع وجود التغيرات الكبيرة في العمل الإداري أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية غير مناسبة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. ولا بد من إحلال الأنظمة الحديثة مكانها وتحديد رؤية واضحة لمستقبل التعليم. وللإدارة الاستراتيجية دور فاعل في عمل التغيير ومواجهة التحديات من خلال وضع خطط وأفكار استراتيجية فاعلة قادرة على إحداث التغيير في الأنظمة؛ فهي الطريقة التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلات والتعامل مع المتغيرات والمؤثرات حولها. كما تعد الإدارة الاستراتيجية مهمة وأساسية ليس لمنظمات الأعمال الربحية فحسب، وإنما كذلك لكل الجهات والمؤسسات الحكومية ومنها التربوية بجميع أحجامها، وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها.

ويرى الشديفات، والحراشنة (2005م: 134) أن التربية: "تعد قطاعاً من القطاعات الواسعة التي تشهد تحولات سريعة؛ تتطلب بحكم خضوعها لمتغيرات عديدة قد تؤثر في مسيرتها عن تحقيق أهدافها، إلى استخدام إدارة استراتيجية

لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على مواءمة التربية للتغيرات التي تحيط بها، لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة التربوية.

كما أوضحت الفواز (1429هـ:23) بأنه مما يدل على أهمية التفكير الاستراتيجي في الارتقاء بالعمل التربوي وتطوير أساليبه وآلياته وتنمية قدرات العاملين فيه، فقد توجهت الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للعام 1423-1424هـ إلى إنشاء مشروع التدريب على التفكير والتخطيط الاستراتيجي بهدف تدريب بعض القيادات العليا والوسطى والتنفيذية في وزارة التربية والتعليم وإدارتها التعليمية على مهارات التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، واشتقاق الخطط التشغيلية من أجل تغيير مواقفهم واتجاهاتهم ليكونوا مؤهلين لإعداد الجيل القادر على التكيف مع متغيرات العصر ومواجهة تحدياته والمساهمة في تطوير المجتمع ليتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة.

ويرى الشديفات، والحراشنة (2005م:134) "إن الحاجة إلى قادة يمتلكون القدرة على الإدارة والتفكير الاستراتيجي في هذا العصر حاجة ماسة، فالعصر الحالي هو عصر تغير دائم، ولا بد فيه للمنظمات التقليدية أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر، وقد تكون المنظمات التربوية أكثر حاجة لمسايرة الواقع نظرًا لطبيعة أهدافها ودورها، وبذلك فهي أكثر حاجة من المنظمات الأخرى لقادة قادرين على التفكير والإدارة الاستراتيجية ولديهم رؤية مستقبلية، في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة، وصارت عمليات إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الجديدة حاجة يجب أن تكون مألوفة لديهم وأن تكون اتجاهاتهم نحوها إيجابية، فعصر الثورة المعرفية والتكنولوجية يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم".

مشكلة الدراسة:

تواجه قطاع التعليم في المملكة عدد من التحديات نتيجة للزيادة المستمرة في متطلبات العملية التعليمية وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة وانتشار المعلومات. ويأتي في مقدمة هذه التحديات، التحدي الإداري الذي يواجه مديري المدارس، حيث أن الإدارة الاستراتيجية الكفؤة والتخطيط الاستراتيجي الفعال هما القوة القادرة على تحسين أداء مختلف القطاعات سواء كانت خاصة أو عامة. لذلك نجد أن العديد من الدراسات توصلت إلى: "ضرورة غرس الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم من أجل مواكبة واستباق التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته،

والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها، وتحقيق القيادة والريادة للمؤسسة التربوية، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية". (السلطان، 2006:7)

"ولقد عنيت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بتطوير النظم الإدارية عامة ونظم الإدارة المدرسية خاصة من خلال وضع خطتها العشرية للنهوض بالتعليم، وذلك لمواجهة العديد من التحديات ذات الأثر على توجهات وتحركات النظام، وقد هدفت في هذه الخطة هدفاً استراتيجياً يؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم، من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتوسيع تفويض الصلاحيات على مستوى مديري المدارس (وزارة التربية والتعليم، 1425هـ:118).

وتبدو الحاجة إلى توفر قيادات تربوية تمتلك القدرة على الإدارة الاستراتيجية بالنظر إلى أن ضعف الإدارة الاستراتيجية، يمكن أن يؤدي إلى ضعف إنتاجية العاملين في التعليم، وضعف انتماء العاملين للمؤسسات التعليمية وضعف مخرجات العملية التعليمية، وعدم رضا العاملين عن توجه مؤسساتهم، وضعف التخطيط والذي بدوره يؤدي إلى العشوائية في عملية اتخاذ القرار وإلغائه، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي بحثت في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومن تلك الدراسات دراسة البريدي (2005م) والتي أظهرت نتائجها وجود ضعف في الإيمان بالعمل والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، وكذلك شيوع النمط الإداري التقليدي على حساب النمط القيادي الاستراتيجي، كما

توصلت دراسة الشهري (1432هـ) إلى أن معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية في التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية كانت بدرجة كبيرة، أيضاً توصلت دراسة العتيبي (1435هـ) إلى أن أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم تتمثل في: مقاومة التغيير وتحسين الأداء، عدم توافر حوافز ومكافآت للعاملين لتطوير الأداء، وضعف اعتراف الأفراد بوجود الإدارة الاستراتيجية.

وأشارت التقارير الرسمية بالمملكة العربية السعودية إلى وجود تداخل في الاختصاصات والمهام على مستوى إدارات التربية والتعليم وضعف التنسيق بينها، وقصور المعلومات اللازمة لرسم السياسات، ووضع الخطط واتخاذ القرارات مع غلبة الأساليب التنظيمية والإدارية التقليدية في تلك الأجهزة. (اللجنة العليا لسياسة التعليم، 1423هـ:72) وفي ضوء تلك التحديات يمكن تحديد مشكلة الدراسة في: أسئلة الدراسة:

ما واقع الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض؟
وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
2. ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
3. ما معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛ حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية.
- 2- التعرف على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض.
- 3- التعرف على درجة وجود معوقات للإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية وتتلخص أهميتها في الآتي:

- 1- أولاً: الأهمية العلمية: من الناحية البحثية من حيث كونها تحاول الإفادة من التطبيقات العملية التي توفرها الإدارة الاستراتيجية في مستقبل التربية والتعليم.
- 2- ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس لأنماط وممارسات الإدارة والتفكير الاستراتيجي وتعريف المسؤولين بوزارة التربية والتعليم ومتخذي القرارات بالوسائل التي تزيد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التربية والتعليم بمدينة الرياض، الأمر الذي يمكن أن يسهم في الوقوف على جوانب القوة ودعمها والوقوف على جوانب الضعف وعلاجها.

كما قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المسؤولين بوزارة التربية والتعليم ومتخذي القرار أيضًا بمعوقات تطبيق التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس مما يمكنهم من تهيئة العوامل اللازمة للتغلب على تلك المعوقات، ومساعدة مديري المدارس على إعداد وتنفيذ الخطط المدرسية بكفاءة إدارية تلائم متطلبات التطور والتغيير في أساليب الإدارة التربوية الحديثة.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض.

2- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1436-1437هـ.

3- الحدود البشرية والمكانية: اقتصر على مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

1- الإدارة الاستراتيجية:

تعرف بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، 2006م: 35).

2- التفكير الاستراتيجي:

يعني: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية". (محمد، 2002م: 52)

أو هو "عملية تركيبية ناجمة عن حُسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة". (السلطان، 2006م: 5)

3- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه "عبارة عن عملية التخطيط الرسي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة". (إدريس، 2002م: 195)

كما يعرف بأنه " تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (حسين، 2002م: 170)

4- المدير الاستراتيجي:

وهو "الشخص الذي لديه القدرة في اتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها". (مرسي، 2006م: 49).

5- مدير المدرسة:

يعرف بأنه: "الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية". (حجي، 2000م: 365)

6- مكتب التربية والتعليم بالروابي:

يعرف بأنه: جهة تنفيذية تابعة للإدارة العامة للتعليم بالرياض تقوم على تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي ومساعدة الإدارة بالمحافظة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمات للمدارس وفروع الإدارة الأخرى.
(موقع الإدارة العامة للتعليم بجدة، <https://edu.moe.gov.sa/jeddah>، 1438هـ)

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ - الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عرفها الماضي (2003م:3) بأنها: "صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

كما تعرف بأنها: "وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها".

(Thompson & Strickland، 1996م:25)

وعرف David (1987م:9) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

عرفه الخفاجي (2004م:74) بأنه: "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً".

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتلو أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال، فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، وقد لمس كل من الرؤساء، والمديرين، والأعضاء المنتدبين، والكثير من المؤسسات سواء التي تسعى إلى الربح أو التي لا تسعى، مزايا الإدارة الاستراتيجية. حيث تكمن أهميتها في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل وأكثر موضوعية ومنطقية عند الاختيار الاستراتيجي؛ كما أن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الاستراتيجية يليها الالتزام. (أم السعد، 2013م:10)

تنبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال المكاسب التي تجنيها المؤسسة أو المنظمة وذلك بفضل زيادة إحساس العاملين بأهميتهم من خلال إعطائهم السلطة، ومشاركتهم بالأفكار، واتخاذ القرار، وإتاحة المجال لهم للإبداع، والابتعاد عن المركزية الإدارية.

- 1- ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:
- 2- توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.
- 3- تساعد في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم.

- 4- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية ذات التفكير الإيجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل.
- 5- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.
- 6- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 7- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 8- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 9- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- 10- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها (أبو بكر، 2000م: 56؛ إدريس، 2002م: 33؛ حبتور، 2004م: 55؛ الرويتع، ٢٠٠٥م: 8؛ العارف، 2001م: 32)

مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية:

- 1- تحديد رسالة المنظمة.
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- 3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- 4- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- 5- الاختيار الاستراتيجي.
- 6- تنفيذ الاستراتيجية.
- 7- تقويم الاستراتيجية. (بدر، 1994م: 12).

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

ذكر (المغربي، 1999م: 68-69) أن مراحل الإدارة الاستراتيجية هي:

المرحلة الأولى: مسح وتحليل البيانات

حيث يتم في هذه المرحلة توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليل أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وبناء على ذلك تشتمل هذه المرحلة على الأنشطة والأبعاد التالية:

1. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
2. دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية:

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجية البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

المرحلة الثالثة مرحلة التطبيق:

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى

البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقويم الاستراتيجية:

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية، ويجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية هي:

- 1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- 2- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

مهام ومسؤوليات القيادة الاستراتيجية ومهام ومسؤوليات القيادة التقليدية:
أشار الزعبي (2010م:44) إلى أن مهام ومسؤوليات القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية هي:
-مهام ومسؤوليات القيادة الاستراتيجية هي:

- 1- وضع الخطط للمستقبل.
- 2- مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة، وتحقيقه بالشكل المرغوب.
- 3- يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالى.
- 4- نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية.
- 5- العقل المدبر للمنظمة.

- مهام ومسؤوليات القيادة التقليدية:

- 1- تخطيط النشاط اليومي للأفراد.
- 2- مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.
- 3- يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالى
- 4- بيروقراطي روتيني.
- 5- منفذ لخطط المنظمة.

ب- الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

1- دراسة البريدي (2005م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب غياب أو معوقات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالى. واستخدمت المنهج التحليلي الاستنتاجي؛ حيث قامت الدراسة على فرضين وهما: غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وكذلك أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الممارسة الاستراتيجية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف الإيمان بالعمل والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالى العربية، وكذلك شيوع النمط الإداري التقليدي على حساب النمط القيادي الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالى العربية، بالإضافة إلى ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل والإدارة الاستراتيجية.

2- دراسة (الهاشم، 1427هـ):

هدفت الدراسة إلى كشف واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي والاستبانة أداة لجمع المعلومات. ويتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية العليا وذلك في كافة الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وعددهم 106.

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية. وأن المعوقات التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية: تتمثل في: عدم توفر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود حافز لإعداد استراتيجيات. وأخيراً: عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.

3- دراسة (وهبه، 1429هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة البالغة عددهم (88) رئيس.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بنسبة تراوحت بين (70-71.9%). بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%).

4- دراسة (تبيدي، 1431هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من قطاع الاتصالات السودانية والذي يضم الهيئة القومية للاتصالات وشركات الاتصالات العاملة في السودان.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية. كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان.

5- دراسة الشهري (1432هـ):

هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط التفكير الاستراتيجي، وأعلى ممارسة للتفكير الاستراتيجي، وعلى معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (97) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن درجة امتلاك نمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، أما نمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي ونمط التفكير التجريدي كان بدرجة قليلة.
- 2- أن ممارسات التفكير الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة، أما صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية ومراجعة وتقييم الاستراتيجية من ممارسات التفكير الاستراتيجي كانت بدرجة قليلة.
- 3- أن معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية كانت بدرجة كبيرة.

4- أنه توجد فروق دالة إحصائياً حول درجة امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المدرسة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية والدورات التدريبية.

5- أنه توجد فروق دالة إحصائياً حول ممارسات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية.

6- دراسة (السليمان، 1433هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطور المنظمات التعليمية ولا سيما دور رياض الأطفال (صانعة الأجيال) وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (65) مديرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - التقييم والسيطرة) كانت بدرجة عالية، وأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة.

7- دراسة (العتيبي، 1435هـ):

هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات. وتمثل مجتمع الدراسة في قادة الإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (205) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يوافقون تماماً على أن واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء صياغة الاستراتيجية أبرزه يتمثل في: إعداد رؤية ورسالة محددة ومكتوبة، مرونة الأهداف الاستراتيجية، توافر قاعدة بيانات قبل التخطيط. ويوافقون تماماً على أن واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التقييم يتمثل في: اعتماد الإدارات في تقييم أدائها على معايير ومؤشرات محددة، مراجعة الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لتحديد التغيرات المطلوبة، اعتماد الإدارات على عملية تقييم مستمرة للأداء. ويوافقون تماماً على أن أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم تتمثل في: مقاومة التغيير وتحسين الأداء، عدم توافر حوافز ومكافآت للعاملين لتطوير الأداء، ضعف اعتراف الأفراد بوجود الإدارة الاستراتيجية.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة هامبريك (Hambrick, 1981):

هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج لتحديد اتجاهات الوعي الاستراتيجي لدى عينة من أفراد الإدارة العليا لثلاثة أنواع من المنظمات. واستندت الدراسة على مقياس ميلز وسنو في تحديد اتجاهات تقييم الوعي الاستراتيجي إلى أسس ثلاث، هي: السلوك على الوضع القائم، والسلوك الريادي الباحث عن كل جديد، والسلوك المحلل الذي يبحث عن التوازن. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن الوعي الاستراتيجي يكاد يكون معدوماً حتى في مستويات الإدارة العليا.

2- أن درجة الوعي الاستراتيجي متفاوتة بين المنظمات، وأن المنظمات التي غيرت من استراتيجيتها فإن هذا مؤشر على ارتفاع ملحوظ في وعيها.

3- أن العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية لها أثر في الوعي الاستراتيجي.

2- دراسة ميسون (Mason, 1986):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق التفكير الاستراتيجي في الواقع العملي الذي يمارسه المدبرون، بالإضافة إلى تمييز أنماط التفكير التي ترافق كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية سواء على مستوى الصياغة، أو على مستوى التنفيذ، واستخدم الباحث المنهج التحليلي في تحليل مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي طرحها أنسوف (Ansoff) وباحثون آخرون.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- أن هناك اختلافاً في مفهوم الإدارة الاستراتيجية عند (Ansoff)، حيث عد الإدارة الاستراتيجية امتداداً للتخطيط، وفتح مجالاً واسعاً أمام وضع الاستراتيجية، إذ تتضمن عملية التفكير الاستراتيجي عوامل متعددة داخلية، منها: نظام الرقابة والمعلومات، والقدرة على التغيير، وثم التفكير بهذه النظم على مستوى التنفيذ، والتقويم، والرقابة، وتحليل المشاكل، ومعالجتها، والتركيز على عاملي البيئة السياسية والاجتماعية التي تعيش في ظلها المنظمة.

2- أن الخبرة التي اكتسبها مدير هذه الشركة متحدثاً عن نفسه أصبحت دليل عمل تم تعميقه عند مديري الشركة من حيث أن ممارسة التفكير الاستراتيجي تمكن المدير من رصد الأحداث وموازنتها مع إمكانية صياغة استراتيجية الشركة، وانحسر دور المخطط الاستراتيجي وتحول من كونه عنصر فاعل في رسم الاستراتيجية إلى كونه أحد المصادر التي يمكن أن تساعد بقدر معين على صياغة الاستراتيجية.

3- أن الرؤية الواضحة التي يمتلكها المدير عن الأحداث المستقبلية وكذلك العاملون لديه تعد ركناً مهماً في جعل المنظمة أكثر نجاحاً.

4- النمطية في التفكير ليست ضرورية دائماً، وإنما ينبغي أن تكون هناك مستويات في التفكير تلازم كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

استعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة العربية وبعض الدراسات الأجنبية، التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وتتفق معه في بعض الأوجه، فقد اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج الوصفي وهي في ذلك تتفق مع الدراسة الحالية، كما استخدمت دراسات سابقة أخرى المنهج الاستنتاجي (دراسة البريدي، 2005م). كذلك تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة حيث تم استخدام أداة الاستبانة في جميع الدراسات السابقة.

أما من حيث مجتمع الدراسة فنجد أن مجتمعات الدراسات السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية وتعددت بحسب موضوع كل دراسة، فمن هذه الدراسات ما طُبق على القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية (دراسة الهاشم، 1427هـ)، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات (دراسة وهبه، 1429هـ)، ومنها ما يتفق مع الدراسة الحالية من حيث الفئة المستهدفة وهم مديري المدارس (دراسة الشهري، 1432هـ)، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة كونها أجريت في مدينة الرياض وتحديداً في مكتب التربية والتعليم بالروابي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تسعى إلى معرفة درجة امتلاك وممارسة مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية وكذلك معرفة معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض.

وقد استفاد الباحث من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، ومن توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث، والتعرف على المصادر العلمية ذات العلاقة بالموضوع.

3. منهج الدراسة وإجراءاتها:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتتميز الدراسات الوصفية بأنها تعتمد على وصف الظاهرة أو مشكلة الدراسة من خلال الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، كما يتم وصفها كما هي في الواقع من خلال البيانات المتوفرة عن مشكلة الدراسة سواء كانت من خلال عينة الدراسة أو من خلال الإحصائيات والنشرات الحكومية المتاحة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

مجتمع الدراسة:

تكون عدد أفراد مجتمع الدراسة من (110) مديراً بمكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض.

عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة؛ فقد تكونت العينة من جميع أفراد المجتمع الأصلي؛ حيث تم توزيع (110) استبانة على مجتمع الدراسة وكان العائد منها (50) استبانة بواقع (20) مديراً من المدارس الأهلية، (30) مديراً من المدارس الحكومية وبهذا يكون العائد من أداة الدراسة (50) استبانة وهذا يشكل (45%) من كامل المجتمع.

أداة جمع البيانات:

وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وباعتبارها أكثر أدوات البحث استخداماً في مثل هذه البحوث وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمداً في ذلك على:

(1) الدراسات في نفس المجال.

(2) خبرة الباحث.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين؛ الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة في متغيراتهم الشخصية والوظيفية أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من ثلاث محاور وهي:

1- المحور الأول: درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية ويشمل على (11) فقرة.

2- المحور الثاني: درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ويشمل على (12) فقرة.

3- المحور الثالث: معوقات الإدارة الاستراتيجية ويشمل على (10) فقرات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري:

تم التعرف على مدى صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد (5) من المحكمين من أساتذة الجامعات في تخصص الإدارة التربوية وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بتعديل وتطوير أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (1) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

مجاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية	11	0.781
درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض	12	0.789
معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض	10	0.785
الثبات العام لمجاور الدراسة	33	0.827

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل الثبات لمجاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.781-0.789) وبلغ معامل الثبات العام (0.827) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات من إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، تم إدخالها في الحاسب الآلي ثم تم معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ويقابل كل فقرة من فقرات المجاور الثلاثة قائمة تحمل العبارات التالية: (عالية- متوسطة- منخفضة- معدومة).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، معدومة (1) درجة واحدة.

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجاور الدراسة، تم حساب المدى (1-4=3) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/4=0.75) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

1- من 1 إلى 1.75 تمثل (معدومة).

2- من 1.76 إلى 2.50 تمثل (منخفضة).

3- من 2.51 إلى 3.25 تمثل (متوسطة).

4- من 3.26 إلى 4 تمثل (عالية).

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المجاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

4. عرض ومناقشة النتائج:

- الإجابة عن السؤال الأول: ونصه: "ما درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟"

وللإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2) إجابات عينة الدراسة على عبارات محور (درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية)

م	العبارات	تكرار					درجة الموافقة			التقدير
		نسبة	معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	
1	لدي معرفة بالمبادئ العلمية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية	ت	0.0	7	29	14	3.14	.639	8	
		%	0.0	14.0	58.0	28.0				
2	أتعامل بمرونة مع العاملين في المدرسة وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل.	ت	0.0	1	30	19	3.36	.525	2	
		%	0.0	2.0	60.0	38.0				
3	أتعامل مع التطورات الحديثة في الإدارة المدرسية وفقاً لإدراكي بأهمية التطورات الحديثة.	ت	0.0	4	28	18	3.28	.607	3	
		%	0.0	8.0	56.0	36.0				
4	أحرص على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية أثناء الأعمال التي أمارسها.	ت	0.0	4	28	18	3.28	.607	4	
		%	0.0	8.0	56.0	36.0				
5	أركز على تفاصيل المشكلات المدرسية أثناء التعامل معها	ت	0.0	11	21	18	3.14	.756	9	
		%	0.0	22.0	42.0	36.0				
6	أهتم بنتائج حل المشكلات المدرسية قبل الشروع في إجراءات حلها.	ت	1	5	24	20	3.26	.723	5	
		%	2.0	10.0	48.0	40.0				
7	أركز على الطرق الحديثة في حل المشكلات المدرسية.	ت	0.0	8	28	14	3.12	.659	10	
		%	0.0	16.0	56.0	28.0				

متوسطة	11	.682	2.94	9	30	10	1	ت	أسعى لاستغلال المناسبات العلمية في المجتمع في تطوير الممارسات التعليمية.	8
				18.0	60.0	20.0	2.0	%		
متوسطة	7	.817	3.16	19	22	7	2	ت	أقضي كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات المدرسية لتحليلها.	9
				38.0	44.0	14.0	4.0	%		
عالية	1	.706	3.46	28	18	3	1	ت	أشجع العاملين بالمدرسة على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم.	10
				56.0	36.0	6.0	2.0	%		
متوسطة	6	.545	3.22	14	33	3	0	ت	استخدم الإجراءات التنظيمية في حل المشكلات الإدارية.	11
				28.0	66.0	6.0	0.0	%		
متوسطة		.373	3.21	المتوسط العام للمحور						

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات درجة امتلاكهم لأنماط الإدارة الاستراتيجية قد بلغ (3.21 درجة من 4) وهذا المتوسط يشير إلى تقدير (متوسطة) في امتلاكهم لأنماط الإدارة الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البريدي، 2005م) والتي أظهرت نتائجها شيوع النمط الإداري التقليدي على حساب النمط القيادي الاستراتيجي. وعلى مستوى الفقرات يتبين الآتي:

جاءت استجابات أفراد الدراسة على (5) فقرات من فقرات المحور بدرجة (عالية) وهي الفقرات رقم (6-4-3-2-10) على الترتيب حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم من (3.26 إلى 3.46) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (3.26 إلى 4.00) والتي تشير إلى خيار (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (6) فقرات من فقرات المحور بدرجة (متوسطة) وهي الفقرات رقم (8-7-5-9-11) على الترتيب حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم من (2.94 إلى 3.22) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (2.51 إلى 3.25) والتي تشير إلى خيار (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

- إجابة السؤال الثاني؛ ونصه: "ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟" وللإجابة على السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) إجابات عينة الدراسة على محور (درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية)

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			تكرار		العبارات	م
				عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة	النسبة		
عالية	3	.717	3.34	24	19	7	0	ت	أحدد أهداف المدرسة المستقبلية.	1
				48.0	38.0	14.0	0	%		
متوسطة	10	.773	3.12	17	23	9	1	ت	أتعرف على التقنيات الحديثة عند وضع الخطة المدرسية.	2
				34.0	46.0	18.0	2.0	%		
عالية	1	.762	3.48	31	13	5	1	ت	أحدد مصادر الموارد المالية التي تدعم تنفيذ الخطة المدرسية.	3
				62.0	26.0	10.0	2.0	%		
متوسطة	7	.691	3.18	17	25	8	0	ت	أسعى لوضع الخطط التي تسهم في تنفيذ رسالة المدرسة اعتماداً على تقييم الأوضاع الحالية.	4
				34.0	50.0	16.0	0	%		
عالية	4	.626	3.34	21	25	4	0	ت	أضع الأهداف القابلة للقياس في الخطة المدرسية.	5
				42.0	50.0	8.0	0	%		
متوسطة	9	.700	3.14	15	28	6	1	ت	أهتم بالتواصل المستمر مع العاملين بالمدرسة والطلاب للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.	6
				30.0	56.0	12.0	2.0	%		
متوسطة	6	.657	3.24	18	26	6	0	ت	أراجع الهيكل التنظيمي للمدرسة في ضوء الخطة المدرسية كل عام دراسي.	7
				36.0	52.0	12.0	0	%		
عالية	2	.728	3.40	27	16	7	0	ت	أختار من ذوي المهارات القيادية لتنفيذ الخطة المدرسية.	8
				54.0	32.0	14.0	0	%		
عالية	5	.707	3.30	22	21	7	0	ت	9	

				44.0	42.0	14.0	0	%	أمنح العاملين بالمدرسة الصلاحيات الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.
متوسطة	12	.699	3.04	12	29	8	1	ت	10 استخدم نظاماً للرقابة على أداء العاملين بالمدرسة أثناء تنفيذ الخطة المدرسية.
				24.0	58.0	16.0	2.0	%	
متوسطة	8	.710	3.16	17	24	9	0	ت	11 أراجع أهداف الخطة المدرسية باستمرار في كل عام دراسي.
				34.0	48.0	18.0	0	%	
متوسطة	11	.669	3.04	12	28	10	0	ت	12 أجري تعديلات على الخطة المدرسية في ضوء التطورات العلمية والمجتمعية السائدة
				24.0	56.0	20.0	0	%	
متوسطة		.386	3.23	المتوسط العام للمحور					

يتضح من الجدول (3) أن متوسط الموافقة العام على عبارات (درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المديرين؛ قد بلغ (3.23 من 4)، والتي تشير إلى خيار (متوسطة)؛ مما يعني أن مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض يمارسون بدرجة متوسطة الإدارة الاستراتيجية وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (2.51 إلى 3.25). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 1432هـ) من أن ممارسات التفكير الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة.

أما على مستوى العبارات فيتبين ما يلي:

جاءت استجابات أفراد الدراسة على (5) فقرات من فقرات المحور بدرجة (عالية) وهي الفقرات رقم (3-8-1-5-9) على الترتيب حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم من (3.30 إلى 3.48) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح بين (3.26 إلى 4.00) والتي تشير إلى خيار (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (7) فقرات من فقرات المحور بدرجة (متوسطة) وهي الفقرات رقم (7-4-11-6-2-12-10) على الترتيب حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم من (3.04 إلى 3.24) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (2.51 إلى 3.25) والتي تشير إلى خيار (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

• إجابة السؤال الثالث: ونصه: "ما معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة"؟

وللإجابة على السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4) إجابات عينة الدراسة على عبارات محور (معوقات الإدارة الاستراتيجية)

م	العبارات	تكرار	درجة الموافقة
---	----------	-------	---------------

				عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة	النسبة		
عالية	3	.683	3.32	22	22	6	0.0	ت	قلة اهتمام برامج تدريب المديرين بفلسفة الإدارة الاستراتيجية ودورها في التطوير الإداري الحديث.	1
				44.0	44.0	12.0	0	%		
عالية	2	.688	3.34	23	21	6	0	ت	قلة الدعم المادي من أفراد المجتمع المدرسي ومن وزارة التربية والتعليم.	2
				46.0	42.0	12.0	0	%		
متوسطة	7	.545	3.22	14	33	3	0	ت	سرعة معدلات التغيير في البيئة التعليمية وأثارها على نظم التعليم عامة	3
				28.0	66.0	6.0	0.0	%		
متوسطة	6	.771	3.24	22	18	10	0.0	ت	كثرة الأعباء والمهام المطلوب إنجازها.	4
				44.0	36.0	20.0	0.0	%		
عالية	1	.717	3.34	24	19	7	0.0	ت	اختلال النشاط التعليمي داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والندب والغياب والتأخر عن الدوام الصباحي.	5
				48.0	38.0	14.0	0.0	%		
عالية	4	.730	3.28	22	20	8	0.0	ت	قلة توفر الكوادر الإدارية المدربة تدريباً جيداً لتنفيذ محتوى الخطة المدرسية الحديثة.	6
				44.0	40.0	16.0	0.0	%		
عالية	5	.633	3.26	18	27	5	0.0	ت	قلة الاعتمادات المالية من الوزارة المخصصة للمدرسة.	7
				36.0	54.0	10.0	0.0	%		
متوسطة	9	.652	3.06	12	29	9	0.0	ت	قلة توفر برامج جيدة لتدريب المديرين في مجال الإدارة الاستراتيجية.	8
				24.0	58.0	18.0	0.0	%		
متوسطة	10	.512	3.06	8	37	5	0.0	ت	ضعف القدرة على تطبيق الخطة المدرسية القائمة على أسس الإدارة الاستراتيجية قبل تدريب العاملين في الأجهزة الإدارية في جميع المدارس.	9
				16.0	74.0	10.0	0.0	%		
متوسطة	8	.700	3.14	16	25	9	0.0	ت	ضعف قدرة المدير على التواصل مع كل من العاملين بالمدرسة والطلاب وأولياء	10
				32.0	50.0	18.0	0.0	%		

									الأمر لانخفاض مستوى وعميم بفلسفة الإدارة الاستراتيجية
متوسطة	3.21	3.23	المتوسط العام للمحور						

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات معوقات الإدارة الاستراتيجية قد بلغ (3.23 درجة من 4) وهذا المتوسط يشير إلى تقدير (متوسطة) في معوقات الإدارة الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (تبيدي، 1431هـ) والتي بينت وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية. كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 1432هـ) والتي توصلت إلى أن معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية في التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية كانت بدرجة كبيرة.

وعلى مستوى الفقرات يتبين الآتي:

جاءت استجابات أفراد الدراسة على (5) فقرات من فقرات المحور بدرجة (عالية) وهي الفقرات رقم (-6-1-2-5) على الترتيب حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم من (3.26 إلى 3.34) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (3.26 إلى 4.00) والتي تشير إلى خيار (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (5) فقرات من فقرات المحور بدرجة (متوسطة) وهي الفقرات رقم (9-8-10-3-4) على الترتيب حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم من (3.06 إلى 3.24) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (2.51 إلى 3.25) والتي تشير إلى خيار (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة. إجابة السؤال الرابع؛ ونصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية".

1- الفروق حسب متغير المؤهل الدراسي:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول "محاو الدراسة "تعزى لاختلاف المؤهل الدراسي استخدم الباحث اختبار "Independent Samples Test، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة التي تعزى لاختلاف المؤهل الدراسي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحاور	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية	بكالوريوس	31	3.16	0.41	-	.200
	ماجستير	19	3.30	0.30	1.298	
درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب تربية وتعليم الروابي بالرياض	بكالوريوس	31	3.18	0.43	-	.232
	ماجستير	19	3.32	0.30	1.211	
	بكالوريوس	31	3.34	0.30	3.655	.001

معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب تربية وتعليم الروابي بالرياض	ماجستير	19	3.04	0.26
---	---------	----	------	------

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول جدول رقم (11) الآتي:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور "درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية" باختلاف المؤهل الدراسي حيث إن قيمة ت = (-1.29) ومستوى دلالتها = (0.200) أي أنه ليس هناك فرق بين آراء الحاصلين على بكالوريوس والماجستير بخصوص محور درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور "درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض" باختلاف المؤهل الدراسي حيث إن قيمة ت = (-1.21) ومستوى دلالتها = (0.232) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء الحاصلين على بكالوريوس والماجستير بخصوص محور درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور "معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض" باختلاف المؤهل الدراسي حيث إن قيمة ت = (3.65) ومستوى دلالتها = (0.001)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) أي أنه هناك فرق بين آراء الحاصلين على بكالوريوس والماجستير بخصوص محور معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض، وكانت الفروق لصالح الأفراد من عينة الدراسة الذين مؤهلهم الدراسي بكالوريوس فقط حيث إن المتوسط الحسابي لمتوسط آرائهم حول معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض هو (3.34) وهي بدرجة (عالية) أي أنهم لديهم معوقات أكثر من الأفراد من عينة الدراسة الذين مؤهلهم الدراسي ماجستير حيث إن المتوسط الحسابي لمتوسط آرائهم حول معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض هو (3.14) وهي بدرجة (متوسطة).

2- الفروق حسب الخبرة في مجال الإدارة:

جدول (12) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة في مجال الإدارة"

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.056	2	.528	4.302	.019
	داخل المجموعات	5.767	47	.123		
	المجموع	6.822	49			
درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري	بين المجموعات	.436	2	.218	1.492	.235

		.146	47	6.873	داخل المجموعات	مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض
			49	7.310	المجموع	
.929	.074	.008	2	.016	بين المجموعات	معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض
		.107	47	5.020	داخل المجموعات	
			49	5.036	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية - معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين) باختلاف متغير الخبرة في مجال الإدارة، بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور (درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية) باختلاف متغير الخبرة في مجال الإدارة، ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من فئات الخبرة في مجال الإدارة نحو الاتجاه حول هذا المحور استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات الخبرة في مجال الإدارة

المحور	الخبرة في مجال الإدارة	ن	المتوسط الحسابي	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	15 سنة فاكثر
درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	3.09	-0.30*	-0.29*	
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	7	3.39			
	15 سنة فاكثر	14	3.38			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم في مجال الإدارة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وإجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين خبرتهم في مجال الإدارة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات، 15 سنة فاكثر) حول (درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم في مجال الإدارة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات، 15 سنة فاكثر وهذا يدل على أن أفراد الدراسة الذين خبرتهم في مجال الإدارة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات، 15 سنة فاكثر يدركون بدرجة عالية درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية وجاءت متوسط استجاباتهم (3.39)، أي بدرجة عالية، في حين أن أفراد مجتمع الدراسة الذين خبرتهم في مجال الإدارة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) يوافقون بدرجة متوسطة على درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.09) أي بدرجة متوسطة.

3- الفروق حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي:

الجدول رقم (14) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي"

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.001	6.669	.689	3	2.068	بين المجموعات	درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية
		.103	46	4.755	داخل المجموعات	
			49	6.822	المجموع	
.001	6.034	.688	3	2.064	بين المجموعات	درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض
		.114	46	5.245	داخل المجموعات	
			49	7.310	المجموع	
.855	.259	.028	3	.084	بين المجموعات	معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض
		.108	46	4.953	داخل المجموعات	
			49	5.036	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة (معوقات الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي، بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور (درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية - ومحور درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المديرين) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي، ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من فئات الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي نحو الاتجاه حول هذا المحور استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي

المحور	الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي	المتوسط الحسابي	من دورة إلى أقل من 5 دورات	من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات	لم يحصل على أي دورة

	-0.30*	-0.41*	2.99	9	من دورة إلى أقل من 5 دورات	درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية
0.54*			3.41	17	من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات	
0.43*			3.29	17	من 10 دورات فأكثر	
			2.86	7	لم أحصل على أي دورة	
-	-0.44	-0.34*	2.97	9	من دورة إلى أقل من 5 دورات	درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض
0.41*			3.32	17	من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات	
0.51*			3.42	17	من 10 دورات فأكثر	
			2.90	7	لم أحصل على أي دورة	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي من دورة إلى أقل من 5 دورات أو الذين لم يحصلوا على أي دورة وبين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي لهم (من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات، من 10 دورات فأكثر) حول (درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين دوراتهم التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي لهم (من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات، من 10 دورات فأكثر) وهذا يدل على أن أفراد الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي لهم (من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات، من 10 دورات فأكثر) يوافقون بدرجة عالية درجة امتلاك مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية وجاءت متوسط استجابتهم (3.41)، (3.29) على الترتيب أي بدرجة عالية، في حين أفراد مجتمع الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي من دورة إلى أقل من 5 دورات أو الذين لم يحصلوا على أي دورة يوافقون بدرجة متوسطة على درجة امتلاك المديرين لأنماط الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.99)، (2.86) على الترتيب أي بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي من دورة إلى أقل من 5 دورات أو الذين لم يحصلوا على أي دورة وبين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي لهم (من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات، من 10 دورات فأكثر) حول (درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين دوراتهم التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي لهم (من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات، من 10 دورات فأكثر) وهذا يدل على أن أفراد الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي لهم (من 5 دورات إلى أقل من 10 دورات، من 10 دورات فأكثر) يدركون بدرجة عالية درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض وجاءت متوسط استجابتهم (3.32)، (3.42) على الترتيب أي بدرجة عالية، في حين أفراد مجتمع الدراسة الذين الدورات التدريبية في مجال الجودة

والاعتماد المدرسي من دورة إلى أقل من 5 دورات أو الذين لم يحصلوا على أي دورة يوافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين بمتوسط حسابي (2.97)، (2.90) على الترتيب أي بدرجة متوسطة.

5. التوصيات:

استناداً إلى النتائج السابقة؛ يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

- 1- ضرورة الاهتمام ببرامج تدريب المديرين بفلسفة الإدارة الاستراتيجية ودورها في التطوير الإداري الحديث.
- 2- توعية المديرين بالسعي الدائم لخلق الفرص واختيار البدائل الاستراتيجية التي تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة.
- 3- تخصيص الموارد المالية والبشرية وتنظيم الأفراد وتحفيزهم وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة ووضع نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي.
- 4- توفير الدعم المادي الكافي من أفراد المجتمع المدرسي ومن وزارة التربية والتعليم.
- 5- حث المديرين على التواصل مع كل من العاملين بالمدرسة والطلاب وتوعيتهم بفلسفة الإدارة الاستراتيجية.
- 6- محاولة تطبيق الخطة المدرسية القائمة على أسس الإدارة الاستراتيجية قبل تدريب العاملين في الأجهزة الإدارية في جميع المدارس.
- 7- توفير الاعتمادات المالية من الوزارة المخصصة للمدرسة.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000م.
2. إدريس، ثابت، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002م.
3. أم السعد، هباز، "أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية"، مذكرة متطلب شهادة ليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2013م.
4. بدر، حامد رمضان، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994م.
5. البريدي، عبدالله، "أمراض الاستراتيجية العربية"، ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، أمها، جامعة الملك خالد، 2005م.
6. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، 1431هـ.
7. جمال، أحمد جلال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، عمان، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، 2016م.
8. حجي، أحمد، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000م.
9. حسين، حسن مختار، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، ع6، 2002م.
10. حبتور، عبدالعزيز صالح، "الإدارة الاستراتيجية"، اليمن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004م.
11. الخفاجي، عباس، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، دار الثقافة، 2004م.

12. الرويتع، متعب خالد، "العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية"، *جريدة الرياض*، العدد 13452، 2005م.
13. الزعبي، محمد موسى، "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010م
14. السلطان، خالد، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، 2006م
15. السليمانى، حنان بنت عبدالرحمن، "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433هـ.
16. الشديفات، يحيى والحراشنة، محمد، "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، *مجلة جامعة أم القرى*، مج 17، ع 2: 134-138، 2005م.
17. الشهري، محمد بن علي بن فائز، "واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري الإداري الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1432هـ
18. العارف، ناديا، *الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة): الإسكندرية*، الدار الجامعية، 2010م.
19. العتيبي، تركي بن سعد بن محمد، "تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، 1435هـ.
20. الفواز، نجوى مفوز، "التفكير الاستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1429هـ
21. الماضي، محمد المحمدي، *السياسات الإدارية*، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2003م.
22. محمد، طارق، *أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار*، إربد، دار المنبني، 2002م.
23. مرسي، نبيل، *المدير الاستراتيجي*، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م.
24. المغربي، عبدالحميد، *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م.
25. المغربي، عبدالفتاح، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999م.
26. الهاشم، ليلي سعد، "واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1427هـ
27. وزارة التربية والتعليم، *الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم*، الرياض، 1425هـ.
28. وهبه، هاني عبدالكريم، "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 1429هـ.
29. اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، "مسيرة، إنجازات، طموحات/ الأمانة العامة"، *اللجنة العليا لسياسة التعليم*، 1423هـ.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

30. David, F. "strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.

Hambrick D.C. "Strategic Awareness Within Top Management Teams". Strategic Management Journal, Vol. 2. No. 1, PP 263-279, 1981. .31

Mason, J. "Developing Strategic Thinking". Long Range Planning, Vol. 19, No. 3, P 73, 1986. .32

Thompson, A. & Strickland, J. "strategic management: concept and cases"9th .ed, Richard. D, Irwin .33
Book Team, New York, 1996.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

.34. الإدارة العامة للتعليم بجدة، 1436هـ،

<https://edu.moe.gov.sa/jeddah/WorkPlace/males/Pages/NorthOffice.aspx> 19/7/2017

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of ownership and practice of the principals of the schools of the Education Office in Al-Rawabi in Riyadh city for the types of strategic management from the point of view of the members of the study society. The study was based on the analytical descriptive approach. The study used the questionnaire tool, where the sample of the study consisted of 50 managers in the Office of Education in Rawabi in Riyadh.

The results of the study showed that the principals of the schools in Al-Rawabi in Riyadh had moderate management styles. The general arithmetic mean for this aspect was 3.22. The most prominent of these patterns was the most encouraging of the school staff to benefit from the new educational opportunities available to them. Flexibly with the school staff in accordance with the principle of mutual respect. The results showed that they possessed the skills of strategic management to a medium extent. The general arithmetic average of this aspect was 3.23. The most prominent of these skills were determining the sources of financial resources supporting the implementation of the school plan and selecting the leadership skills to implement the school plan. Regarding the axis of strategic management obstacles, the results showed that there were moderate obstacles. The general arithmetic average of this aspect was 3.23. The main obstacles were the imbalance of educational activity within the school due to vacations, transportation, scarcity, absence and delay from morning work, The school community and the Ministry of Education.

Key words: strategic management, strategic thinking, strategic planning, manager.
