

Al-Sulaimi, Hamoud. (2022). The reality of the practice of strategic management among school principals in Al-Mahra governorate in Yemen. *Journal of Educational Science*, 8 (1), 305-340

The reality of the practice of strategic management among school principals in Al-Mahra governorate in Yemen

Dr. Hamoud bin Saeed Musallam Al-Sulaimi

College of Education - Department of Educational Administration, King Saud University

h-sm1980@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the practice of school principals in Al-Mahra governorate for strategic management, And to know the degree of difference of views of the sample sample according to variable (gender, number of years of experience), Using the descriptive approach and the study sample consisted of (310) teachers selected by the simple random method of the study community of 1200 teachers, has been using a questionnaire consisting of five axes: (formulation of strategy, strategic objectives, environmental analysis, implementation strategy, evaluation and control). The study found the following results: The responses of the study sample regarding the degree of practitioners of schools in Mahra governorate for strategic management were low, and there were no statistically significant differences at the level of significance (α 0.05) between the average responses Study sample members on the degree of school principals of strategic management according to gender variable, the number of years of experience.

Keywords: environment, external environment, strategy, Censorship.

السليمي، حمود. (٢٠٢٢). واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، ٨ (١)، ٣٠٥ - ٣٤٠

واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية

د. حمود بن سعيد مسلم السليمي^(١)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية، وإلى معرفة درجة اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف متغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، إذ تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ١٢٠٠ معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام استبانة مكونة من خمسة محاور هي: (صياغة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقويم والرقابة). وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية كانت منخفضة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

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

^(١) قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود: h-sm1980@hotmail.com

المقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية إدارة القرن الواحد والعشرين، فقد تبنت كثير من المؤسسات استراتيجيات النهوض بمستوى أعمالها. كما تقدم الإدارة الاستراتيجية كثيراً من البدائل والحلول لمواجهة الأزمات ومظاهر الخلل، بالإضافة إلى تقديم مفاتيح الاختيار الفعال الذي يعكس التوجهات المستقبلية للقرارات التي تضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على مستوى المنظمة.

فالإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، بوصفها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة (شحادة، ٢٠٠٦).

فالإدارة الاستراتيجية ضرورية في مؤسسات التعليم وتؤدي إلى رفع أداء المؤسسات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت كل منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك. (Nicoline & Antje, 2006)، فتطوير الإدارة الاستراتيجية هو تغير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز القدرة الاستراتيجية والأداء في أي مؤسسة (Paul, 2003).

وتساعد الإدارة الاستراتيجية على فهم نقاط القوة والضعف للمدرسة، والفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يُمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية تساعد في تحقيق أهدافها وتوفير شروط وظروف أفضل تسهم في تحقيق هذه الأهداف. كما يعد مدخل الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل المهمة لضمان جودة التعليم وتحقيق ميزة تنافسية له، وهذا هو المأمول (محمد، ٢٠١٥).

ويتوقف نجاح القيادة المدرسية على ما تمتلكه من كفاءات ومهارات قيادية، وما تقوم به من ممارسات إدارية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في المدرسة، وحيث إن الكفاءات القيادية والممارسات الإدارية تعدُّ من المقومات الأساسية التي تُمكن القيادة المدرسية من متابعة المتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية، والتقنية، والتنافسية المحيطة بالمدرسة، والاستجابة لها في ابتكار الأساليب والطرق والحلول المناسبة التي تضمن التكيف الملائم بين المدرسة والتغيرات

التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. (الفريجات، ٢٠٠٠). ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة، لضمان إنجاز الأهداف فإنه لا بد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسات التربوية، وخاصة المدرسة، وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المؤسسات وتعثرها، في حين حققت الأخرى وجوداً متميزاً (الخطيب، ٢٠٠٦).

ويعدُّ مدير المدرسة هو العضو الفعال للقيادة الإدارية بالمدرسة، لذا فعليه تقع الأعباء الإدارية والفنية كافة، ومن أجل نجاح إدارة مدرسته؛ لا بد أن يمتلك الكفايات والمهارات الإدارية والفنية التي تؤهله من القيام بواجباته بكفاءة وفاعلية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره، فقد أصبحت الأدوار الجديدة تفرض على مدير المدرسة المتميز أن يكون من معايير نجاحه أن يقوم بتطبيق وممارسة عملية التقنية الحديثة وتوظيفها في أعمال الإدارة المدرسية. وانطلاقاً من أهمية الإدارة الاستراتيجية، فإن معرفة واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية أصبح موضوعاً جديراً بالدراسة والبحث العلمي.

مشكلة الدراسة:

أصبح دور الإدارة يتمحور حول الطالب من حيث نموه الفكري والبدني والروحي وإعداده للحياة، وتحقيق الأهداف المرسومة التي تحقق بدورها أهداف المجتمع، ومن منطلق التغيير والتحول الذي يعيشه عالمنا المعاصر ينبغي على مدير المدرسة أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، فالإدارة الناجحة في وقتنا هي الإدارة التي تنتهج الأساليب الحديثة التي تساعد في الوصول إلى أهدافها ومن بين هذه الأساليب الحديثة أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كما أن مدير المدرسة بحاجة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر لترسم المستقبل المشرق للمدرسة بخطوات ثابتة وواضحة للمستفيدين. ومن ملاحظة الواقع الإداري التربوي في محافظة المهرة اليمنية يرى غياب ممارسة نمط الإدارة الاستراتيجية، ولغرض التعرف إلى مشكلة الدراسة ميدانياً، أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة عشوائية قوامها ٦ من مديري المدارس وه من مشرفين تربويين للإدارة المدرسية مستخدماً أداة المقابلة للكشف عن ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى أن

(٩١٪) من أفراد العينة تركزت إجاباتهم على: حاجة الإدارة المدرسية إلى تخفيف الأعباء الإدارية؛ عدم إلمام مديري المدارس بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، ندرة برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وضعف ممارستها في العمل المدرسي. إضافة إلى ملحوظات الباحث في أثناء عمله الميداني، مما يعد مؤشراً لضعف ممارسة مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية.

ونظراً لقلة الدراسات الميدانية في المجتمع، ونتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية، كان لأبد من مواكبة التغيير والوصول بالمنظمات -وخاصة المدرسة- إلى مفهوم وخصائص الإدارة الاستراتيجية. ويمثل التساؤل أدناه توضيح لمشكلة الدراسة: ما واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية؟

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية؟
٢. ما درجة اختلاف آراء عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس بمحافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس - عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية.
٢. التعرف على آراء عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية العلمية:

١. تعد الدراسة الأولى التي تطبق في محافظة المهرة بحسب علم الباحث، وتناولت الإدارة الاستراتيجية، بوصفه أساساً جديداً للممارسات الإدارية لمديري المدارس.

٢. تقدم معلومات عن واقع ممارسة مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية.
٣. قد تفتح المجال للباحثين لعرض أفكار جديدة تفعل الأداء المدرسي في المحافظة.

الأهمية التطبيقية:

١. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تبصير أصحاب القرار في الوزارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية كمدخل حديث، والتوجيه بتنمية مديري المدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارسهم.
٢. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في حصر جوانب القوة والفرص المتاحة، ونقاط الضعف والتهديدات، ومحاولة الاستفادة منها في تحسين جودة التعليم العام.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام الحكومي في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على ٢٧ مدرسة من مدارس التعليم العام الحكومي في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة آراء معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة:

هو "المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، كما أنه المسؤول عن جميع أفراد المجتمع المدرسي في إنجاز أعمالهم المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة للمدرسة (البابطين، ٢٠١٦م).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا.

الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات ثم تصميمها للوصول لأغراض المنظمة" (آرمسترونج، ٢٠٠٨، ٤١). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: عبارة عن جهود منظمة ومرتبطة تحدد فيها رؤية المدرسة وصياغة رسالتها، وأهدافها وإعداد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المزممة، ووضع الميزانيات والخطط التشغيلية، لتنفيذها ومتابعتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعدُّ الاهتمام بالإدارة، وعلى الأخص الإدارة المدرسية، من أهم الأولويات سواء في الدول المتقدمة أم النامية، فهو من أسس نجاح النظام التعليمي. ولا يزال مدير المدرسة يمثل أبرز العوامل التي لها أكبر الأثر على العملية التعليمية. ولذلك فقد كان وما يزال يحتل مكان الصدارة في كل الأنظمة التربوية، فعلى عاتق المدير تقوم عملية إنجاح وتحقيق أهداف أي نظام تربوي. فجودة التعليم تعتمد في الأساس على جودة وكفاءة إدارته للمدرسة، وعمليات التطوير لن تكون مجدية ما لم يكن تطوير الإدارة شاملاً لجميع المجالات العلمية والتربوية من خلال مصادر متنوعة تثرى عملية بنائه.

فأهمية التفكير الاستراتيجي في الإدارة المدرسية حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الاستراتيجي يتساءل دائماً كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المدرسة وغايتها بأحسن ما يكون، وكيف يمكن صياغة الاستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق الأهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة (الشهري، ٢٠١٠).

الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، بوصفها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة (شحادة، ٢٠٠٦).

وقد عرّف العديد من الباحثين والكتاب الإدارة الاستراتيجية فعرّفها رحمة (٢٠٠٧م) بأنها "مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية ورقابة القرارات

والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة". ومصطلح الاستراتيجية يستخدم حالياً في ميدان النشاط الإنساني للدلالة على الخطة الطويلة الأمد التي تتطوي على مجموعة من المبادئ، والأهداف المهمة، ومجموعة من الأساليب، والوسائل التي تحقق هذه الأهداف.

كما تُعرّف بأنها عملية تحديد مجموعة من القرارات والالتزامات والأهداف طويلة الأجل، وتحديد الأسلوب الاستراتيجي الملائم لتحقيق الأهداف المستقبلية، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية بطريقة فعالة لتمكّنها من تحقيق هذه الأهداف (محمد، ٢٠١٥).

ويرتكز مفهوم الإدارة الاستراتيجية على تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، والخطط التنفيذية شاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل، وهي عملية يقوم بها المديرون بوضع وتطبيق استراتيجيات تهدف إلى الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الظروف البيئية المتاحة للعوامل الداخلية للمدرسة.

وتسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق عدد من الأهداف والغايات، ومن هذه الأهداف كما أوردها (Davies, 2007).

- تهيئة المنظمة داخلياً وخارجياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- اتخاذ القرارات المهمة والمؤثرة بهدف زيادة فعاليات المنظمة.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والقصيرة، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد والاسترشاد بهذه الأولويات.
- التركيز على البيئة الخارجية، باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو العيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- جعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

كما أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعدُّ مطلباً أساسياً في الوقت الحديث، وخاصة في ظل التغيرات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم بشكل عام وخاصة المدارس، لأن الإدارة الاستراتيجية تنطلق أساساً من فهم وتحليل التغيرات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمنأى عما يدور داخلها وحولها من متغيرات.

وتظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التربوية في عددٍ من المزايا، والمنافع منها ما هو مرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة التعليمية، وبيئة عملها، إذ إنها تساعد على تحقيق الآتي: (الخفاجي، ٢٠٠٤)؛ (أبو قحف، ٢٠٠٢)؛ (الحاج والعاجز، ٢٠١٣).

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، إذ يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف، والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- إمكانية تبني إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات، وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة، وإيجابيه.
- توفير أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة الى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً.
- تضع أساساً علمية، وسليمة لتخصيص الموارد، والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال، والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- تساهم الإدارة الاستراتيجية في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها، والدولية، وتساعد على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية، والفنية، والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.
- التميز في الأداء المالي، وتطوير، أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- توضيح الأهداف، والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة كلياً.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات في توقع مشكلات المستقبل، والفرص.
- تهيئ وضوح الأهداف، والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة، وآفاق تطورها.

وهي -الإدارة الاستراتيجية- في حد ذاتها عملية إبداعية، تتسم بعقلانية التحليل، وحداسية التصور الإنساني، وتسعى إلى تحقيق رسالة المدرسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المدرسة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص، ومنافسة ومخاطر مختلفة، بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ضحواوي والمليجي، ٢٠١١).

وقد ميّز العساف (٢٠١٠) الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي بعدة مميزات، وهي:

- صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المدرسة وعاملها في حالة نشاط دائم وغير سلبين فيما يتعلق بواقعهم الوظيفي.
- ترمي الإدارة الاستراتيجية إلى مزيد من التقدم والتطور، وتركز على بقاء المدرسة في حالة تناسب مع البيئة المتغيرة.
- لا تركز الإدارة الاستراتيجية جل اهتمامها على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف بقدر اهتمامها بعملية صنع القرارات.
- عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي والحنكة والتفسير السيكلوجي، ومن ثم فهي عملية على درجة عالية من التعاون والمشاركة.
- كما أن للإدارة الاستراتيجية عدة عمليات، وخطوات يجب على من يطبقها أن يسير عليها، وسيعرض الباحث هذه العمليات بشيء من التفصيل:

١. صياغة رؤية ورسالة المدرسة: تعدُّ صياغة رؤية المدرسة ورسالتها الخطوة الأولى في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتبنى على الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائلها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي لإدارة العاملين، ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، والرؤية تتضمن عادة أكثر المعاني والآفاق اتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (الحديدي، ٢٠١٤).

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها" (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦).

وتعرف كذلك بأنها: "أحلام المنظمة، وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل

الإمكانات الحالية، وإن كان يمكن الوصول إليها في الأجل الطويل" (عوض، ٢٠٠١).

لذلك يجب على مدير المدرسة، أن يضع لمدرسته رؤية مستقبلية طويلة المدى، حول نوع وشكل وحجم التغيرات التي ترغب في إحداثها في العملية التعليمية، فهي تعدُّ طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها، وتعكس حاجات المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل من أجل بناء ثقافة داخل المدرسة وبناء علاقة قوية بين المدرسة والمجتمع، كما تعمل على تحديد القيم والاعتقادات التي ستوجه سياسة الممارسة العملية للمدرسة (العطار، ٢٠١٤).

٢. **التحليل البيئي:** وهو أحد المكونات المهمة لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهي عبارة عن مجموعة الأدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.

٣. **تنفيذ الاستراتيجية:** تعد تنفيذ الاستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة.

ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لا بد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي، إذ يعرف بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة بعضها مع بعض، وتتضمن متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات، والأفراد والقيادة ونظام المكافآت، ونظام التخطيط والتقييم والرقابة (الدوري، ٢٠٠٥).

ويأتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية، فهو عملية تحقيق النتائج، لذلك فتنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وتعدُّ مرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ لذا فهي تتطلب الالتزام والتضحية (العارف، ٢٠٠٣).

عموماً فمرحلة التنفيذ هي مرحلة ترجمة الأفكار المصاغة في الرؤية والرسالة إلى الواقع العملي، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد البشرية والمادية، والإجراءات والسياسات، ودعم الالتزام من جانب جميع العاملين في المدرسة.

٤. **الرقابة وتقييم الاستراتيجية:** تبرز أهمية الرقابة في كونها وسيلة فعالة تزيد من قوة الإدارة في تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التقلبات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، فالقيام بعمليات الرقابة باستمرار تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية (الدوري، ٢٠٠٥).

ويراعي مرحلة الرقابة والتقييم، أن تكون العناصر التي تخضع للرقابة قابلة للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات، والتركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى في عملية التنفيذ، ومقارنة النتائج بالأهداف على أن تتسم هذه العملية بالدقة والشمول، وتناسب البديل الاستراتيجي مع نظام الرقابة والتقييم مع تزويد متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ومراعاة التوقيت السليم في نظام الرقابة والتقييم، وربط عملية الرقابة والتقييم بمراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ وبشكل مرحلي ومستمر لمتابعة سلبيات العمل، مع إجراء مدير المدرسة لقاءات واجتماعات بشكل دوري مع اللجان والمسؤولين، والعاملين، وإشراك أكثر من طرف في عملية التقييم مع توفير الموازنة الكافية.

ومن المتطلبات نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام هي (وهبة، ٢٠٠٨):

١. هيكل تنظيمي واضح للمدرسة.
 ٢. صورة واضحة عن البيئة الداخلية والخارجية، وإدراك القصور فيها.
 ٣. وجود فريق متنوع المهارات يمتلك مهارة التخطيط، والإعلام، والتمويل، والمحاسبة، ... إلخ.
 ٤. الالتزام الكامل بالاستراتيجية من قبل الإدارة والموظفين.
 ٥. قناعة المشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطوة الاستراتيجية.
- ومع أهمية الإدارة الاستراتيجية فإن كثيراً من المنظمات التعليمية لا تلجأ لهذا الأسلوب؛ وذلك لوجود عدة صعوبات منها (رستم، ٢٠٠٤):

١. عدم رغبة المستويات الإدارية العليا تقبل الإدارة الاستراتيجية.
٢. ضعف إمكانيات المالية المتوفرة والموارد البشرية في المدارس.
٣. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط

والإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة، وليست مسؤولية الإدارة بمختلف المستويات.

٤. ضعف نظام المعلومات في المدارس.

٥. عدم توفر الوقت وانشغال الجسم الإداري بأعباء العمل اليومي.

وقد تناولت مجموعة من الدراسات الإدارة الاستراتيجية، فقد أجرى عساف (٢٠٠٥)، دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذه المعايير في مدارس محافظة غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة طبقت على عينة قوامها ١٢٨ مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى: أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة ٨٢٪، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

كما هدفت دراسة ستدهام (Stedham, 2006) إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس، واستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد لذلك استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن المديرين التنفيذيين ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين، وأن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأجرى ديفيد (David, 2006) دراسة هدفت إلى دراسة مراحل استراتيجية الإصلاحات التعليمية في سنغافورة بالتركيز على التعليم الابتدائي والثانوي والتعليم التقني، واستخدمت

الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن التوازي بين الإصلاحات التعليمية والإصلاحات الاقتصادية يكون من خلال التعاون المشترك بين مختلف الوزارات الحكومية، والوكالات، وتكوين اللجان المشتركة بين الوزارات المهمة بما ساهم في توحيد الجهود نحو توفير وتطوير القوى العاملة، وأن مراعاة مبدأ الأولوية في الإصلاحات التعليمية والاستراتيجية بالاستناد على مدى توفر قيادات تربوية تمتلك قدرات عالية، فالانتقال من المركزية إلى اللامركزية ينبغي أن يتم بالتدريب، فالتمكين يتطلب توافر قوى بشرية لها القدرة على توفير جودة التعليم من خلال ممارسات سليمة. ورفع مستوى المعارف والمهارات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة يتطلب أساساً قوياً من التعليم الفني المرتبط بالتدريب على رأس العمل بما يساهم في توفير الخبرة الفنية. والتخطيط الاستراتيجي لعملية الإصلاح التعليمي القائم على المرونة في إجراء التغييرات المطلوبة والكفاءة الواقعية في عملية صنع القرار التربوي.

في حين أجرى شحادة (٢٠٠٨)، دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام لمستوى الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، واقترح سبل تطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على ١٨٤ مشرفاً ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، إذ طبقت عليهم الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري التربية والتعليم يمارسون عمليات تصميم الاستراتيجية ومهارات تنفيذ الاستراتيجية ومهارات التقويم والرقابة بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة تعزى لسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس.

كما أجرت الحربي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تحديد مدى إمكانية اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم بالملكة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واقتصر مجتمع الدراسة على مسؤولي الإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة (بنين وبنات). وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية الحالية لإدارات التربية والتعليم تتفق بدرجة متوسطة مع منهجيات الإدارة الاستراتيجية، وأن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى هذه

الإدارات متوفرة بدرجة متوسطة، وأن مستوى توجه مسؤولي إدارات التربية والتعليم نحو أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية يصل إلى درجة عالية من التأييد. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الممارسات الإدارية المتفقة ومنهجيات الإدارة الاستراتيجية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول اتفاق الممارسات الإدارية الحالية مع منهجيات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال إدارة التعليم، الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية).

وأجرى العتيبي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى معرفة واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة مدير المدرسة لعمليات تصميم الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية، وأن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية جداً، وأن أفراد الدراسة متفقون تماماً على المقترحات التي تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

في حين أجرى درادكة والعلواني دراسة (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وإلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٣) وكياً ومعلماً، اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٣٥)، وتوصلت الدراسة إلى: أن استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة، كما جاءت استجاباتهم على معيقات التطبيق بدرجة متوسطة أيضاً، وجاءت استجاباتهم كذلك على الحلول المقترحة بدرجة موافق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً ملائماً، للتعبير عن الواقع تعبيراً كميّاً وكيفياً والوصول إلى استنتاجات مفيدة تساعد في وضع تطوير مديري مدارس التعليم العام في محافظة المهرة باليمن.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المهرة للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨م، والبالغ عددهم تقريباً (١٢٠٠) معلم ومعلمة، أما عينة الدراسة تكونت من (٣١٠) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، وبنسبة (٢٦٪) اختيرت بطريقة عشوائية من ٢٧ مدرسة.

جدول (١)

عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجموع
الجنس	ذكور	١٦٣	٥٣٪	٣١٠
	إناث	١٤٧	٤٧٪	
عدد سنوات الخبرة	سبع سنوات وأقل	١٢٩	٤٢٪	٣١٠
	أكثر من سبع سنوات	١٨١	٥٨٪	

أداة الدراسة:

تم بناء الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث. وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يأتي:
الجزء الأول: البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول : صياغة الاستراتيجية وعدد عباراتها (١٠) عبارات.

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية وعدد عباراته (٨) عبارات.

المحور الثالث: التحليل البيئي وعدد عباراته (١١) عبارة..

المحور الرابع: تنفيذ الاستراتيجية وعدد عباراته (٨) عبارات.

المحور الخامس: التقويم والرقابة وعدد عباراته (٨) عبارات.

تم الاعتماد على درجة التطبيق في الاستبانة على القياس الترتيبي للمتغيرات باستخدام المقياس الرباعي، بحيث يقابل كل عبارة من العبارات أربعة خيارات للإجابة هي: (عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، والمتناسبة مع الأوزان (٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، ولقياس مستوى تطبيق فقرات الاستبانة تم تطبيق المعادلة الآتية

طول الفترة = (الدرجة الأعلى - الدرجة الأدنى) ÷ عدد تدرجات المقياس = $(4-1) \div 4 = 0,75$ وهو الفاصل بين المستوى والذي يليه. وبناء عليه، تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول (٢)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	من ٣,٢٥ إلى أقل من ٤,٠٠
متوسطة	من ٢,٥٠ إلى أقل من ٣,٢٥
منخفضة	من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥٠
منخفضة جداً	من ١ إلى أقل من ١,٧٥

صدق الاستبانة:

يقصد به أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢) وقد تم التأكد من ذلك عن طريق:

جرى التحقق من صدق المحكمين للاستبانة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس، وبناءً على آراء المحكمين المختصين أُجريت التعديلات المتمثلة في الصياغة اللغوية، واقتراح بعض المؤشرات الإضافية، أو حذف بعضها الآخر. فأصبحت الاستبانة مكونة من (٤٥) عبارة.

أما قيم الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه بالاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية وعددها ٣٠ مديراً ومديرة، ويوضحها الجدول (٢). وتظهر النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) لارتباط كل فقرة بمحورها، كما أن قوة الارتباط تراوحت بين المتوسط والعالي حسب تصنيف النجار وحنفي (٢٠١٣)، وقد صنفا قيم الارتباط على النحو الآتي:

- من الصفر إلى أقل من ٠.٣٠: تمثل ارتباطاً ضعيفاً.
- من ٠.٣٠ إلى أقل من ٠.٧٠: تمثل ارتباطاً متوسطاً.
- من ٠.٧٠ إلى ١: تمثل ارتباطاً عالياً

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة مع محورها (ن = ٣٠).

المحور	العبارة	ارتباطها بمحورها	العبارة	ارتباطها بمحورها	العبارة	ارتباطها بمحورها
الأول: : صياغة الاستراتيجية	١	**٠,٧٧٦	٥	**٠,٧٧٠	٩	**٠,٧٣٨
	٢	**٠,٧٧١	٦	**٠,٧٦٦	١٠	**٠,٨٠٢
	٣	**٠,٧٦٤	٧	**٠,٥٨٤		
	٤	**٠,٧٣٨	٨	**٠,٧٣٥		
الثاني: الأهداف الاستراتيجية	١	**٠,٧٤١	٤	**٠,٧٣٦	٧	**٠,٦٥٠
	٢	**٠,٨١٤	٥	**٠,٧٣٥	٨	**٠,٧٨٨
	٣	**٠,٧٨٦	٦	**٠,٧٨٨		
الثالث: التحليل البيئي	١	*٠,٥١١	٥	**٠,٨٢٧	٩	**٠,٧٦٤
	٢	**٠,٦٣٠	٦	**٠,٨٥٩	١٠	**٠,٧٣٨
	٣	**٠,٧٨٨	٧	**٠,٧٣٨	١١	**٠,٧٤١
	٤	**٠,٧٩١	٨	**٠,٨٠٢		
الرابع: تنفيذ الاستراتيجية	١	**٠,٧٦٦	٤	**٠,٨١٧	٧	**٠,٧٤٨
	٢	*٠,٥٨٢	٥	**٠,٧٥٩	٨	**٠,٨١١
	٣	**٠,٧٣٥	٦	**٠,٧٣٢		
الخامس:	١	**٠,٧٩١	٤	**٠,٨١٤	٧	*٠,٦٤٨

المحور	العبارة	ارتباطها بمحورها	العبارة	ارتباطها بمحورها
التقويم والرقابة	٢	**٠,٧٨٦	٥	**٠,٨٢٣
	٣	**٠,٦٨٤	٦	**٠,٨١٨
	٨	**٠,٨٣٢		

** مستوى الدلالة عند ٠,٠١

وهذه النتيجة تشير إلى مستوى ارتباط مناسب بين كل فقرة ومحورها الذي تنتمي إليه. وعلى الرغم من كون الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الواحد لا تؤكد بشكل مباشر أن فقرات المحور تقيس ما يفترض أن تقيسه، إلا أن هذه القيم مع نتائج مراجعة المحكمين للفقرات تؤكد أن جميع فقرات المحور الواحد تقيس ما يفترض أن يقيسه المحور.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية وعددها (٣٠) مديراً ومديرة، حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٤)

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للأداة ولكل محور من محورها (ن = ٣٠).

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول: صياغة الاستراتيجية	٨٦٣,٠
الثاني: الأهداف الاستراتيجية	٠,٨١١
الثالث: التحليل البيئي	٨٨٧,٠
الرابع: تنفيذ الاستراتيجية	٠,٨٦٦
الخامس: التقويم والرقابة	٨٧٤,٠
الأداة بأكملها	٠,٩٠٣

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الآتي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتعرف على مستوى ثبات الأداة كلياً ومستوى ثبات كل محور من محاورها.

- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتعرف على مستوى ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بمحورها الذي تنتمي إليه.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على درجة تكرار البيانات الديموغرافية لعينة البحث.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية: للتعرف على متوسط استجابة عينة البحث لكل عبارة من عبارات الاستبانة ولكل محور من محاورها، ومستوى تشتت القيم عن المتوسطات.
- اختبار (ت) (T-Test) للعينات المستقلة: لدراسة الفروق بين متوسطات اراء عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، عدد سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في محافظه المهرة بالجمهورية اليمنية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبانة (صياغة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية، التقويم والرقابة) للأداة كاملة. وتم ترتيب المحاور حسب متوسطاتها تنازلياً. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٥)

ترتيب المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة حسب إجابات عينة الدراسة:

ترتيب المحور	رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
١	٤	تنفيذ الاستراتيجية	٢,٨٢	متوسطة
٢	٥	التقويم والرقابة	٢,٦٤	متوسطة
٣	٢	الأهداف الاستراتيجية	٢,٢٢	منخفضة
٤	٣	التحليل البيئي	٢,١٤	منخفضة
٥	١	صياغة الاستراتيجية	١,٥١	منخفضة جداً
		المتوسط العام لجميع المحاور	٢,٢٧	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- تكونت الاستبانة من خمسة محاور تمثل واقع تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية وهي: (صياغة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية، التقويم والرقابة).
 - تراوح المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بين (١,٥١ - ٢,٨٣)، وعلى هذا كان درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لجميع محاور الدراسة متوسطة ومنخفضة، ومنخفضة جداً.
 - أن المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة بلغ (٢,٢٧) من أصل (٤). وهذا يعني أن درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية منخفضة.
- جاء ترتيب محاور الدراسة حسب درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية - حيث جاءت مرتبة تنازلياً - حسب قيم المتوسطات الحسابية.
- جاء بالمرتبة الأولى محور تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٨٣).
 - وفي المرتبة الثانية جاء محور التقويم والرقابة بمتوسط حسابي (٢,٦٤).
 - وفي المرتبة الثالثة جاء محور الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٢٣).
 - وفي المرتبة الرابعة جاء محور التحليل البيئي بمتوسط حسابي (٢,١٤).
 - وفي المرتبة الخامسة جاء محور صياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١,٥١).
- وسوف يتم استعراض كل محور بالتفصيل على النحو الآتي:

المحور الأول: صياغة الاستراتيجية:

جدول (٦)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: صياغة الاستراتيجية

ترتيب العبارة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	يضع رؤية تتلاءم مع متغيرات البيئة.	١,٧٣	٠,٥٢٤	منخفضة جداً
٢	٢	يتبادل الرؤية مع العاملين.	١,٦٣	٠,٥٥٨	منخفضة جداً

ترتيب العبارة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	٥	يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري.	١,٦٣	٠,٦٦٣	منخفضة جداً
٤	١	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل.	١,٦١	٠,٥٣٨	منخفضة جداً
٥	٣	يأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للإدارة المدرسية.	١,٦١	٠,٥٧٥	منخفضة جداً
٦	٩	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات ثقافة المجتمع.	١,٥٤	٠,٦٠٤	منخفضة جداً
٧	٦	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة الإدارة المدرسية.	١,٣٧	٠,٧٥٣	منخفضة جداً
٨	١٠	يصوغ رسالة تتسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.	١,٣٤	٠,٦٨٦	منخفضة جداً
٩	٨	يراعي الثقافة السائدة في الإدارة المدرسية عند صياغة الرسالة.	١,٣٣	٠,٧٤٦	منخفضة جداً
١٠	٧	يشرك العاملين في صياغة الرسالة.	١,٢٨	٠,٧٦٤	منخفضة جداً
		المتوسط العام	١,٥١		منخفضة جداً

يتضح من الجدول (٦) ما يأتي:

- تكون محور صياغة الاستراتيجية من (١٠) عبارات، جميعها حصلت على درجة منخفضة جداً. ولم تحصل أي من عبارات المحور على درجة ممارسة منخفضة أو متوسطة أو عالية.
 - تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢٨-٢,٧٣)، فقد جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يضع رؤية تتلاءم مع متغيرات البيئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٣).
- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كاملاً (١,٥١)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة لمحور صياغة الاستراتيجية جاءت منخفضة جداً. وأظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلت على درجة ممارسة أعلى من قبل مديري المدارس هي العبارات رقم (٤)، (٢) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي: جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يضع رؤية تتلاءم مع متغيرات البيئة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٣) والعبارة رقم (٢) وهي "يتبادل الرؤية مع العاملين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٣) بدرجة ممارسة ضعيفة جداً. في حين أن ممارسة مديري المدارس أقل في صياغة الاستراتيجية في بعض الجوانب ذات العلاقة بصياغة رسالة المدرسة وانسجامها مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومراعاة الثقافة السائدة في الإدارة

المدرسية عند صياغة الرسالة، وإشراك العاملين في صياغة الرسالة.

وربما يكون سبب حصول هذه النتيجة إلى ضعف معظم مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التربوي، إضافة ضعف إعداد مديري مدرء المدرء المدارس أكاديمياً في مجال الإدارة، وكذلك ضعف منظومة الإشراف التربوي وإدارات التدريب لإكسابهم المعرفة العلمية بالأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شحادة (٢٠٠٨)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين كانت بدرجة متوسطة في محور صياغة الاستراتيجية، كما تختلف أيضاً مع نتيجة كل من الحربي (٢٠١٠)، والعتيبي (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارات للإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة عالية.

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية:

جدول (٧)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية

ترتيب العبارة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	يعمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة.	٢,٦٠	٠,٥٥٥	متوسطة
٢	٢	يحدد الأهداف الاستراتيجية بوضوح.	٢,٥٥	٠,٦١٨	متوسطة
٣	١	يحدد أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	٢,٤٨	٠,٧٢٠	منخفضة
٤	٣	يضع الخطط للتطوير والنمو للمدرسة.	٢,٢٧	٠,٧٩٦	منخفضة
٥	٥	يحدد أهداف العمل المستقبلي للمدرسة.	٢,٢١	٠,٧٧٤	منخفضة
٦	٦	يقوم بالإشراف الإداري على المدرسة وتوجيه أنشطتها.	٢,١٢	٠,٧٦٩	منخفضة
٧	٨	يشرك جميع العاملين في إعداد أهداف الاستراتيجية المدرسية.	١,٩١	٠,٨٢٠	منخفضة
٨	٧	يوثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.	١,٨٣	٠,٨٤٧	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٢٣		منخفضة

يتضح من الجدول (٧) ما يأتي:

- تكون محور الأهداف الاستراتيجية من (٨) عبارات، منها عبارتان جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وهي العبارات رقم (٤، ٢)، أما بقية العبارات، وهي (١، ٣، ٥، ٦، ٨، ٧) فإنها جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، وأخيراً لم تحصل أي من عبارات مجال الأهداف الاستراتيجية على درجة ممارسة منخفضة جداً أو عالية من قبل مديري المدارس.
- تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٨٣ - ٢.٦٠)، إذ جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يعمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة" في المرتبة الأولى ويمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٠).
- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كاملاً (٢.٢٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة لمحور الأهداف الاستراتيجية جاءت منخفضة.
- رغم حصول العبارتين (٤، ٢) في نطاق الدرجة المتوسطة ونصهما "العمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة" و"تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح"، فإن بقية العبارات جاءت درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة منخفضة وخاصة في تحديد أهداف الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة، وفي بعض الجوانب ذات العلاقة بإشراك جميع العاملين في إعداد أهداف الاستراتيجية المدرسية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع. ويرى الباحث أن السبب ربما يكون عائداً إلى أن نسبة كبيرة منهم يحملون شهادات دون الجامعة؛ ومن ثم فمن الطبيعي أن يكونوا على غير دراية كافية بالاتجاهات التربوية الحديثة والإلمام بها، إذ تعد الإدارة الاستراتيجية إحدى هذه الاتجاهات.
- وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شحادة (٢٠٠٨)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين كانت بدرجة متوسطة في محور الأهداف الاستراتيجية، كما تختلف أيضاً مع نتيجة كلٍّ من الحربي (٢٠١٠)، والعتيبي (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارات للإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة عالية.

المحور الثالث: التحليل البيئي:

جدول (٨)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: التحليل البيئي

ترتيب العبارة	رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	يحدد أثر العوامل السياسية على الإدارة المدرسية.	٢,٣٤	٧٣٩,٠	منخفضة
٢	١٠	يراعي الهيكل التنظيمي الداخلي للمدرسة.	٢,٢٥	٧٧١,٠	منخفضة
٣	٩	يعمل بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث بالبيئة والتكيف معها.	٢,٢٣	٧٥٩,٠	منخفضة
٤	٥	يحدد التهديدات التي تؤثر على المدرسة .	٢,٢٣	٧٨٣,٠	منخفضة
٥	١١	يحدد الموارد البشرية اللازمة داخل المدرسة.	٢,١٨	٧٤٥,٠	منخفضة
٦	٧	يشجع على إثارة التحدي الذي يؤدي إلى التميز.	٢,١٦	٧٩٧,٠	منخفضة
٧	٦	يتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع.	٢,١٥	٨٠٧,٠	منخفضة
٨	٨	يهتم بمصادر القوة والضعف في الإدارة المدرسية.	٢,١١	٧٦٥,٠	منخفضة
٩	٣	يتابع المتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على الإدارة المدرسية.	٢,١٠	٧٥٠,٠	منخفضة
١٠	٢	يكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها لصالح الإدارة المدرسية.	٢,٠٢	٨٣٣,٠	منخفضة
١١	١	يدرس منظومة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع	١,٩٢	٨٤٧,٠	منخفضة
		المجموع	٢,١٤	منخفضة	

يتضح من الجدول (٨) ما يأتي:

- تكون محور التحليل البيئي من (١١) عبارة، جميعها حصلت على درجة منخفضة. ولم تحصل أي من عبارات المحور على درجة ممارسة منخفضة جداً، أو متوسطة أو عالية.
- تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٩٢ - ٢,٣٤)، فقد جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يحدد أثر العوامل السياسية على الإدارة المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤).

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كاملاً (٢,١٤)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة لمحور الأهداف الاستراتيجية جاءت منخفضة. رغم حصول جميع العبارات في نطاق الدرجة المنخفضة، فإن الجدول يبين أن ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة كانت أعلى في تحديد أثر العوامل السياسية على الإدارة المدرسية، ومراعاة الهيكل التنظيمي الداخلي للمدرسة، ويعمل بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث بالبيئة والتكيف معها. في حين أن درجة ممارسة مديري المدارس كانت أقل في متابعة المتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على الإدارة المدرسية، واكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها لصالح الإدارة المدرسية، ودراسة منظومة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع. ويرى الباحث أن السبب قد يعود إلى أن معظم مديري المدارس في المحافظة غير متخصصي في مجال الإدارة التربوية ومن ثم تنقصهم المعرفة العلمية بالأساليب الحديثة في الإدارة والتخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ويعد التحليل البيئي جزءاً مهماً في عملية التخطيط كنموذج فينر Pfieffer. ونموذج سوات (SWOT).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة درادكة والعياني (٢٠١٧) في تحليل البيئة الداخلية، فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين كانت ضعيفة، في حين تختلف معها في تحليل البيئة الخارجية والتي كانت درجة الممارسة للمديرين للإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة الحربي (٢٠١٠)، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق المديرين للإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة عالية.

المحور الرابع: تنفيذ الاستراتيجية:

جدول (٩)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع: تنفيذ الاستراتيجية

ترتيب العبارة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يحدد للعاملين الأدوار والمهام المتوقعة منهم.	٣,٥٥	٠,٤٦٩	عالية
٢	٢	يوفر برامج لتنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة.	٣,١٩	٠,٤٩١	متوسطة

ترتيب العبارة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	٦	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل الإدارة المدرسية وخارجها.	٣,١٢	٠,٦٥٨	متوسطة
٤	٣	يراعي خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية إعداد الاستراتيجية.	٢,٧٩	٠,٥٦٣	متوسطة
٥	٤	يضع نظاماً يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية.	٢,٦١	٠,٦١١	متوسطة
٦	٥	يضع نظاماً عادلاً يساهم في الحد من الأخطاء.	٢,٥٩	٠,٦١٥	متوسطة
٧	٨	يعمل على مبدأ المشاركة بين الأقسام لتنفيذ الخطة.	٢,٤٨	٠,٧٥٦	متوسطة
٨	٧	يعتمد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير	٢,٣١	٠,٧٥٦	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٨٣		متوسطة

يتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

- تكون محور تنفيذ الاستراتيجية من (٨) عبارات، منها عبارة واحدة فقط جاءت بدرجة ممارسة عالية، وهي العبارة رقم (١)، أما بقية العبارات، وهي (٢، ٦، ٣، ٨، ٧، ٤، ٥) فإنها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً لم تحصل أي من عبارات مجال تنفيذ الاستراتيجية على درجة ممارسة منخفضة جداً أو منخفضة من قبل مديري المدارس.
 - تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٣١-٣,٥٥)، فقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحدد للعاملين الأدوار والمهام المتوقعة منهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥).
- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كاملاً (٢,٨٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة لمحور تنفيذ الاستراتيجية جاءت متوسطة. كما حصلت جميع العبارات في نطاق الدرجة العالية والمتوسطة إلا أن ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة كانت أعلى في تنفيذ الاستراتيجية في تحديد الأدوار والمهام المتوقعة من العاملين، وتوفير برامج لتنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة، والحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل الإدارة المدرسية وخارجها. في حين

أن درجة ممارسة مديري المدارس كانت أقل في تنفيذ الاستراتيجية في بعض الجوانب ذات العلاقة باعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير، يعمل على مبدأ المشاركة بين الأقسام لتنفيذ الخطة. ووضع نظام عادل يساهم في الحد من الأخطاء.

وقد يعود سبب حصول هذا المحور على هذه الدرجة إلى تعلق هذه الممارسات بالروتين اليومي داخل المدرسة والذي قد لا يتطلب الفكر الإداري الأكاديمي المتعارف عليه في الجامعات، وإنما هي ناتج من الخبرة الإدارية المكتسبة التي يمتلكها مديرو المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شحادة (٢٠٠٨) ودراسة درادكة والعلواني (٢٠١٦)، اللتين توصلتا إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمحور تنفيذ الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الحربي (٢٠١٠)، ودراسة العتيبي (٢٠١٢)، اللتين توصلتا إلى أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية كانت عالية.

المحور الخامس: التقييم والرقابة:

جدول (١٠)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس: التقييم والرقابة

ترتيب العبارة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣	يتأكد من تطبيق الإجراءات الصحيحة	٢,٨٤	٠,٥٧٣	متوسطة
٢	٢	يعمل على الاستفادة من نتائج التقييم	٢,٧٩	٠,٤٨١	متوسطة
٣	٤	يعد تقارير شاملة عن أداء الإدارة المدرسية	٢,٧٦	٠,٤١٧	متوسطة
٤	١	يحدد معايير ومعايير للأداء الجيد وفق نظام شفاف	٢,٧٤	٠,٥٤٨	متوسطة
٥	٦	يوضح للعاملين نتائج التقييم ومناقشتها	٢,٦٥	٠,٥٣٨	متوسطة
٦	٥	يقوم أداء العاملين دورياً بناءً على معايير واضحة	٢,٥٩	٠,٦٢٤	متوسطة
٧	٨	يهتم بتحليل الانحرافات والكشف عنها	٢,٤١	٠,٦٢٤	متوسطة

ترتيب العبارة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٨	٧	يركز في عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية	٢,٣٥	٠,٨٦٦	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٦٤		متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) ما يأتي:

- تكوّن محور التقويم والرقابة من (٨) عبارات، جميعها حصلت على درجة متوسطة. ولم تحصل أي من عبارات المحور على درجة ممارسة منخفضة جداً، أو منخفضة أو عالية.
- تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٣٥ - ٢,٨٤)، فقد جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتأكد من تطبيق الإجراءات الصحيحة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤)
- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كاملاً (٢,٦٤)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة لمحور التقويم والرقابة جاءت متوسطة.

رغم حصول جميع العبارات في نطاق الدرجة المتوسطة فإن ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة أعلى في التقويم والرقابة كانت في التأكد من تطبيق الإجراءات الصحيحة، والعمل على الاستفادة من نتائج التقييم، وإعداد تقارير شاملة عن أداء الإدارة المدرسية. في حين أن درجة تطبيق مديري المدارس كانت أقل في التقويم والرقابة في تقويم أداء العاملين دورياً بناءً على معايير واضحة، والاهتمام بتحليل الانحرافات والكشف عنها. والتركيز في عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن السبب ربما يعود لغياب معايير واضحة لدى مديري المدارس ومحددات وضوابط تقييم أداء المعلمين والعاملين داخل المدرسة والتي بدورها تهدف للوصول إلى رؤية واضحة للمدخلات والمخرجات، وتحقيق الأهداف المنشودة من الاستراتيجية، وتهدف إلى الوصول للجودة في الأداء.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة اختلاف آراء عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس بمحافظة

المهرة للإدارة الاستراتيجية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس - عدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) آراء عينة الدراسة حول نحو وتطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف (الجنس، عدد سنوات الخبرة (جدول ١١)).

جدول (١١)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

البعد	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	ذكر	١٦٣	٢,١٥	٠,٤٠	٣,٥٣	٠,٢١	غير دالة
	أنثى	١٤٧	٢,٤٠	٠,٤٥			
عدد سنوات الخبرة	سبع سنوات وأقل	١٢٩	٢,٣٤	٠,٤٠	٠,٣٤	٠,٧٣	غير دالة
	أكثر من سبع سنوات	١٨١	٢,٣١	٠,٥٤			

يتضح من الجدول (١١) ما يأتي:

- أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) في آراء عينة الدراسة نحو تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في محافظة المهرة تبعاً لاختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) نحو تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس تبعاً لاختلاف الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

ويشير الجدول (١١) إلى أن قيمة (ت) غير دالة لمتغير الجنس، وهذا يعني أن عينة الدراسة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً متفقون تجاه عبارات أداة الدراسة، وقد يعود السبب إلى طبيعة التعامل الإداري المتراكم لدى مديري المدارس في محافظة المهرة جعل النمط القيادي لا يختلف لدى الجنسين.

كما يشير الجدول (١١) أيضاً إلى أن قيمة (ت) غير دالة لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يشير أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أنه لا يوجد تحسن ملحوظ في تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس بمرور الزمن، إذ إن أغلب مديري المدارس هم غير المتخصصين في مجال الإدارة، وهذا قد يعطي مؤشراً لضعف برامج التنمية المهنية الحالية لمديري المدارس التي لم يلحظ أثرها على الميدان التربوي بوضوح مع مرور الزمن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٠) ودراسة درادكة والعلواني (٢٠١٧) اللتين توصلتا إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً للخبرة الوظيفية، كما تتفق مع نتيجة عساف (٢٠٠٥) ودراسة شحادة (٢٠٠٨)، اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.

التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

١. كشفت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية بشكل عام كان بدرجة منخفضة؛ لذا يوصي الباحث بالعمل على نشر مفهوم وثقافة الإدارة الاستراتيجية في المدارس وتفعيل ممارستها من قبل مديري المدارس وتوعيتهم بأهمية مداخلها في العمل الإداري بالمدرسة.
٢. كشفت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية في محور صياغة الاستراتيجية كان بدرجة ضعيفة جداً؛ لذا يوصي الباحث بتطوير الوعي الاستراتيجي لمديري المدارس والعمل على تزويدهم بمهارات التفكير الاستراتيجي.
٣. كشفت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية في محور الأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي كانا بدرجة ضعيفة؛ لذا يوصي الباحث بالتدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة، مع إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري للتنبؤ بالمستقبل ومتغيراته المحتملة.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو قحف، عبدالسلام (٢٠٠٢م). *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*، ط١، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- إدریس، ثابت؛ المرسي، جمال (٢٠٠٦م). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*، مصر، الدار الجامعية.
- آرمسترونج، مايكل (٢٠٠٨). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*، ترجمة إيناس الوكيل، مصر، مجموعة النيل العربية.
- الباطين، عبدالرحمن بن عبد الوهاب (٢٠١٦م). *دراسات في القيادة المدرسية*، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحاج، نجاة عبدالله؛ العاجز، فؤاد علي (٢٠١٣م). *درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
- الحديدي، عماد أمين (٢٠١٤م). *واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية*، مجلة جامعة الخليل للبحوث: العلوم الإنسانية، ٩ (١)، ٢٢٧-٢٦٢.
- الحربي، هناء عبدالله (٢٠١٠م). *الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.
- الخفاجي، عباس (٢٠٠٤م). *الإدارة الاستراتيجية "المدخل والمفاهيم والعمليات"*، الأردن، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد محمود؛ العلياني، محمد سحمان (٢٠١٧م). *تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين*، مجلة العلوم التربوية، ٢٩ (٢)، ٢٢٣ - ٢٥٠.
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥م). *الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"*، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رحمة، أنطون (٢٠٠٧م). *التخطيط التربوي*، دمشق، جامعة دمشق، كلية التربية.

رستم، رفعت (٢٠٠٤). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، (١)١، غزة، ٦٦ - ٧٩.

شحادة، حاتم (٢٠٠٨م). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشهري، محمد بن علي (٢٠١٠م). واقع التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. مكة.

ضحواوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١١م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، مصر، القاهرة، دار الفكر العربي.

العارف، نادية (٢٠٠٣م). التخطيط الاستراتيجي والعودة، ط١، مصر، الدار الجامعية. عبابنة، صالح. (٢٠١١م). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢ (٤). ١٦٦-١٤٥.

عساف، محمود (٢٠٠٥م). واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القطار، أحمد محمد (٢٠١٤م). معوقات تطبيق الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

عوض، محمد أحمد (٢٠٠١م). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مصر، الدار الجامعية .

الفريجات، غالب عبدالمعطي (٢٠٠٠م). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، الأردن، عمان، دائرة المطبوعات والنشر.

محمد، سحر محمد (٢٠١٥م). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١ (١٩)، ٩٥ - ١٣٣.

ناطورية، علاء الدين (٢٠٠٩). *الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، عمان. دار الزهران وهبة، هاني عبدالكريم (٢٠٠٨). *واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع العربية المترجمة:

- Ababneh, S. (2011). Estimates of public school principals in Libya for their schools as learning organizations. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12 (4) .166-145.
- Abu Qahaf, A .(2002). *Strategic Management and Crisis Management Alexandria*, Publishing New University.
- AL Salem, M. (2005). *Essentials of Strategic Management*, Jordan, Amman, Dar Wael Publishing and Distribution.
- Al-Babtain, Abdulrahman. (2016). *Studies in School Leadership*, Jordan, Amman, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution
- Al-Douri, Z. (2005). *Strategic Management "Concepts, Processes and Case Studies"*, Arabic Edition, Jordan, Amman, Dar Al Yazuri Scientific Publishing and Distribution.
- Arif, N. (2003). *Strategic Planning and Globalization*, Egypt, Dar University Publishing.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Management of Human Resources*, translated by Enas El Wakeel, Egypt, Nile Arab Group.
- Assaf, M. (2005). *The reality of the school administration in the governorates of Gaza in the light of the criteria of strategic management, unpublished master thesis*, Department of Educational Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Attar, A. (2014). *Obstacles to the implementation of the strategy in UNRWA schools in the Gaza governorates and ways to overcome them, unpublished master thesis*, Islamic University, Gaza Palestine.
- Awad, M. (2001). *Strategic Management Approach and Scientific Foundations*, Egypt, Dar University Publishing.
- Beheumi, El Melegy, Reza. (2011). *Strategic Planning in Education: Future Perspectives and Applied Models*, Egypt, Cairo, Dar Arab Thought Publishing.

- Daradkeh, A. M, AlUlyani. M. S. (2017). Implementation of strategic management of secondary school principals in Taif from the point of view of agents and teachers, *Journal of Educational Sciences*, 29 (2), 223-250.
- David, N. G. (2006). *Strategic management of educational development in Singapore 1965-2005*.publishing company
- Davies, Bent. (2007). " *From School Development Plans to a Strategic Planning Framework*". <s://www.rtuni.org/uploads/docs/NCSL%20DOC.pdf> 13/03/2018.
- Defifo, Sharon, Beth. (2008). "*The strategic planning process: An Analysis At Two small Colleges*", A Docorate Dissertation, University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company.
- Edris, T. (2006). *Strategic Management Concepts and Applied Models*, Egypt, University Publishing House.
- Ghaleb, A. (2000). *Educational Administration and Planning, Various Arab Experiences*, Jordan, Amman, Publications and Publications Department.
- Hadidi, E. (2014). The Reality of Management Practices for Secondary School Principals in West Gaza in the Light of Strategic Management Requirements, *Journal ALklel University for Research: Humanities*, 9 (1). 227-262.
- Haj, N; ALagez, F. (2013). *The Effectiveness of Supervisory Processes and its Relationship to Strategic Management among Secondary School Principals in Gaza Governorates*, Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Harbi, H. (2010). *Strategic Management as an Introduction to the Development of Education Administrations in Saudi Arabia*, Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Taibah University.
- Khafaji, A. (2004). *Strategic Management "Entrances, Concepts and Processes"*, Jordan, Amman, Dar Al Thaqafa Library for Publishing and Distribution.
- Knutson and Others. (2005). "The Connection Between School Culture and Leadership Sociatial Interest in Learning Organizations", *The Journal of Individual Psychology*, 61 (1), 25-36.
- Mohammed, S. M. (2015). A Proposal to Ensure Quality of Egyptian University Education in the Light of the Strategic Management Approach, *The Arab*

- Journal for Quality Assurance of University Education*, 8 (19), 95 – 133
- NaTouraieh, A.(2009). *Strategic Management and Strategic Planning*, Amman. Dar Al Zahran Publishing.
- Nicoline, Fairish & Antje, Klitkou. (2006). Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, *Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugarno 15th to 17th of November*.
- Paul, Brown. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 261- 292.
- Rahma, A. (2007). *Educational Planning*, Damascus, Damascus University, Faculty of Education.
- Rustam, R. (2004). Strategic Planning in University Education, *Journal of the Islamic University*, 1(1), Gaza,. 66-79.
- Shahry, M. (2010). *The reality of strategic thinking Secondary school principals in public and private public schools in Taif*, unpublished master thesis, Umm Al Qura University, Saudi Arabia. Makkah.
- Shehadeh, H. (2008). *The reality of the administrative practices of the directors of education in the governorates of the Gaza Strip in the light of the criteria of strategic management and ways to develop them*, unpublished master thesis, Department of Educational Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Stedham, K . (2006). *Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers IN Texan Public Community Colleges* www.uk.ecorys.com/.../CEDEFOP-ty... 13/03/2018 .
- Wahba, H. (2008). *The Status of Strategic Management in Palestinian Universities in the Gaza Governorates and Ways of Developing Them*, Unpublished Master Thesis, Department of Educational Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Yassin, S. (2002). *Strategic Management*, Jordan, Amman, Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution.