

**درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية
بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

د. عبدالواحد سعود الزهراني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

بكلية التربية جامعة الباحة

درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

د. عبدالواحد سعود الزهراني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
بكلية التربية جامعة الباحة

تاريخ قبول البحث: ٢٥ / ١٢ / ٢٠٢٠

تاريخ إستلام البحث: ٢٩ / ١١ / ٢٠٢٠

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف علي درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (١٠٠) معلم من المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة واستخدام الباحث اداة استبانة لجمع بيانات الدّراسة وتوصلت نتائج الدراسة الي: ١١ درجة وضوح مفهوم ومبادئ الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا المحور (٢.٥٨) والانحراف المعياري (٠.٦٠) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة). ١٢ وجود معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين حيث جاء المتوسط العام للفقرات (٢.٦٨) والانحراف المعياري (٠.٥٢) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة). ١٣ وجود المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين حيث جاء المتوسط العام للفقرات (٢.٥١) والانحراف المعياري (٠.٦٥) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة). ١٤ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات والمسمى الوظيفي واوصت الدراسة التعريف القيادات بالمدارس بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والعمل علي وضع رؤية واضحة ورسالة واهداف مفهومة لجميع العاملين .

الكلمات المفتاحية: الادارة المدرسية، الادارة الاستراتيجية.

The degree of implementation of strategic management in secondary schools in the area of the Baha from the point of view of teachers.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the degree of strategic management application in high schools in Al-Baha Region from the point of view of the teachers. The researcher used the analytical descriptive method. The research sample consisted of 100 teachers in high schools in Al-Baha Region. The researcher used a questionnaire to collect the study data. The results of the study found: 1\ The degree of clarity of the concept and principles of strategic management from the point of view of teachers came to a large extent. The general average of the paragraphs of this axis is (2.58), the standard deviation is (0.60) and the general trend of paragraphs is (large). 2\The obstacles to the implementation of strategic management in high schools in Al-Baha Region from the point of view of the teachers. The general average of the subjects of this axis is (2.68), the standard deviation is (0.52) and the general trend of paragraphs is (large). 3\ The absence of statistically significant differences on the answers of the respondents on the subject of the study is due to the scientific qualification, years of experience, number of courses and job title .4\ The study recommended that school leaders shall be aware of the importance of applying strategic management and work on developing a clear vision, mission and objectives that are understandable to all employees.

Keywords: School Management, Strategic Management.

مقدمة البحث:

حظيت الإدارة باهتمام كبير، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، ويكاد إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لها من وسائل لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وكلفة.

وفي العصر الحديث أصبح ينظر إلى الإدارة وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة (Dessler, Gary, 2017).

وتعد الإدارة التعليمية ترجمة حقيقية للفلسفة التي ينشدها المجتمع، ومن ثم فإن المدرسة يجب أن تكون بيئة تربية صالحة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون بيئة تربية صالحة إلا إذا كانت إدارتها على مستوى تربوي عال (الشافعي، حسن أحمد، ٢٠١٩). حيث تلعب الإدارة التعليمية دوراً أساسياً في نجاح العملية التعليمية، نظراً لأن كفاءة وفعالية الإدارة التعليمية ينعكس إيجابياً على جودة النظام التعليمي وما يستتبع ذلك من وجود كفاءات علمية قادرة على المشاركة بفاعلية في تحقيق ما تصبو إليه الدول من تقدم ورقي في كافة المجالات (حسن، جمال عبد اللطيف ٢٠١٩).

والإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وأن الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم تسهم في رفع الجودة في العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غايتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد على معرفة عناصر القوة والضعف من أجل تحديد الأهداف على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (جاد الرب، سيد محمد ٢٠١٦). كما أن الإدارة الاستراتيجية ضرورية في مؤسسات التعليم وتؤدي إلى رفع أداء المؤسسات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك (Ugboro, et al 2011)، فتطوير الإدارة الاستراتيجية هو تغير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز القدرة الاستراتيجية والأداء في أي مؤسسة. (Mishra, R.C 2017).

مشكلة الدراسة.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية منهاجا إداريا حديثا يساهم في تحقيق أداء إداري يتسم بالكفاءة والفاعلية مما يساهم في زيادة مستوى الجودة التعليمية ولمعالجة العديد من أوجه القصور الإداري (إبراهيم، محمد محمد ٢٠١٨) ويؤكد ذلك ما أوصت به كل من دراسة الحربي (٢٠١٠) ودراسة العتيبي (٢٠١٤) ودراسة الشحنة (٢٠١٧) بضرورة تطوير إدارات التربية والتعليم في ضوء منهج الإدارة الإستراتيجية، وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة لتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإداري لإدارات التربية والتعليم، وتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة. كما إلى الأخذ بنمط الإدارة الإستراتيجية من منطلق أن التغير والتحول الذي يحصل في عالم اليوم يفرض على المدير أن يكون قادرا على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في الاجاب علي السؤال الرئيسي ما درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة وضوح مفهوم ومباني الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة ؟
٢. ما معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ؟
٣. ما المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة وضوح مفهوم ومباني الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كما تهدف إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين و إلى التوصل إلى المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.

فروض الدراسة:

الفرض الاول: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المؤهل العلمي.

الفرض الثاني: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي سنوات الخبرة.

الفرض الثالث: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي عدد الدورات.

الفرض الرابع: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- في حداثتها حيث أنه ومن خلال البحث في المكتبات تبين قلت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
- تزويد صناع القرار في إدارة التعليم بصورة واضحة عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة.
- يمكن أن تساعد صناع القرار في وزارة التعليم إلى كل ما يتعلق بالجهود الرامية إلى اتخاذ قرارات وتوفير آليات معينة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع الإدارات التربوية، وكذلك مراعاة أهم العوامل التي تساعد في تطوير تلك الإدارات في ضوء مفهوم هذه الإدارة.
- تساعد هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تساهم في تطوير أداء مديري المدارس باستخدام الإدارة الاستراتيجية.
- تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الإدارة المدرسية.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، والذي ينعكس بدوره على تقدم ورقي المجتمع.

▪ يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في مواكبة التطورات الحديثة والتغييرات المنتظرة لمواجهة المستقبل وخاصة في الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية:

عرفها (مرسى، ناهد بهجت محمد ٢٠١٧). الإدارة المدرسية على أنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقليا وأخلاقيا ووجدانيا واجتماعيا... وغيرها لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه"

وتعرف إجرائيا بأنها: على أنه الكل المتكامل والمنظم والذي يتألف من عناصر مادية وبشرية ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المدرسة أو خارجها مع البيئة المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها.

الإدارة الاستراتيجية:

عرفها (المقدم، مصطفى صلاح محمد ٢٠١٨) بأنها مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة من خلالها تحويل قيم المؤسسة ورسالتها وغاياتها وأهدافها إلى استراتيجية فعله وشاملة تمر بعدة مراحل (صياغة - تطبيق - تصحيح - تقويم).

وتعرف إجرائيا بأنها: عملية إدارية تستهدف التوظيف الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المحددة والعمل على تنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة.

حدود الدراسة:

- **حدود زمانية:** تمت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩.
- **حدود مكانية:** تحقيق الدراسة علي المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة.
- **حدود موضوعية:** تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية.

١.دراسة (الشحنة ٢٠١٧). هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر المعاصر وتكونت عينه البحث من (٢٦٢). واستخدام الباحث الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الدراسة استبانة موجهة لبعض أفراد الجهاز وتوصلت نتائج الدراسة الي: ١١ توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد. ١٢ ضرورة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها. ١٤ الاهتمام بالأنشطة المدرسية وتنوعها وتوفير الإمكانيات اللازمة لها وتشجيع الطلاب على المشاركة فيها.

٢.دراسة (مرسي ٢٠١٤). هدفت الدراسة إلى تعريف كيف يمكن تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات جامعة عين شمس على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية واستخدمت الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الدراسة أداة استبيان موجه إلى أعضاء هيئة التدريس وتوصلت نتائج الدراسة الي التالي: ١١ لا يوجد بالمدرسة الثانوية العامة نوع من المبادرة ورغبة في التغيير. لا يوجد بالمدرسة الثانوية العامة استراتيجية واضحة تعتبر سبب وجودها، والمهام التي وجدت من أجلها. ١٢ لا تقوم المدرسة الثانوية العامة بصياغة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لتطوير أداؤها. ١٣ لا تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بإعداد الخطة الاستراتيجية بكافة جوانبها. ١٤ لا يوجد توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة.

٣.دراسة (محمد، أشرف السعيد أحمد ٢٠١١). هدفت الدراسة الي تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وابعادها في ادارة المؤسسات التعليمية والتعرف على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الاستراتيجية وتكونت عينة الدراسة من (١٩٤) من مديري المدارس الثانوية واستخدام الباحث المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة اداه استبيان وقد اظهرت نتائج الدراسة ان سلوكيات القيادة الاستراتيجية تمارس احيانا وليست سلوكا دائما لمديري المدارس الثانوية.

٤.دراسة (القمي ١٤٣٦هـ). هدف الدراسة الى واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتقديم المقترحات التي قد تساهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعه الطائف، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الاستبانة أداها لها وتكونت عينه الدراسة من (١١١) قائدا وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها: ان درجة تطبيق جامعه الطائف للإدارة الاستراتيجية بشكل عام ودرجه وجود معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.

٥.دراسة (حسين ٢٠١٢). هدفت الدراسة إلى تقديم دليل إرشادي لمديري المدارس الابتدائية يساعدهم على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وانتهت الدراسة ببناء دليل إرشادي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي يتطلب لتحقيقه مجموعة من المتطلبات منها. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وخارج المدرسة. ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع الخطة الاستراتيجية.

الدراسات الأجنبية.

١. دراسة (Yamina, et al 2014). هدفت الدراسة إلى التعرف على الإصلاح في تدريب وتكليف مدير المدرسة المستقبلي، ومدى الاعتماد على الكفايات، وقد وضعت وزارة التربية والتعليم في كندا معايير للكفايات خاصة بمديري المدارس واستخدم البحث استبياناً حول إدراك ومعتقدات الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، وذلك فيما يرتبط بالكفايات وما يرتبط بها من عوامل أخرى ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة زيادة الوزن النسبي لإدارة الخدمات التعليمية، يليها الموارد البشرية ثم البيئة التعليمية وفي النهاية الإدارة. كما تبين وجود فروق بين المستويات الإدارية والتدريسية وحجم المدرسة، فالمديرون الذين تلقوا تنمية مهنية مكونة من حلقات بحث قد شعروا بكفاءة ذاتية مقارنة بالمديرين الذين لم يتلقوا تنمية مهنية.

٢. دراسة (Kaen, 2013). هدفت الدراسة للتعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومستويات الكفاءة المدرسية والعلاقة بين نمط القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الدراسة مجموعة من الاستبيانات على عينة من

مديري المدارس والمعلمين وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدرسة.

٣. دراسة (Tulowitzki, 2013). هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق قضاء مديري المدارس لوقتهم، وكيفية تعاملهم مع الأمور المتعلقة بتطوير المدرسة الثانوية في فرنسا، ويقدم هذا البحث طرقاً كمية وكيفية تشترك فيها خمس كليات فرنسية، وأوضحت النتائج أن معظم المديرين قد وضعوا قوانين تؤكد على أهمية تطوير المدرسة الثانوية، بالإضافة إلى استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية في تطوير الممارسات التعليمية داخل المدرسة، ويشمل ذلك إدارة الامتحانات وشؤون الطلاب وتدريب المعلمين والإداريين على حد سواء.

٤. دراسة (Meredith & Lydia, 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لمبادرات الحكم الذاتي للمدارس باعتبارها موجه جديدة للإصلاح من تحسين وتطوير المدارس، إذ ركزت على سلطة صنع القرار وبناء القدرات المدرسية، ومشاركة القطاعات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن مبادرات الحكم الذاتي للمدارس لها دور كبير في زيادة تحسين المدارس وتطويرها وفي حرية التصرف في اتخاذ القرار التعليمي وبناء القدرات في المدرسة ومشاركة القطاعات الحكومية والخاصة في العملية التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة. من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يمكن استخلاص بعض النقاط :

- اهتمت كثير من الدراسات السابقة بتطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم المختلفة مع التركيز على مدرء هذه المدارس والعمل على تطوير وتنمية ممارساتهم ومهاراتهم القيادية .
- اختلفت الدراسات السابقة في أسلوب تطوير الإدارة المدرسية فمنها من استخدم أسلوب ستة سجما أو إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- التركيز في أغلب هذه الدراسات على مراحل التعليم العام ومرحلة التعليم الأساسي .
- ندرة استخدام الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية.

الاطار النظري:

المحور الاول: الادارة الاستراتيجية

اولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطورا سريعا في المؤسسات المختلفة، وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل المؤسسة، ومحاولتها التعامل الفعال مع الإشكاليات الإدارية المختلفة حتى أصبحت الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد المداخل الإدارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل هذه المؤسسات، وسبل الارتقاء بأدائها، ومن ثم تعددت الأهداف التي تحاول تحقيقها في المؤسسات التعليمية (ضحاوي & المليجي ٢٠١٠)

حيث يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على أنها "الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها فهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص (عبوي، زيد منير ٢٠١٠).

كما عرفها (Vogel, R., & Güttel, W.H. 2013) بانها "تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل القيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وممارسة الرقابة.

وتعرف أيضا على أنها تركز "على وضع خطط تنفيذية شاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل (Noland, J. & Phillips, R. 2010). وقد عرفها أحد الباحثين بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة (Simba& Namusonge 2015).

ثانيا: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

تعد الإدارة الاستراتيجية مزيجا من عمليات التخطيط المنطقي كالتخطيط الاستراتيجي وبعض العمليات السياسية والاجتماعية والسلوكية فالإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها

الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بكل من المستفيدين والبيئة على حد سواء، فهي محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية وهي تهدف إلى (احمد، المليجي عبد الرؤف صالح، ٢٠١٩):

١. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراء والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
٢. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات.
٣. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه.
٤. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
٥. التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
٦. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لاستراتيجيات الآخرين.
٧. تسهيل عمليات الاتصال داخل المنظمة.
٨. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
٩. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجامعي مما يزيد التزام العاملين، لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء وفتح الحوافز داخل المنظمة.

١٠. تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتحديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها، واستراتيجياتها.

ثالثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تتجلى وتظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر، باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة وبالإضافة إلى هذا تبرز أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية في النقاط (Kung, Lucy, 2017) التالية:

١. تساعد المدرسة على تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصري كفاءة وفاعلية الأداء، حيث يعبر عن الكفاءة بأنها عمل الأشياء بشكل صحيح، أما الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة وهنا يكون دور الإدارة الإستراتيجية متمثلا في خلق التوازن بين هاتين الرؤيتين (البلوى، لافي بن ناصر، ٢٠١٨).
٢. تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما يعكس إيجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المدرسة كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية (الاحمري، شمسة علي سعد، ٢٠١٧).
٣. تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع داخل المدرسة.
٤. تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمدرسة وتقييمه والتنبؤ والاستمرار.
٥. توضح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.
٦. تساهم على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.

رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

يحتاج تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى توافر مجموعة من المتطلبات أبرزها ما يلي (خليل، نبيل سعد، ٢٠١٥):

- ١- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة: وهو يشمل حصر وتخطيط الأنشطة والفعاليات، وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم نظم الربط والمتابعة والتقييم.
- ٢- تصميم وتأكيد الميزة التنافسية: وهي تركز على عنصر التميز النسبي، وهي جوهر العمل الإداري الاستراتيجي، وتتشأ الميزة التنافسية من خلال القيم التي تخلقها لدى عملائها.
- ٣- إعادة تصميم العلاقات مع المناخ والبيئة المحيطة : وهو يشمل تحديد وتشكيل العلاقات مع العملاء، وتحديد العلاقات مع المؤسسات المنافسة، وتصميم العلاقات مع الدولة.
- ٤- تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار : ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع لابد من الالتزام بالمبادئ التالية :

- التنمية المستمرة للأفراد العالمين في المؤسسة.
- خلق روح المبادرة والإقدام بين العاملين.
- توثيق أواصر العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي.
- ٥- تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير : حيث تعتبر مشاركة الأفراد العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرار المتعلقة بالعمل من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير التربوي؛ فيكون الأفراد القائمون على إحداث التغيير أكثر التزاماً، وبدلاً للجهد ف سبيل تحقيق أهدافه، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعداداً لتقبل التغيير، والوفاء بمتطلباته، متى ما أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في كل خطوة من خطوات عملية التغيير .

خامساً: المعوقات التي تؤثر على عمليات الإدارة الاستراتيجية.

هناك العديد من المعوقات التي تواجه المدرسة وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه المعوقات بعد الاطلاع علي كل من (الكرخي، مجيد ٢٠٠٩)، (حسين ٢٠١٢)، (المغربي & غريبة ٢٠٠٦).

- التغيير السريع في وتيرة البيئة الخارجية قد يجعل التخطيط الاستراتيجي مقادماً قبل أن يكتمل.

- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
- مقاومة بعض العاملين في المدرسة للتغيير.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المدرسة وضعف هيكلها التنظيمي.
- انشغال مدير المدرسة بالمشكلات الروتينية اليومية.
- قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام المدرسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- محدودية فهم مدير المدرسة لخطوات التخطيط الاستراتيجي.
- قلة مشاركة المدرسة بجميع مستوياتها في عملية التخطيط.
- زيادة حدة المنافسة بين المدرسة ومثيلاتها في البيئة الخارجية.
- احتياج التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تكلفة عالية ووقت كبير.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وميلهم إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الأزمات فقط.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- عدم التوافق بين مهام التخطيط والمهارات الفردية للمديرين، والقصور في نظم المعلومات الكفاء التي توفر البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالجودة المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.
- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المنظمة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
- قلة الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المحور الثاني: الإدارة المدرسية.

مفهوم الإدارة المدرسية.

فقد عرفها (Mutch & Collins 2012) بانها: الجهة التي تشرف على تسيير الامور المدرسه والتخطيط للعملية التربويه فيها ويمثلها مدير المدرسه ومساعديه وهي تشكل همزه الوصل بين

المدرسه والمجتمع المحلي. ويؤكد (العجمي، كروز تراحيب ٢٠١٧) هي كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربويه وفق نماذج مختاره ومحدده من قبل المدرسه. وقد عرفها (بدران، شبل ٢٠١٧). بانها عمليه تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسه من خلال تطوير وتقديم التعليم

أهمية الإدارة المدرسية.

لا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما ازدادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم وفي العصر الحاضر تختلف أهمية الإدارة المدرسية من بلد إلى آخر فأهمية الإدارة المدرسية في أمريكا تختلف عن أهمية الإدارة المدرسية في الكونغو كما تختلف عن أهمية الدراسة في الهند وهذا الاختلاف يتماشى مع المفهوم السياسي للتربية في كل بلد من هذه البلدان (عامر، فرج المبروك عمر ٢٠١٦).

كما تعد الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التعليمية التربوية، وترجع أهميتها لدور المدرسة الحيوي بوصفها وحدة تنفيذية لجميع العمليات التربوية في ميدان العمل التربوي، ويتطلب ممن يقوم بإدارتها أن يمتلك الخبرة التربوية القائمة على الإعداد الخاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة (Kowalski, Theodore J, 2012).

ومما سبق تعد الإدارة المدرسية المستوى الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية، فمن خلالها تحقق أهداف المجتمع وأماله وتطلعاته، حيث تقوم ببناء الشخصية السليمة في كافة الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والانفعالية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج. فلم تعد وظيفة الإدارة المدرسية تسييرا روتينيا لأمر المدرسية، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع فحسب، بل أصبح محور العمل لمدير المدرسة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والأخلاقي (Gorton, Richard A 2012).

اهداف الادارة المدرسية واسس نجاحها.

تتنوع أهداف الإدارة المدرسية بتنوع أهداف المدرسة من عصر إلى آخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع والدولة، حيث يمكن إجمال أهداف الإدارة المدرسية، في النقاط التالي (عابدين، محمد عبد القادر ٢٠٠٥).

- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطلاب بشكل متوازن ومتكامل: عقليا وجسميا وروحيا واجتماعيا ونفسيا .
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ونشرها وتحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .
- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على النمو الشخصي، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئوليّاته .
- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه .
- ومن أهدافها أيضا (المعاينة، عبدالعزيز عطاالله ٢٠٠٧).
- إنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة فعالة .
- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين في المدرسة، بما يناسب إمكانياتهم .
- جعل المدرسة مجتمع مصغر يمثل المجتمع الإسلامي بكل قيمه .
- ربط المدرسة بالمجتمع، ليتكيف الطالب مع مجتمع ويسهم في تقدمه .
- توقع المشكلات المختلف، ووضع الحلول المناسبة لها مقدما .
- توفير اتصال جيد بين أفراد المدرسة، لتسود العلاقات الجيدة بين العاملين، وحسن التصرف في شتى الأمور .
- ولكي تقوم الإدارة المدرسية بمهامها، ولتحقق الأهداف المنشودة - التي تم الإشارة إليها - بشكل فعال ومتسق يجب أن تتوفر فيها الأسس والعوامل اللازمة لنجاحها منها (Rebores, Ronald W 2012):

- التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمسؤولين في البيئة .
 - العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في الإدارة المدرسية .
 - توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة من تلاميذ وهيئة عاملين وشئون مالية وإدارية ومناهج دراسية .
 - التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي .
 - ولكي تحقق الإدارة المدرسية هذه الأهداف يجب أن تتمتع بالخصائص التالية (Eacott, Scott 2011) & (سلامة، عادل عبد الفتاح ٢٠١٦).
 - ١. أن تكون إدارة هادفة : أي تعتمد على الموضوعية في تحقيق أهدافها .
 - ٢. أن تكون إدارة إيجابية : أي يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه .
 - ٣. أن تكون إدارة اجتماعية : أي أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مدركة للمصالح العام .
 - ٤. أن تكون إدارة إنسانية : أي لا تتحازر إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر .
 - ٥. أن تكون إدارة ديمقراطية : أي تعمل على المساواة بالمشاركة والتنسيق .
- وهذه الخصائص تفرض على الإدارة المدرسية أن :
- تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع .
 - تتسم بالمرونة في الحركة والعمل .
 - تتميز بالكفاءة والفاعلية .
 - تتسم بالقدرة على استخدام الإستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار .
 - تواكب التغيير وقادرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية .
 - تكون قادرة على العمل بروح الفريق وتنظيم العمل بينهم .
 - تكون قادرة على المتابعة والتقييم لجميع البرامج والخطط ومراجعتها وفق الأهداف الموضوعية للمدرسة.

إجراءات البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف علي درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ويتناول وصف لإجراءات البحث الميدانية لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: "ويختص المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج؛ لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صاير وخفاجة، ٢٠٠٢، ص ٨٧).

مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة وتم اختيار عينة البحث عشوائيا من المعلمين، وبلغ عدد العينة (١٠٠) فرد

أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف علي درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.

وفي سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على (٣) محاور رئيسية تخدم هدف الدراسة.

صدق أداة البحث:

▪ الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠ %) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٤٤) فقرة .

صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (٣٠) فرد وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة حيث يوضح الجدول رقم (١) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

جدول رقم (١) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.		المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين		المحور الأول "درجة وضوح مفهوم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين"		
معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
.497**	31	.639**	19	.938**	10	.842**
.648**	32	.577**	20	.978**	11	.812**

.550**	33	.592**	21	.847**	12	.784**	3
.618**	34	.586**	22	.933**	13	.912**	4
.614**	35	.735**	23	.967**	14	.863**	5
.768**	36	.790**	24	.535**	15	.777**	6
.782**	37	.721**	25	.690**	16	.871**	7
.591**	38	.671**	26	.608**	17	.876**	8
.665**	39	.743**	27	.514**	18	.608**	9
.871**	40	.581**	28				
.721**	41	.746**	29				
.843**	42	.684**	30				
.521**	43						
.777**	44						

يتبين من الجدول رقم (١) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة.

▪ حساب الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين محاور الدراسة وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة حيث يوضح الجدول رقم (٢) التالي درجة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة :

جدول رقم (٢) صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة

معامل الارتباط	المحور
.879**	المحور الأول " درجة وضوح مفهوم ومباني الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين "
.792**	المحور الثاني " معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.
.921**	المحور الثالث " معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.

يتبين من الجدول رقم (٢) أن معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

■ ثبات أداة البحث:

لحساب ثبات أداة البحث تم إيجاد معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة و يوضح الجدول رقم (٣) درجة الثبات لأداة البحث :

جدول رقم (٣) معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
.876	18	المحور الاول "درجة وضوح مفهوم ومباني الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين"
.891	12	المحور الثاني "معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين"
.901	14	المحور الثالث "المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين"
.896	44	الدرجة الكلية للاستبيان

من الجدول رقم (٣) نجد ان معاملات الثبات للمحاور جاءت جميعها ذات درجة عالية تقترب من الواحد الصحيح و نجد ان قيمة الدرجة الكلية لمعامل ثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل جاءت ذات قيمة عالية مساوية (٨٩٦.٠) وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح؛ وتشير هذه القيمة إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

وصف طريقة تطبيق الاستبانة علي العينة

قام الباحث بتنفيذ البحث ميدانياً من خلال الخطوات والإجراءات التالية:

- التحقق من وجود مشكلة البحث لدى مجتمع البحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة.
- إعداد أدوات البحث من خلال إعداد استبانة مكونة من ٤٤ فقرة .
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة علي عينة استطلاعية عددها (٣٠) فرد.

- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث من الجهات المختصة.
- التوجه الي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية محل الدراسة والبدء في الاستعداد للتطبيق الميداني للبحث.
- بعد حصر مجتمع البحث قام الباحث بتطبيق الاستبانة بنفسه على أفراد العينة الذين وافقوا بإرادتهم على المشاركة في البحث.
- البدء بتطبيق أدوات البحث من خلال إجراء الباحث للمقابلات الجماعية للمعلمين.
- تجميع الاستبيانات من مجتمع البحث وتحديد الاستبيانات الصالحة للتطبيق واستبعاد الاستبيانات التالفة وكانت نسبة الاستبيانات الصالحة للتطبيق بنسبة ٨٤% من اجمالي الاستبيانات

▪ تم تجميع بيانات الاستبيانات وإدخالها علي برنامج التحليل الاحصائي ال (SPSS) الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمحاوَر الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.
٢. معامل ألفا كرونباخ : لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
٣. معادلة المدى : وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل فقرة وبعد على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (٣) للاستجابة كبيرة ، والدرجة (٢) للاستجابة متوسطة، والدرجة (١) للاستجابة ضعيفة ، ويتم تحديد درجة المشاركة (الاتجاه) لكل فقرة أو محور بناء على ما يلي:

ضعيفة : ١ - ١.٦٦ ، متوسطة : ١.٦٧ - ٢.٣٣ ، كبيرة : ٢.٣٤ - ٣ .

اولا دراسة البيانات الاساسية للدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	قائد المدرسة	11	11%
	وكيل	25	25%
	معلم	64	64%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	66	66%
	اعلي من بكالوريوس	34	34%
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	47	47%
	10سنوات فأكثر	53	53%
الدورات التدريبية	اقل من 5 دورات	29	29%
	5 دورات فأكثر	71	71%

من الجدول رقم (٣) السابق نستنتج ان النسبة الاكبر من افراد الدراسة كانت للمعلمين بنسبة (٦٤%) وأصحاب المؤهل العملي بكالوريوس فأقل بنسبة (٦٤%) وكانت النسبة الاكبر لذوات الخبرات وهم فئة ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٥٣%) وللحاصلين علي دورات تدريبية اكثر وهي فئة ٥ دورات فأكثر بنسبة (٧١%)

ثانيا اجابة اسئلة الدراسة وعرض النتائج:

السؤال الاول: "ما درجة وضوح مفهوم ومبادي الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين؟"
 للتعرف علي درجة وضوح مفهوم ومبادي الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تم دراسة فقرات المحور الاول وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة لكل فقرة من فقرات المحور وكذلك المتوسط العام لكل فقرات المحور و يوضح الجدول رقم (٤) درجة وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الاول

رقم الفقره	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	أعرف المقصود بالرؤية المستقبلية للمدرسة (ما يجب أن تكون عليه مستقبلاً).	2.48	.703	14
٢	أقرأ عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الكتب والنشرات الدورية .	2.49	.674	13
٣	أتعرف على مفهوم الخطة طويلة المدى .	1.80	.791	18
٤	ألم بالعوامل المؤثرة في الإدارة الاستراتيجية .	2.52	.689	12
٥	أدرك مجالات عمل المدرسة التي أنتمي إليها .	2.62	.616	11
٦	أميز بين أهداف المدرسة وغاياتها .	2.13	.787	17
٧	أعرف مفهوم البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، ...	2.35	.744	15
٨	أدرك أهمية تحديد نقاط القوة والضعف داخل المدرسة وأسباب كل منها .	2.65	.657	10
٩	أعرف الفرق بين الفرص والتهديدات التي تحدد خطة عمل المدرسة وتحقق الأهداف .	2.72	.570	8
١٠	أدرك دور إمكانيات المدرسة المادية وفعاليتها في عملية التخطيط الاستراتيجي	2.32	.777	16
١١	أعي أهمية توافر الموارد البشرية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .	2.73	.548	7
١٢	أعي معنى المناقشة على مستوى المدارس .	2.87	.367	1
١٣	أعي أهمية الثقافة التنظيمية في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة .	2.83	.428	4
١٤	أميز بين الأداء الفعلي للعاملين والمعايير المطلوبة لهذا الأداء .	2.85	.458	3
١٥	ألم بأساليب قياس ما تحقق من نتائج من الخطة .	2.66	.639	9
١٦	أدرك مجالات عمل المدرسة المستقبلية .	2.83	.428	5
١٧	أدرك مفهوم المرونة ودورها في وضع الخطط الطويلة والقصيرة المدى .	2.86	.403	2
١٨	أعرف مفهوم الخطط البديلة التي تستخدم في حالة حدوث تغييرات .	2.79	.518	6
المتوسط العام		2.58	0.60	

من الجدول رقم (٤) السابق يمكن ان تستخلص ان درجة وضوح مفهوم ومبادي الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا المحور (٢.٥٨) والانحراف المعياري (٠.٦٠) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة) وهذا يدل علي موافقة افراد عينة البحث علي مدي وضوح مفهوم ومبادي الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين فقد جاءت الاجابات

لجميع فقرات هذا المحور بدرجات موافقة (كبيرة و متوسطة) وجاء الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور ذات قيمة منخفضة تدل علي تجانس اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات وهذا يدل علي مدي وضوح مفهوم ومبادي الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وكانت اهم تلك المبادئ هي ان (أعي معنى المنافسة على مستوى المدارس) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٧) يليها (أدرك مفهوم المرونة ودورها في وضع الخطط الطويلة والقصيرة والمدى) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٦) ثم (أميز بين الأداء الفعلي للعاملين والمعايير المطلوبة لهذا الأداء) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٥)

السؤال الثاني: "ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ؟"

للكشف عن درجة تقدير معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين تم دراسة فقرات المحور الثاني وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور وكذلك المتوسط العام لكل فقرات المحور ويوضح الجدول رقم (٥) و يوضح الجدول رقم (٤) درجة تقدير عينة الدراسة لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة .

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٩	ضعف الاهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية .	2.86	.403	1
٢٠	غموض رؤية المدرسة .	2.81	.465	2
٢١	غموض رسالة المدرسة .	2.67	.473	7
٢٢	غموض أهداف المدرسة .	2.68	.530	6
٢٣	مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدارس لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .	2.64	.542	9
٢٤	صعوبة تحديد العوامل المؤثرة على أداء المدرسة .	2.56	.641	10

٢٥	قلة الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	2.53	.540	11
٢٦	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمدرسة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .	2.77	.446	4
٢٧	عدم مناسبة النظم الإدارية الحالية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية	2.71	.518	5
٢٨	ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية في المدرسة.	2.66	.623	8
٢٩	عدم تأهيل العاملين في المدرسة وتدريبهم.	2.50	.644	12
٣٠	صعوبة وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الإستراتيجية .	2.80	.449	3
المتوسط العام		2.68	0.52	

من الجدول رقم (٥) السابق نستنتج وجود معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين حيث جاء المتوسط العام للفقرات (٢.٦٨) والانحراف المعياري (٠.٥٢) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة) وهذا يدل علي موافقة افراد عينة البحث بدرجة كبيرة علي وجود معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة فقد جاءت الاجابات بدرجات موافقة (كبيرة) وجاء الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور ذات قيمة منخفضة تدل علي تجانس اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات وقد كانت اهم تلك المعوقات من وجهة نظر افراد عينة البحث هي) ضعف اهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (٢.٨٦) ثم (غموض رؤية المدرسة) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١) يليها (صعوبة وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الإستراتيجية) بمتوسط قدره (٢.٨٠)

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. ؟ "

للتعرف علي المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. تم دراسة فقرات المحور الثالث وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور وكذلك المتوسط العام لكل فقرات المحور و يوضح الجدول رقم (٦) المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٣١	نشر الوعي بين القيادات في المدرس بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	2.68	.566	5
٣٢	نشر الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدرسة .	2.48	.703	10
٣٣	اشترك الأطراف المعنية في صياغة رسالة المدرسة بما يضمن صياغتها بطريقة سليمة .	2.49	.674	9
٣٤	صياغة رسالة المدرسة وأهدافها بواقعية بحيث تكون قابلة للتطبيق .	1.80	.791	14
٣٥	العمل على تحليل البيئة الداخلية بشكل دوري	2.52	.689	8
٣٦	العمل على تحليل البيئة الخارجية بشكل دوري .	2.62	.616	7
٣٧	توفير الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية .	2.13	.787	13
٣٨	توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية .	2.35	.744	11
٣٩	توفير نظام معلومات يساعد إدارة المدرسة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية .	2.65	.657	6
٤٠	استقطاب الكفاءات المتميزة للمشاركة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية .	2.72	.570	4
٤١	وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الاستراتيجية .	2.32	.777	12
٤٢	إقامة دورات لمديري المدارس في عمليات تصميم وبناء إستراتيجية الإدارة المدرسية .	2.73	.548	3
٤٣	تفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية للإسهام في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	2.83	.451	1
٤٤	الإفادة من تجارب المدارس المتميزة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية .	2.77	.529	2
المتوسط العام		2.51	0.65	

من الجدول السابق يمكننا استنتاج وجود المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين حيث جاء المتوسط العام لل فقرات (٢.٥١) والانحراف المعياري (٠.٦٥) والاتجاه العام لل فقرات (كبيرة) وهذا يدل علي موافقة افراد عينة البحث علي وجود المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة فقد جاءت الاجابات بدرجات موافقة (كبيرة و متوسطة) وجاء الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور ذات قيمة منخفضة تدل علي تجانس اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات وجاءت في الترتيب الاول (تفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية للإسهام في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٣) يليها (الإفادة من تجارب المدارس المتميزة في تطبيق الإدارة

الإستراتيجية) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٧) ثم (إقامة دورات لمديري المدارس في عمليات تصميم وبناء إستراتيجية الإدارة المدرسية) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٣).
ثالثا التحقق من فروض الدراسة:

١. الفرض الاول: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المؤهل العلمي
للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One –way Anova) لايجاد العلاقة بين المتغيرات وكانت النتائج

جدول (٧) الفروق بين اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة من حيث المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
المحور الاول: درجة وضوح مفهوم ومباني الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	1	.231	1.811	.182
	داخل المجموعات	98	.128		
	المجموع	99			
المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	1	.000	.001	.979
	داخل المجموعات	98	.097		
	المجموع	99			
المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.	بين المجموعات	1	.310	1.936	.167
	داخل المجموعات	98	.160		
	المجموع	99			

تبين من الجدول السابق عدم فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة الثلاثة يرجع الي المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة ذا قيمة اكبر من (٠.٠٥) مما يدل علي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية علي المحاور الثلاثة
٢. الفرض الثاني: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي سنوات الخبرة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One –way Anova) لايجاد العلاقة بين المتغيرات وكانت النتائج

جدول (٨) الفروق بين اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة من حيث سنوات الخبرة

مستوي الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحور
.273	1.216	.156	1	.156	المحور الاول مترجة وضح مفهوم ومبادئ الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين
		.128	98	12.588	بين المجموعات
			99	12.744	داخل المجموعات
					المجموع
.425	.643	.062	1	.062	المحور الثاني معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين
		.097	98	9.475	بين المجموعات
			99	9.537	داخل المجموعات
					المجموع
.104	2.699	.429	1	.429	المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.
		.159	98	15.582	بين المجموعات
			99	16.011	داخل المجموعات
					المجموع

تبين من الجدول السابق عدم فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة الثلاثة يرجع الي سنوات الخبرة حيث جاء مستوي الدلالة ذا قيمة اكبر من (٠.٠٥) مما يدل علي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية علي المحاور الثلاثة

٣.الفرض الثالث: يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة

يرجع الي عدد الدورات

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One –way Anova) لايجاد العلاقة بين المتغيرات وكانت النتائج

جدول (٩) الفروق بين اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة من حيث عدد الدورات

المحور		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
المحور الأول: درجة وضوح مفهوم ومبداي الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	.097	1	.097	.755	.387
	دخل المجموعات	12.646	98	.129		
	المجموع	12.744	99			
المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	.002	1	.002	.021	.884
	دخل المجموعات	9.535	98	.097		
	المجموع	9.537	99			
المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.	بين المجموعات	.113	1	.113	.699	.405
	دخل المجموعات	15.898	98	.162		
	المجموع	16.011	99			

تبين من الجدول السابق عدم فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة الثلاثة يرجع الي عدد الدورات حيث جاء مستوي الدلالة ذا قيمة اكبر من (٠.٠٥) مما يدل علي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية علي المحاور الثلاثة.

٤. **الفرض الرابع:** يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المسمى الوظيفي للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One –way Anova) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات وكانت النتائج.

جدول (١٠) الفروق بين اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة من حيث المسمى الوظيفي

المحور		مجموع المبيعات	درجة الحرية	متوسط المبيعات	ف	مستوي الدلالة
المحور الأول: درجة وضوح مفهوم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	.401	2	.201	1.577	.212
	داخل المجموعات	12.343	97	.127		
	المجموع	12.744	99			
المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	.019	2	.009	.094	.910
	داخل المجموعات	9.519	97	.098		
	المجموع	9.537	99			
المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	.870	2	.435	2.787	.067
	داخل المجموعات	15.141	97	.156		
	المجموع	16.011	99			

تبين من الجدول السابق عدم فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة الثلاثة يرجع الي المسمى الوظيفي حيث جاء مستوى الدلالة ذا قيمة اكبر من (٠.٠٥) مما يدل علي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية علي المحاور الثلاثة وبالتالي لما تم التوصل إليه من نتائج يمكن استخلاص الآتي:

- درجة وضوح مفهوم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام للفقرات هذا المحور (٢.٥٨) والانحراف المعياري (٠.٦٠) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة)
- وجود معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين حيث جاء المتوسط العام للفقرات (٢.٦٨) والانحراف المعياري (٠.٥٢) والاتجاه العام للفقرات (كبيرة)

- وجود المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين حيث جاء المتوسط العام للفقرات (٢.٥١) والانحراف المعياري (٠.٦٥)
- والاتجاه العام للفقرات (كبيرة)
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المؤهل العلمي
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي سنوات الخبرة
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي عدد الدورات
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المسمى الوظيفي

توصيات البحث:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- تعريف القيادات بالمدارس بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية
 - العمل علي وضع رؤية واضحة ورسالة واهداف مفهومة لجميع العاملين
 - ضرورة وضع معايير أداء واضحة للتقييم والرقابة الإستراتيجية
 - وضع هيكل تنظيمي مناسب للمدرسة لتوضيح كيفية تطبيق الادارة الاستراتيجية
 - العمل علي التنسيق الجاد بين كافة المستويات الادارية بالمدرسة

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، محمد محمد (٢٠١٨). الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالى الجامعات والمعاهد العليا. طنطا: دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة.
- احمد، المليجي عبد الرؤف صالح (٢٠١٩). ادارة استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته. القاهرة: دار العلم والايمان.
- الاحمري، شمسة علي سعد (٢٠١٧). المنظمة المتعلمة: مدخل لتطوير الدور القيادي في المدارس. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- بدران، شبل (٢٠١٧). ثقافة الديمقراطية والادارة المدرسية. الاسكندرية: دار الوفاء.
- البلوى، لافي بن ناصر (٢٠١٨). جودة البيئه المدرسيه. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦). الادارة الاستراتيجية. القاهرة: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.
- حسن، جمال عبد اللطيف (٢٠١٩). دور المدير والمعلم في العملية التعليمية. القاهرة: العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- حسين، علي عبد ربه (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادي لمديري المدارس. مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (١٩)، العدد (٧٥).
- خليل، نبيل سعد (٢٠١٥). مداخل حديثة فى ادارة المؤسسات التعليميه. القاهرة: دار الفجر.
- سلامة، عادل عبد الفتاح (٢٠١٦). الإدارة المدرسية والصفية. القاهرة: السحاب.
- الشافعي، حسن أحمد (٢٠١٩). الإدارة والقيادة والتطوير التنظيمي وشبكة التطوير التنظيمي: في الإدارة التربوية التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ومؤسسة عالم الرياضة.

- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧). تطوير الادارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٢١)، ص ٣٨٩ - ٤٧٦.
- ضحاوي، بيومي محمد & المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). توجيهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة: القاهرة، دار الفكر العربي.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر.
- عامر، فرج المبروك عمر (٢٠١٦). مدير المدرسة والادارة المدرسية. القاهرة: ار حميثرا للنشر.
- عبوي، زيد منير (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، تركي بن سعد بن محمد (٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رساله دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المنهج للنشر والتوزيع.
- مرسى، ناهد بهجت محمد (٢٠١٧). الإدارة المدرسية بين الفكر الادارى المعاصر ومعايير جودة التعليم والاعتماد. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- مرسى، نوال حلمي (٢٠١٤). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية، مصر، مجلد ٧، العدد ٥٠.

- المعاينة، عبدالعزيز عطاالله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح & غريبة، رمضان فهم (٢٠٠٦). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. ط (٢)، السعودية: مكتبة الشقري. .
- المقدم، مصطفى صلاح محمد (٢٠١٨). الإدارة الأستراتيجية. الإسكندرية : كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.
- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ع ٧٥، ج ٢، ص ١٧٢ - ٢٤٥.
- البقمي، ناضا (١٤٣٦هـ). واقع تطبيق الاداره الاستراتيجيه في جامعه الطائف. رساله ماجستير، كلية العلوم الاجتماعيه، جامعه الامام محمد بن سعود الاسلاميه.

المراجع الاجنبية:

- Dessler, Gary (2017). "Human Resource Management" Pearson, Boston.
- Eacott, Scott (2011). School Leadership and Strategy in Managerialist Times. Rotterdam: SensePublishers.
- Gorton, Richard A (2012). School leadership & administration : important concepts, case studies, & simulations. New York: McGraw–Hill.
- Johnsen, Thomas E (2019). Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective. London: Routledge.
- Kaen, Khon (2013). Faculty of Education, University: Relationship Between Strategic Leadership and School Effectiveness, International Conference on Education & Educational Psychology.
- Kowalski, Theodore J (2012). Case studies on educational administration. Boston: Pearson.
- Kung, Lucy (2017). Strategic Management in The Media : Theory to Practice. Los Angeles: Sage.
- Meredith, H & Lydia,R (2012). Autonomy and School Improvement: Journal, 26 (3) pp. 265–295.
- Mishra, R.C (2017). Theory of Education Administration. New Delhi: P H Publishing corration.
- Mutch, C. & Collins, S.(2012). Partners in Learning: Schools' Engagement With Parents, Families, and Communities in New Zealand. School Community Journal, 2012, Vol. 22, No. 1 167.

- Noland, J. & Phillips, R. (2010). Stakeholders Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. International Journal of Management Reviews, 12(1), 39.
- Rebore, Ronald W (2012). The essentials of human resources administration in education. Boston: Pearson.
- Simba, F. T., Mugambi, F. & Namusonge, G. S. (2015). Strategic management determinants of value addition of industrial fish processors in the Sea food processing Sub chain in Kenya. Unpublished PhD thesis, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Tulowitzki, Pierre (2013). Leadership and school improvement in Franc, Journal of Educational administration, Vol.51, Iss 6.
- Ugboro, I.o., obeng K., span, O (2011). Strategic planning as an effective Tool of strategic management in public sector organizations: evidence from public transit organizations, administration & society 43(1).
- Vogel, R., & Güttel, W.H. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. International Journal of Management Reviews , 426-446.
- Yamina, Bouchamma & Marc, Basque & Caroline, Marcotte (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self – Efficacy Beliefs of School Principals, Scientific Research Publishing Inc.