



جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا
كلية التربية

واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس الموهوبين
أساس وثانوي بولاية الخرطوم
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية (الإدارة والتخطيط التربوي)

إشراف /

أ.د. عبد الغني إبراهيم محمد إبراهيم

إعداد الطالب /

الحسين أحمد عثمان علي

الخرطوم ، يونيو ، ٢٠٢١ م

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية والفنية في مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم .

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة ، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس الموهوبين ؛ ثانوي وأساس، بولاية الخرطوم، للعام الدراسي ٢٠٢٠م - ٢٠٢١م ، وقد بلغ عددهم ١٥٩ مديراً ومديرةً ومعلماً ومعلمةً ، وقد بلغت عينة الدراسة ١٠٠ مدير ومديرة ومعلم ومعلمة من أفراد مجتمع الدراسة. وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة .

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية :

(١): واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين ثانوي وأساس بولاية الخرطوم ؛ للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية جاء بمستويات أداء متوسطة .

(٢) : واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية جاء بمستويات أداء مرتفعة .

(٣) : تواجه إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم ؛ أثناء تطبيقها للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية صعوبات بدرجة متوسطة .

(٤): تواجه إدارات مدارس الموهوبين ثانوي وأساس بولاية الخرطوم أثناء تطبيقها للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية صعوبات بدرجة مرتفعة .

(٥): تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير نوع المدرسة في المرحلة التعليمية .

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد أوصى الباحث بالآتي :

(١): نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية والتأكيد على مفاهيمها ومصطلحاتها .

(٢): تشجيع إدارات مدارس الموهوبين على التعمق في الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية وأساليب التنبؤ، والتصدي لقضايا تعليمية بخطط استراتيجية دقيقة .

(٣): تفعيل استخدام الحاسوب في عمليات الإدارة الاستراتيجية .

(٤): تبني الهيئة القومية لرعاية الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهام مديري ومديرات المدارس وذلك من خلال إجراء مراجعات شاملة و متطورة لأهداف و برامج الإدارة المدرسية .

Abstract

This study aimed to know the reality of the strategic management in gifted schools in Khartoum state .

The researcher used descriptive approach ,it befits the subject of study .He also used the questionnaire to collect the necessary informations . the population of the study , consisted of all head teachers and teachers both male and female in gifted schools basic and secondary in Khartoum state , for the scholastic ٢٠٢٠ _ ٢٠٢١ They were ١٥٩ head teachers and teachers , the sample of the study consisted of(١٠٠) head teachers and teachers . The analyzed data proved the validity and the reliability of the tool spss program was used to analyze data by applying person coefficient

The study reached the following findings :

١ _ the implementing of strategic management by head teachers in gifted schools basic – secondary in Khartoum state , it came in middle performance level.

٢_ the implementing of strategic management by head teachers in gifted schools (basic – secondary) in Khartoum state , it came in higher performance level ..

٣_ The head teachers in gifted schools (basic – secondary) in Khartoum state , faced obstacles in management chores in middle level. .

٤_ The head teachers in gifted schools (basic – secondary) in Khartoum state , faced obstacles in technical artistry chores in higher level.

٥ -There were some variances with count at cluing level(٠.٠٥), among average rating of head teachers ascribable to the secondary type of school .

In spotlight of results of this study , the researcher suggests this commending collection :

١_ deploy culture of strategic management ,and it is important to assert on it is prominence , concepts, terminologys, and the applying methods ..

٢_It is important to wooing the head teachers in gifted schools in Khartoum state , to work very well in the future management studys. To heartening the creative assays.

٣_ It is important to actualize using of computer in all operations of strategic management

٤_ It is important for the national corps for caring gifted espouse strategic management programs , and make general revision to strategic aims , strategic message, Strategic discern, strategic analyze ,and put all this in clear and advertised plans ,which upprop all the workers to do as team work

قائمة الموضوعات

| م | الموضوعات | الصفحة |
|---|--|--------|
| ١ | استهلال | أ |
| ٢ | إهداء | ب |
| ٣ | شكر و تقدير | ج |
| ٤ | مستخلص الدراسة | د |
| ٥ | Abstract | هـ |
| ٦ | قائمة الموضوعات | و |
| ٧ | قائمة الجداول | ز |
| ٨ | قائمة الأشكال | ح |
| ٩ | قائمة الملاحق | ح |
| الفصل الأول : الاطار العام للدراسة | | |
| ٩ | مقدمة | ١ |
| ١٠ | مشكلة الدراسة | ١ |
| ١١ | أهداف الدراسة | ١ |
| ١٢ | أسئلة الدراسة | ٢ |
| ١٣ | أهمية الدراسة | ٢ |
| ١٤ | مجتمع وعينة الدراسة | ٢ |
| ١٥ | حدود الدراسة | ٢ |
| ١٦ | مصطلحات الدراسة | ٣ |
| الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة | | |
| المبحث الأول : تعليم الموهوبين اليوم | | |
| ١٧ | واقع التعليم في مدارس الموهوبين اليوم | ٤ |
| المبحث الثاني الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي | | |
| ١٨ | الاستراتيجية | ٨ |
| ١٩ | التخطيط الاستراتيجي | ٩ |
| ٢٠ | المبحث الثالث الإدارة الاستراتيجية | ١٤ |
| ٢١ | المبحث الرابع التخطيط الاستراتيجي المدرسي | ١٧ |
| ٢٢ | المبحث الخامس الإدارة الاستراتيجية والمستقبل المدرسي | ٢٤ |
| ٢٣ | الدراسات السابقة | ٣٣ |
| الفصل الثالث : إجراءات الدراسة | | |
| ٢٤ | مجتمع وعينة الدراسة | ٤٧ |
| ٢٥ | الاستبانة ومراحل تصميمها | ٤٩ |
| ٢٦ | المعالجات الاحصائية | ٥١ |

| الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج | | |
|--|-------------------------------------|----|
| ٥٤ | عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول | ٢٧ |
| ٥٩ | عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني | ٢٨ |
| ٦٦ | عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث | ٢٩ |
| ٧٢ | عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع | ٣٠ |
| ٨٠ | عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس | ٣١ |
| الفصل الخامس : النتائج والتوصيات والمقترحات | | |
| ٨٥ | النتائج | ٣٢ |
| ٨٥ | التوصيات | ٣٣ |
| ٨٦ | المقترحات | ٣٤ |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | مسمى الجدول | صفحة |
|------------|--|------|
| ١ - ٢:٢ | خطوات تنفيذ استراتيجية المدير | ٩ |
| ٢ - ٢:٢ | فروقات بين التخطيط الاستراتيجي وطويل المدى | ١٠ |
| ٣ - ٢:٢ | التباين بين التخطيطين | ١٠ |
| ٤ - ٢:٢ | رؤية الباحث حول التباين بين التخطيطين | ١١ |
| ١ - ٤:٢ | مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي عند سونيا بلاند فورد | ١٩ |
| ٢ - ٤:٢ | عناصر ومجالات التخطيط الاستراتيجي المدرسي | ٢٠ |
| ٣ - ٤:٢ | ما يركز عليه التخطيط الاستراتيجي المدرسي حسب رأي بعض العلماء | ٢١ |
| ٤ - ٤:٢ | مجالات التخطيط الاستراتيجي المدرسي عند العويسي و عطوي | ٢٢ |
| ٥ - ٤:٢ | المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي | ٢٢ |
| ٦ - ٤:٢ | معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي | ٢٣ |
| ١ - ٥:٢ | التحليل التنظيمي الداخلي عند محمود محمد هاشم | ٢٨ |
| ٢ - ٥:٢ | خطوات التفوق الإداري | ٢٩ |
| ١ - ٣ | توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع | ٤٢ |
| ٢ - ٣ | توزيع عينة الدراسة حسب النوع والنسبة في مجتمع الدراسة | ٤٢ |
| ٣ - ٣ | توزيع عينة الدراسة حسب الكلية التي تخرجوا لافيها | ٤٣ |
| ٤ - ٣ | سنوات الخبرة بمدارس الموهوبين | ٤٣ |
| ٥ - ٣ | توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية | ٤٣ |
| ٦ - ٣ | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | ٤٣ |
| ٧ - ٣ | توزيع عينة الدراسة حسب التكاليف الوظيفية | ٤٤ |
| ٨ - ٣ | قيم معامل ألفا كرو نباخ | ٤٥ |
| ٩ - ٣ | طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي | ٤٦ |
| ١٠ - ٣ | مقياس الحكم المحلي على مستويات الاستجابة | ٤٧ |
| ١ - ٤ | قياسات بُعد الرؤية الاستراتيجية في المحور الأول | ٤٨ |
| ٢ - ٤ | الرؤية الاستراتيجية من حيث الأهمية في المهام الإدارية | ٤٨ |
| ٣ - ٤ | قياس بُعد الرسالة الاستراتيجية في المحور الأول | ٤٩ |
| ٤ - ٤ | بعد الرسالة الاستراتيجية من حيث الأهمية في المهام الإدارية | ٤٩ |
| ٥ - ٤ | قياس بعد الأهداف الاستراتيجية في المحور الأول | ٥٠ |
| ٦ - ٤ | الأهداف الاستراتيجية من حيث الأهمية في المهام الإدارية | ٥٠ |
| ٧ - ٤ | قياس بعد التحليل الاستراتيجي في المحور الأول | ٥١ |
| ٨ - ٤ | بعد التحليل الاستراتيجي من حيث الأهمية في المهام الإدارية | ٥١ |
| ٩ - ٤ | قياس بعد الخيار الاستراتيجي في المحور الأول | ٥٢ |
| ١٠ - ٤ | بعد الخيار الاستراتيجي من حيث الأهمية في المهام الإدارية | ٥٢ |
| ١١ - ٤ | ملخص تحليل المحور الأول : واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٥٣ |
| ١٢ - ٤ | قياس بُعد الرؤية الاستراتيجية في المحور الثاني | ٥٤ |
| ١٣ - ٤ | أهمية الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية | ٥٤ |
| ١٤ - ٤ | قياس بُعد الخيار الاستراتيجي في المحور الثاني | ٥٥ |
| ١٥ - ٤ | أهمية الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية | ٥٥ |

تابع قائمة الجداول

| رقم الجدول | مسمى الجدول | صفحة |
|------------|--|------|
| ٤ - ١٦ | قياس الأهداف الاستراتيجية في المحور الثاني | ٥٦ |
| ٤ - ١٧ | الأهمية للأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية | ٥٦ |
| ٤ - ١٨ | قياس الرسالة الاستراتيجية في المحور الثاني | ٥٧ |
| ٤ - ١٩ | الأهمية للرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية | ٥٧ |
| ٤ - ٢٠ | قياس التحليل الاستراتيجي في المحور الثاني | ٥٨ |
| ٤ - ٢١ | أهمية للتحليل الاستراتيجي في المهام الفنية | ٥٨ |
| ٤ - ٢٢ | ملخص تحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية | ٥٩ |
| ٤ - ٢٣ | قياس واقع الصعوبات التي تواجه تطبيق الرؤية الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦٠ |
| ٤ - ٢٤ | أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه الرؤية الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦٠ |
| ٤ - ٢٥ | قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦١ |
| ٤ - ٢٦ | أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦١ |
| ٤ - ٢٧ | قياس مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦٢ |
| ٤ - ٢٨ | أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦٢ |
| ٤ - ٢٩ | قياس مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية | ٦٣ |
| ٤ - ٣٠ | أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية | ٦٣ |
| ٤ - ٣١ | قياس مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية | ٦٤ |
| ٤ - ٣٢ | أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية | ٦٤ |
| ٤ - ٣٣ | ملخص تحليل الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية | ٦٥ |
| ٤ - ٣٤ | قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية | ٦٦ |
| ٤ - ٣٥ | أهمية واقع مستوى الصعوبات التي تواجه الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية | ٦٦ |
| ٤ - ٣٦ | قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية | ٦٧ |
| ٤ - ٣٧ | أهمية واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية | ٦٧ |
| ٤ - ٣٨ | قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية | ٦٨ |
| ٤ - ٣٩ | أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية | ٦٨ |
| ٤ - ٤٠ | واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الفنية | ٦٩ |
| ٤ - ٤١ | أهمية الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الفنية | ٦٩ |
| ٤ - ٤٢ | واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية | ٧٠ |
| ٤ - ٤٣ | أهمية واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية | ٧٠ |
| ٤ - ٤٤ | ملخص تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية | ٧١ |
| ٤ - ٤٥ | ملخص المحورين الأول والثاني | ٧١ |
| ٤ - ٤٦ | ملخص المحورين الثالث والرابع | ٧٢ |
| ٤ - ٤٧ | النتيجة الإحصائية العامة لمحاور الاستبانة الأربعة | ٧٣ |
| ٤ - ٤٨ | تائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة | ٧٣ |
| ٤ - ٤٩ | الدلالة الإحصائية لبعدي التحليل والخيار الاستراتيجيين | ٧٤ |
| ٤ - ٥٠ | الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي | ٧٤ |

تابع قائمة الجداول

| رقم الجدول | مسمى الجدول | صفحة |
|------------|--|------|
| ٤ - ٥١ | فروق ذات دلالة إحصائية وفق سنوات الخبرة | ٧٥ |
| ٤ - ٥٢ | اختبار الفروق بالتباين الأحادي حسب الوظيفة الحالية | ٧٦ |
| ٤ - ٥٣ | فروق نوع المرحلة التعليمية | ٧٦ |

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | مسمى الشكل | صفحة |
|-----------|--|------|
| ٢ : ٢ - ١ | مراحل التخطيط الاستراتيجي | ١٢ |
| ٢ : ٢ - ٢ | خطوات التخطيط الاستراتيجي | ١٣ |
| ٢ : ٢ - ٣ | النموذج الثلاثي لمراحل التخطيط الاستراتيجي | ١٣ |
| ٢ : ٢ - ٤ | مستويات التخطيط الاستراتيجي | ١٤ |
| ٢ : ٢ - ٥ | النموذج المعدل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وولسون | ١٤ |
| ٢ : ٤ - ١ | المراحل الأساسية في تخطيط المدرسة كمركز للتطوير | ١٩ |
| ٢ : ٤ - ٢ | جوانب التخطيط الاستراتيجي المدرسي | ٢٠ |
| ٢ : ٥ - ١ | عناصر الخطة الاستراتيجية عند الطائي | ٢٩ |
| ٣ - ١ | معامل الصدق والثبات | ٤٦ |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | بيانات الملحق |
|------------|--|
| ١ | خطاب للهيئة القومية لرعاية الموهوبين - يطلب السماح بنشر الاستبيان على المعلمين |
| ٢ | طرح الاستبانة على أفراد عينة الدراسة |
| ٣ | جدول بأسماء ومواقع عمل محكمي الاستبيان |
| ٤ | خطاب موجه للسادة الخبراء لتحكيم الاستبانة |
| ٥ | نوع المدرسة حسب المرحلة التعليمية |

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١ - ١ : المقدمة

تُعد الإدارة الاستراتيجية إحدى محددات الأداء الإداري الجيد والتي تُساعد على تحقيق الفاعلية للسلوكيات الإدارية وتُمثل تطوراً إيجابياً في الفكر الإداري ، ومما يُسهم في زيادة مسؤولية المدرسة أنها تتعدد فيها الأدوار والوظائف ؛ وهذا بالتأكيد سيولد الحاجة إلى مواكبة التغيرات والتحديات والتجديدات التي فرضتها متطلبات المجتمع المتجددة . ولذلك يُعتبر تطوير النموذج الإداري في مختلف وظائفه وعملياته وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي من أهم عوامل النجاح في مواجهة التحولات العصرية .

و لذا فالإدارة الاستراتيجية تعد مدخلاً حيوياً لتطوير التعليم بصفة عامة ، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الرؤية المستقبلية للمدرسة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغيير والتطوير المستمرين للبيئة المدرسية الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات . كما أنّ الإدارة الاستراتيجية تُعد عملية ضرورية وليست عملية كمالية ؛ لأنها تُؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً ؛ وذلك إذا تمّ تطبيقها بشكل جيد ؛ حيث يُساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية على تحقيق مجموعة فوائد ؛ من أهمها : تحديد خارطة طريق إدارية وفنية ترعى برامج ومشروعات وأهداف المدرسة ، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والمنافسة المحلية والدولية ، ويُمكنها ذلك من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها بشكل أمثل ، ويخفف من تأثيرات المقاومين للتغيير والتجديد ولربما يُشجعهم على الإنخراط في المشاركة عبر فرق العمل مما يُسهم في تنمية التفكير الاستراتيجي الجمعي .

يسعى الباحث للكشف عن واقع التخطيط المدرسي عند إدارات مدارس الموهوبين أساس وثنائي بولاية الخرطوم وإذا ما كانت تمثل إدارات استراتيجية ؛ يتوقع لها أنها كمؤسسات تربوية ذات خصوصية في تربية ورعاية الطلاب الموهوبين ؛ لربما تسعى إلى تحقيق التميز في برامجها ومشروعاتها عبر عمليات وأنشطة إدارية تتسم بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي مما يجعلها إدارات استراتيجية تُكافح باستمرار للتميز والنمو الإداري مجارية التطورات المتسارعة في شتى الميادين التعليمية والتربوية والمجتمعية . وفي هذا السياق ؛ فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي يُعد أسلوباً للإدارة الاستراتيجية والتي ينبغي أن تهتم بتحليل المشكلات ، وتحليل البيانات المدرسية الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف الناجمة عن الأداء الإداري بصفة خاصة والمدرسي بصفة عامة ، وهذا ما تعوزه كل مدرسة تخطط للمستقبل البعيد وتبحث في كل فرصها عن تحديد موقعها المتميز في ذلك المستقبل .

١ - ٢ : مشكلة الدراسة

رغم أنّ القدرات العقلية متقدمة عند تلاميذ مدرسة الموهوبين ولديهم تميز واضح في إظهار قدراتهم التفكيرية والتعليمية الذاتية في شتى أنواع الأنشطة المدرسية ؛ إلا أن الباحث يشعر بوجود فوارق كبيرة في نتائج التحصيل الدراسي للتلاميذ ، ويظهر تدني واضح في كثير من مخرجات العملية التعليمية ، لا يتناسب مع تعليم الطلاب الموهوبين ويعتقد الباحث أنّ الإدارة المدرسية في تعليم الموهوبين ركناً أساسياً في التطوير وقائد للتقدم ولربما تحيط به الإخفاقات التخطيطية العديدة . لا سيما وأنّ الواقع قد أكد أنّ كثيراً من الممارسات البشرية الاجتهادية المستحدثة تعتمد على التجربة والخطأ ؛ حيث تكون تكلفة ذلك باهظة ويعدم مشروع مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم ضمن هذه التجارب المستحدثة دون توفر تجارب وطنية سابقة تصلح كمرجعية يمكن القياس عليها .

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم ؛ أساس وثنائي للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية والفنية من وجهة نظر العاملين بها

١ - ٣ : أهداف الدراسة

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - التعرف على واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية .

٢ - التعرف على واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية.

٣ - التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية .

٤ - التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية .

٥ - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة عينة الدراسة والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ؛ سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية ، نوع المرحلة التعليمية .

٤ - ١ : أسئلة الدراسة

من السؤال الرئيس والذي يمثل مشكلة الدراسة ؛ تم اشتقاق تساؤلات أخرى قرينة بجوهر مشكلة الدراسة وهي :

١ / ما واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ؟

٢ / ما واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية ؟

٣ / ما مستوى المعوقات التي تواجه تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ؟

٤ / ما مستوى المعوقات التي تواجه تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية ؟

٥ / هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ؛ سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية ، ونوع المرحلة التعليمية ؟

١ - ٥ : أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الطلاب الموهوبين أنفسهم في مجتمعاتهم ، ولذلك يأخذ الباحث هذه الأهمية من حيث :

أولاً : الأهمية النظرية : تكمن الأهمية النظرية في أن الدراسة يُمكن أن تُسهم في إثراء الجانب المعرفي في مجال الإدارة الاستراتيجية المدرسية. كما وأنها يُمكن أن تُشكل نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تُسهم في تقديم الحلول وتطوير الإدارة المدرسية ، وإضافة الجديد والمثير.

ثانياً : الأهمية التطبيقية : تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين استخدام نظام معايير الإدارة الاستراتيجية من خلال الكشف عن الصعوبات التي تقف أمام تطبيقها بفاعلية ، كما أنها يُمكن تفيد القائمين على التخطيط في حالة وجود تفاوت بين ما هو قائم ، وما يجب أن يكون .

١ - ٦ : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون من مديري ومديرات مدارس الموهوبين والمعلمين و المعلمات بمدارس الأساس والثانوي بولاية الخرطوم والبالغ عددهم نحو ١٥٩ ، حسب إحصائية رسمية تحصل عليها الباحث والذياستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع عدد ١٠٩ إستبانة على أفراد عينة الدراسة ممن لم يكونوا مشاركين في عينة قياس الصدق الداخلي للاستبانة ، ووزعت لهم عبر زيارات ميدانية ، واستردت منها عدد ١٠٤ إستبانة وبعد فصلها وفحصها تم إستبعاد ٤ منها نظراً لعدم تحقيقها لاشتراطات الإجابة الصحيحة حيث كانت تالفة ولم يتمكن الباحث من استرداد ٥ منها وتم اعتماد العينة في هذه الدراسة بشريحة تتكون من ١٠٠ فرداً ؛ تم اعتماد إستجاباتهم .

١ : ٧ حدود الدراسة

أ - الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢٠م - ٢٠٢١م

ب - المكانية : مدارس الموهوبين أساس - ثانوي بولاية الخرطوم والتي تحتضن التجربة الأقدم لمدارس رعاية الطلاب الموهوبين ، بمرحلتي التعليم الثانوي والأساسي ، وتضم عدد ١٢ مدرسة حكومية ، وتعمل

بنظام الإزدواج بين الجنسين وغير مختلطة ؛ موزعة على محليات الولاية الكبرى ، والمدارس الثانوية هي : مدرسة الدكتورالتجاني الماحي بمحلية الخرطوم ومدرسة البروفسور عبد الله بمحلية بحري ومدرسة الشيخ محمد سيد حاج بأمدران ؛ بينما تضم مدارس الموهوبين أساس ؛ كل من مدرسة عبدون حماد بمحلية الخرطوم ، مدرسة الطيار محمد فؤاد بمحلية بحري ، ومدرسة البروفسور محجوب عبيد طه بمحلية أم درمان.

١ : ٨ مصطلحات الدراسة

١ - الإدارة المدرسية : يُعرفها الأغبري (٢٠٠٠م ، ص ٦٠) " على أنها قدرة القائد الإداري المحترف (مدير المدرسة) في تهيئة الظروف المناسبة ، وتوفير واستخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية والمالية ، والارتقاء بالمجتمع المدرسي ومن له علاقة ؛ تلاميذ ، مدرسين ، إداريين ، وأولياء أمور وعاملين ، من خلال تحفيزهم وإشراكهم في العملية التعليمية ، لتحقيق الهدف المنشود ، أي أنها أداة فعالة في ترجمة الحاجات التربوية إلى عمل تنفيذي يتم تطبيقه خلال ساعات العمل اليومي " .
ويُعرفها الباحث إجرائياً : على أنها نشاط تعليمي بشري وجماعي منظم يهتم بتنظيم شؤون الجماعة والتعليم بالمدرسة وبمجتمعها ويعمل على تطوير العملية التعليمية و العمل المدرسي وتحسينه باستمرار بما يحقق الأهداف المنشودة للمدرسة .

٢ - الإدارة الاستراتيجية : يقول ابن حبتور (٢٠٠٤م ، ص ٢٦) : أن دركر **Drucker** ؛ يُعرفها على أنها ؛ عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة ؛ لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات بشكل متكامل

ويُعرفها الباحث إجرائياً : على أنها عملية منظمة وواعية واستشرافية تُدير العمليات بشكل متناسق خاضع للرقابة والتقويم ، وبحيث يصبح لكل فرد في المؤسسة دوراً مُحددًا يقوم به ضمن فريق العمل
٣ - المهام الإدارية لمدير المدرسة : هي المسؤوليات الموجهة نحو تنظيم الجهود والأعمال وترتيب وتصنيف الملفات وتنسيق البرامج وتوظيف المعلومات وتنفيذ الأهداف الإدارية المدرسية ، بما يُسهم في فرض واقع متطور للعمل الإداري و المكتبي بالمدرسة بما يدعم إتخاذ القرارات الصائبة ويحقق الإتصال التنظيمي الفعال (الأغبري ، ٢٠٠٠م ، ص ٥٤ - ٦٢) .

ويُعرفها الباحث إجرائياً : بأنها المسؤوليات والتكاليف والأعباء المتعلقة بتنفيذ وتطبيق اللوائح والنظم المكتبية والإدارية والمختصة بتنظيم الملفات والبيانات والشؤون الوظيفية وشؤون المعلمين والموظفين والاستحقاقات الوظيفية ولوائح المحاسبة والعمل .

٤ - المهام الفنية لمدير المدرسة : مجموعة الأعباء والتكاليف والمسؤوليات القيادية والتي ينفذها مدير المدرسة بغرض تحسين العمليات التعليمية والتعليمية ، والتي من شأنها تحسين المشاركة في بناء خطط التنفيذ بصفة عامة وخطط المعلمين بصفة خاصة والتي تدعم وتطور قدرات الجميع لتنفيذ البرامج المتعلقة بتنمية قدرات المعلمين مهنيًا وتربويًا وتنسيق قدرات المتعلمين بما يسهم في النمو المتكامل جسمانياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً . (الجبر ، ٢٠٠٢م ، ص ٤١)

ويُعرفها الباحث إجرائياً : بأنها الأعباء التي يقوم بها مدير المدرسة والمتعلقة بمجالات العملية التعليمية والتعليمية والتي تهتم بتحسين القدرات المهنية للمعلمين والعاملين وتركز على تنمية قدرات الممتعلمين معرفياً ووجدانياً وجسمانياً وعقلياً ، وفي كل مجالات التوافق الاجتماعي والنفسي والبيئي .

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد :

تشتمل هذه الدراسة على أربعة مباحث في هذا الفصل ؛ أولها عرض تعريفي بأنظمة تعليم ورعاية الموهوبين ، ثم تتناول موضوع التخطيط الإستراتيجي في مفاهيمه المتعددة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وكذلك سنتناول قسطاً وافراً عن موضوع الإدارة الاستراتيجية غاياتها وأساليبها ، رابعاً ثم سنتناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث المفاهيم والغايات وأدواره ومهامه وتأثيراته ؛ وهو ما يعوزه المنشغلون بالإدارة المدرسية وصانعو القرار التربوي والمدرسي وما يهتم له خبراء التربية والتعليم ثم أخيراً موضوع المدرسة والمستقبل ثم بعد ذلك سنتطرق الدراسة لعينة منتقاة من الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة الحالية والتي أفادت الباحث كثيراً.

المبحث الأول

٢ : ١ واقع التعليم في مدارس الموهوبين اليوم :

يؤكد جروان (٢٠٠٤م ، ص ٢٢) : " أن نعمة العقل من أجل نعم الله على البشر ، فيه يفرق الإنسان بين الأشياء والأضداد ويعرف منافعها ومضارها في الأمور الدينية والدينية ، وهناك صفوة منهم اختصهم الله بملكات الحكمة والتفوق والتميز بشكل غير عادي تعرف بفئة الموهوبين ، قال تعالى { يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ } - البقرة - ٢٦٩ . وذكر فتحي جروان (٢٠٠٤م ، ص ٢٣) إذا وجدت هذه الصفوة العناية والرعاية يبرز منهم العديد من القادة المبدعين والمبتكرين والعلماء والمخترعين ؛ والذين لا تتجاوز نسبتهم في أي مجتمع كما ذكرت معظم البحوث والدراسات نسبة (٢% - ٥%) من أفراد المجتمع ، ويقول عبد الله محمد عادل (٢٠٠٥م ، ص ٣١) : " يعد الموهوب ثروة وطنية وكنزاً لأمتة وعاملاً من عوامل نهضة مجتمعه في مجالات الحياة العلمية والمهنية والفنية ، ومن ثم فإن استغلال قدراته استغلالاً فكرياً وتربوياً يعد ضرورة حتمية " . ويؤكد محمد ماجد الفرا (٢٠٠٣م ، ص ٥١) أن الموهوبين والتميزين في قدراتهم العقلية ؛ في أغلب المجتمعات هم الذين تقوم على كواهلهم نهضتها ؛ فهم عقولها المدبرة ، وقلوبها الواعية .

وذكر صالح هادي العنزي (١٩٩٤م ، ص ٩١) : " أنه بالرغم من هذه الجهود الكبيرة والسعي الحثيث نحو تربية ورعاية الموهوبين بكافة السبل المناسبة لقدراتهم ، إلا أن معظم الباحثين التربويين والمختصين في المجال لازالوا يشككون في مصداقية الخدمات المقدمة لهذه الفئة ، وبيبراهنون على ذلك بعدم توفر فرص النمو المناسبة للطلاب الموهوبين عندما يندرجون في المدارس والمؤسسات التعليمية العامة مع غيرهم من الطلاب الذين لا يستون معهم في الطاقات والاستعدادات " أ - مفهوم الطالب الموهوب :

وقد ورد في المعاجم العربية في المصباح المنير ؛ أخذ اللفظ من الفعل (وهب) ؛ أي أعطى شيئاً بدون مقابل ، و عبارة الطالب الموهوب في اللغة العربية بالضرورة تعني الطالب الذي يعطي مواهبه والقدرات التي تمثلها بلا مقابل . بيد أن المفهوم الإصطلاحي قد اختلف فيه الباحثون ؛ اختلفاً بايناً وذلك لاختلافهم في الاتجاهات النظرية والخبرات العملية التي ينطلقون منها في تحديد مجالات التفوق التي يعتبرونها أكثر أهمية في تحديد مفهوم الموهبة . هذا غير أن فتحي جروان (٢٠٠٤م ، ص ٥٧) ؛ يرى أن الموهبة هي استعداد وراثي يوجد في الفرد فيجعله قادراً على إنتاج أداء متميز عن أقرانه العاديين في المجالات العقلية والمعرفية ،

أما محمود شاكر الجبوري (٢٠٠٢م ، ص ١٣) ، فقد ذكر: الموهبة إذن استخدمت لتدل على مستوى عال من القدرة على التفكير والأداء ، ومن حيث الذكاء فقد بلغ هذا الحد عند تيرمان ١٤٠ فأكثر وعند هولنجورت ١٣٠ فأكثر في حين نجده عند تراكسلر تدنى إلى ١٢٠ فأكثر، أما عند فتحي جروان (٢٠٠٤م ، ص ٤٨) فقد أوضح أن على مستوى الموهوبين أنفسهم قسمت الموهبة إلى مستويات حددها التفوق العقلي بحيث تشمل فئة الممتازين ؛ وهم الذين تتراوح نسبة ذكائهم بين (١٢٠ او ١٢٥) إلى (١٣٥)

أو ١٤٠) إذا طبق عليهم اختبار ستانفورد بينيه . وفئة المتفوقين ؛ وهم من تتراوح نسبة ذكائهم بين (١٣٥ أو ١٤٠) على نفس المقياس السابق وأخيراً فئة المتفوقين جداً (العباقرة) ؛ وهم الذين تبلغ نسبة ذكائهم ١٧٠ فما فوق .

وذكر فتحي جروان (٢٠٠٤م ، ص ٦٥) أنّ (كرونشاك) قد قسّم هذه الفئة إلى مستويات ثلاثة تشمل : الأذكىء المتفوقين؛ هم الذين تتراوح نسبة ذكائهم بين (١٢٠ - ١٣٥) ويشكلون ما نسبته (٥ % - ١٠%)، ثم الموهوبون : و تتراوح نسبة ذكائهم بين (١٣٥ - ١٤٥) إلى ١٧٠ ويشكلون ما نسبته (١٠% - ٣%) .

والعباقرة (الموهوبين جداً) ؛ وهؤلاء تتراوح نسبة ذكائهم (١٧٠) فأكثر وهم يشكلون (٠,٠٠٠٠١ %) أي ما نسبته واحد في كل مئة ألف. أي نسبة قليلة جداً. و ذكر جمال الخطيب (٢٠٠٧ ، ص ٥٤) إن المواهب قدرات خاصة ذات أصل تكويني لاترتبط بذكاء الفرد بل أن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً. وهكذا ينظر إلى الموهبة في ضوء وصول الفرد إلى مستوى أداء مرتفع في مجال لا يرتبط بذكاء الفرد. كما أوضح الجبوري (٢٠٠٢م ، ص ٢١) أن العلم ينمو ويزدهر دائماً ونتيجة لهذا تظهر آراء جديدة نتيجة لما يجد من بيانات مستحدثة وتأتي تفسيرات لهذه البيانات وتتغير نتيجة لذلك نظرنا إلى الأشياء وهذا ما حدث مع هذا المصطلح .

د - العلاقة بين الموهبة والذكاء والإبداع :

كان يستخدم مصطلح الموهبة ليدل على مستوى أداء مرتفع يصل إليه فرد من الأفراد في مجال لا يرتبط بالذكاء ، ويخضع للعوامل الوراثية . كما أوضح هاشم محمد محمود (١٩٩٤م ، ص ٣٤ - ٥٥) أنّ المبدعين قد واجهوا خلال التاريخ تهماً عديدة ، مثل أنهم مرضى عقليون ، ويذكرون سقراط وديمقريطس وروسوكامثلة على مبدعين واجهوا اضطرابات عقلية غير أن الدراسات أوضحت عدم وجود علاقة بين الموهبة والإبداع وبين المرض العقلي ، حيث عرف عدد كبير من المبدعين مثل إديسون ، واينشتاين بأنهم لم يكونوا طلاباً متفوقين ، قد يكون في هذه النهم شيء من الصحة لأن المبدعين لا يتكيفون بسهولة مع مناهج دراسية غير مثيرة ، ومع أوضاع مدرسية جامدة .

وهذا لا يعني بأن كل المبدعين لا يتفوقون . في الدراسة ، ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين تطور مفهوم الموهبة وتحول من مجرد مفهوم الذكاء إلى أن اشتمل على ذوي القدرات الابتكارية . ولعل أول من نادى بهذا المصطلح الشامل جيلفورد الذي نبه إلى ضرورة الاهتمام بدراسة ذوي القدرات الابتكارية من الأفراد وقد أكد الدوارد دي بونو أن الإبداع فعل واع يتم من خلال جهد هادف ، ويرى الباحث أنّ الموهوب هو الذي يمتاز بالقدرة العقلية والتي مكن قياسها بنوع من اختبارات الذكاء .

غير أنّ الجبوري قد عرّف الموهوب بأنه (الطالب الذي تتوفر لديه استعدادات وقدرات غير عادية و خاصة في مجالات التفوق العقلي والإبداع والابتكار والتحصيل العلمي والمهارات و القدرات الخاصة . أما فتحي جروان ؛ رئيس المجلس العربي للموهوبين ؛ فقد عرّف الموهوب بأنه : " هوكل من يمتلك قدرة عقلية استثنائية أو استعداداً فطرياً غير عادي في مجال أو أكثر من المجالات الأكاديمية والإبداعية والفنية والقيادية وذلك بدلالة أدائه على اختبار أو أكثر من اختبارات الذكاء أو الاستعداد أو الإبداع بحيث يكون ضمن أعلى (٢% إلى ٥%) من أقرانه في المجتمع المدرسي أو مجتمع المقارنة الذي ينتمي إليه) .

خصائص الطلاب الموهوبين :

وذكر فتحي جروان (٢٠٠٤م ، ص ٨٨) أنّ Gallagher عام ١٩٧٥م قد أوضح أنّ الموهوبين يتميزون بمجموعة من الخصائص السلوكية والمعرفية والانفعالية والجسمية مقارنة بأقرانهم العاديين من الطلاب والأطفال ومن أمثلة نتائج هذه الدراسات أنّ الأطفال الموهوبين يتميزون عن أقرانهم العاديين بعدد من السمات ، أهمها ؛ من الناحية الجسمانية نجدهم يتميزون بأنهم أكثر طولاً وأقوى بنية وأوفر صحة ، أما من الناحية العقلية فلديهم القدرة على التذكر وقوة الملاحظة والتفكير المنظم ، وتحقيق مستوى تحصيلي عالي في أكاديمياته ، ويظهر تفوقاً ظاهرياً عالياً في القراءة والحساب . ومن الناحية التي ترتبط بالميل والاتجاهات النفسية فلديهم الميل أكثر تعدداً و تنوعاً مقارنة بأقرانهم العاديين ، ويتسمون بالميل المبكر باتجاه القراءة بدون معلم ، ويميلون بشدة للألعاب وملمين

بقوانينها أكثر من غيرهم. من الناحية الشخصية هم أكثر تكاملاً في شخصياتهم ، واتجاهاتهم الاجتماعية أكثر سلامة واستقامة .

كما ذكر صالح العنزي أن كلارك قد أوضحت خصائص أخرى للطلاب الموهوبين حيث ذكرت المجال المعرفي فيكون لهم درجة عالية من القدرة على الحفظ ، ودرجة عالية من سرعة الاستيعاب والبديهة ، و يتميزون بدافعية عالية باتجاه تحقيق الذات. أما في المجال الحسي والبدني ف لديهم مدخلات غير عادية من البيئة عن طريق نظام حسي مرهف ، ويمتلكون النزعة الديكارتية التي قد تشمل إهمال الصحة الجسمية وتجنب النشاط البدني. أما من ناحية المجال الحسي والبدني يظهر الاهتمام المبكر والاندماج بالمعرفة .

تجارب دول العالم في رعاية الموهوبين اليوم :

التجارب العربية :

وذكر أحمد معاجيني أسامة (٢٠٠٨م، ص ٥٦) أما في العالم العربي فقد تنبه التربويون إلى رعاية الموهوبين حديثاً، وأدركوا أن السبيل الأمثل لتطوير بلدانهم والحفاظ على مقدراتهم ومكتسباتهم يتمثل في الاهتمام بقدرات أبنائهم الموهوبين و تنمية مهاراتهم .وتعد مصر أول بلد عربي أنشأ فصولاً للمتفوقين عقلياً عام ١٩٥٥ م. ومن أبرز مظاهر الاهتمام العربي بالموهوبين السماح بالتسريع الأكاديمي

١- تجربة جمهورية مصر العربية : www.Suwardan.com

أنشأت مصر فصولاً للمتفوقين عقلياً عام ١٩٥٥ م ألقته بمدرسة المعادي الثانوية بالقاهرة ، كما أنشأت مدرسة خاصة بالمتفوقين هي مدرسة المتفوقين بعين شمس ١٩٩٠ م، كما أنشأت بعض المعاهد الفنية لرعاية ذوي المواهب الخاصة في مجالات الفن التشكيلي والتمثيل و الميكانيكا.

٢- تجربة المملكة العربية السعودية : www.Suwardan.com

قد خطت المملكة العربية السعودية خطوات متقدمة في برنامج الكشف عن الموهوبين ورعايتهم و هي مبادرة تعتبر ترجمة لما نصت عليه السياسة التعليمية . وفي عام ١٤١٩ هـ أعلن عن تأسيس مؤسسة الملك عبدالعزيز لرعاية الموهوبين التي كان يرعاها ويرأس مجلس أمنائها صاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن عبدالعزيز ولي العهد آنذاك .

٣- تجربة الأردن: www.Suwardan.com

أسست مؤسسة المنهل التربوية عام ١٩٧٨ م بمدينة عمان مدرسة المنهل العالمية وهدفت إلى فتح مدارس للقطاع الخاص وتقديم خدمات مميزة ومتطورة ، ترعى المدرسة الطلبة الموهوبين والتميزين وذلك عن طريق برنامج الإثراء الخاص وتزويد الموهوبين بخبرات جديدة تناسب اهتماماتهم في المجالات المختلفة أما الفئات المستهدفة في البداية فاشتملت على طبقة المرحلة الأولى في التعليم الأساسي .

(ب) : تجارب الدول الأجنبية

١- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

جاء في موقع العلوم الاجتماعية الإلكتروني: www.hamdisocio.blogspot؛

، أنّ الولايات المتحدة الأمريكية اهتمت بالإبداع منذ عام ١٩٢٠ م عن طريق إسهامات تيرمان في أبحاث التفوق العقلي والابتكار وأستمر هذا الاهتمام وزاد من خلال برامج لتربية الموهوبين والمبدعين مثل برامج (أستور) للأطفال المبدعين الذي يستهدف إعطاء الأطفال المبدعين برامج خاصة . ثم كان تأسيس الجمعية الأمريكية للأطفال الموهوبين عام ١٩٤٧ م. وتشكيل الجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين عام ١٩٥٣ م. ويعد نجاح الروس في عام ١٩٥٧ م في غزو الفضاء أوجد ذلك لدى الأمريكيان قناعة بأن التقدم التكنولوجي الروسي لم يأت من فراغ، بل جاء نتيجة تفوق مواهبهم وفاعلية طرق تعليمهم ورعايتهم للموهوبين ، مما أدى إلى اتساع النظام التعليمي الأمريكي ليشمل تقديم أفضل البرامج والنظم التربوية لإعداد الموهوبين ورعايتهم باعتبارهم أمل أمريكا. كما تطورت الأبحاث والدراسات التي اهتمت بالموهوبين في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغت في عام ١٩٥٠ م ثلاثمائة وثمانين بحثاً .

٢- تجربة إنجلترا : www.hamdisocio.blogspot

بدأت بالعالم جالتون الذي درس مجموعات من مشاهير رجال القضاء والإدارة والقادة والعسكريين و في سنة ١٩٨٠ م حدثت تغيرات مهمة في نظام المدارس الثانوية شملت عملية الاختيار المتعلقة بتعليم المتفوقين ، وفي ابريل ١٩٨٩ م تم تعيين أكثر من ١٠٠ موجه تعليمي لاختيار الوسائل و الطرق المناسبة لتطبيق المنهج الوطني للمتفوقين وكثرت السياسات المساندة لتعليم الموهوبين و جاءت كل هذه السياسات بنتائج إيجابية واضحة.

٣- تجربة اليابان : www.hamdisocio.blogspot

تعتبر اليابان أمة المائة و العشرين مليون متفوقاً، أما أسرار التفوق الياباني ففي الإنتاج والإبداع و الإدارة و صناعة الآليات والإلكترونيات فتتمثل في اهتمام المعلمين في اليابان بالأطفال المتفوقين عن طريق تنمية القدرات والمهارات لديهم. المساعدة على تنمية المواهب والقدرات للأطفال قبل سن الالتحاق بالمدارس النظر إلى كل طفل على أنه يمكن أن يكون موهوباً ومتفوقاً. تعاون الآباء والمعلمين في تنمية المهارات التي تؤدي إلى الابتكارية من العناصر الأساسية في العملية التربوية.

٤- تجربة أستراليا : www.moh.gov.ps

تقدم أستراليا برنامجاً تقوم بتنفيذه سبع مدارس لتعليم الموهوبين وهو برنامج الطلاب ذوي القدرات العقلية العالية، ويهدف هذا البرنامج إلى تدريب المعلمين على عمليات الكشف عن الموهوبين كما يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية : زيادة فهم المدرسة والمجتمع وقبولهم لحاجات التعليم لدى الطلاب الموهوبين . زيادة معدلات استيعاب جميع الطلاب في برامج تعليم الموهوبين.

٥- تجربة فرنسا : www.eduplanning.org

و بدأت بالعالم بينيه الذي وضع أول اختبار للكفاءة متضمناً استخدام العمر العقلي ، وبذلك مهد الطريق الذي أكد مفهوم النسبة العقلية الذي يصف الاختلافات بين Stern للبحث في مجال الموهوبين ثم جاء جودارد الذي قام بمراجعة و تعديل اختبار بينيه عام ١٩٠٨ م، وأدخله إلى أمريكا سنة ١٩١٦ م، كما تركزت اهتماماته على الخدمات التعليمية للمعاقين عقلياً. تتبع فرنسا نظام السماح للطفل الموهوب بالدخول في رياض الأطفال قبل السن القانونية ، وفي عام ١٩٧٦ م تأسست جمعية وطنية للأطفال المتفوقين عقلياً .

تجربة السودان في رعاية الموهوبين :

مرت تجارب التعليم في السودان بأنماط ومراحل عديدة ، كان لها القدر المعلى في تعليم أبناء هذا الوطن . وسطرنا تاريخ السودان ، أنّ التعليم فيه قد بدأ منذ حضارتي مروى وكوش ، مروراً بعصور تلت ذلك وصولاً إلى عهد دولة الفورفي غرب السودان ودولة سنار، حتى بدايات التاريخ الحديث للسودان. حيث تباينت مسميات المراحل الدراسية فكانت مرحلة التعليم الديني في الخلاوى ، ثم التعليم المنظم ؛ فكانت مرحلة التعليم الأولية ، فالوسطى ثم المرحلة الثانوية . ثم تغيرت المسميات فكانت مرحلة التعليم الابتدائي ثم مرحلة تعليم الثانوي العام والذي تغير فيما بعد إلى المرحلة المتوسطة، ثم التعليم الثانوي العالي ، وأخيراً مرحلة تعليم الأساس ، فمرحلة التعليم الثانوي .

و تطور التعليم الجامعي بعد ذلك حتى وصل إلى ما صار عليه اليوم ومن التحديثات في أنظمة التعليم الرائدة اليوم وفي العصر الحديث مرحلة تعليم الأساس وهي مرحلة تكون في بداية التعليم المنظم ، و تسبق مرحلة التعليم الثانوي ، و مؤخراً اتجهت دول العالم نحو التعليم الموجه إلى القدرات والمهارات العقلية للانسان فكان نظام تعليم الطلاب الموهوبين ، حيث دعت المنظمة الدولية وكذلك جامعة الدول العربية كل دول العالم إلى تحديث أنظمتها التعليمية بما يتوافق والقدرات البشرية والعقول التي تتميز بمستويات عالية من الذكاءات ، فكانت الدعوات صريحة باتجاه تبني أنظمة رعاية الطلاب الموهوبين ، في مدارس ومؤسسات تربوية وتعليمية لرعايتهم ومن ثم تطوير قدراتهم ومهاراتهم للاستفادة منها في بناء الأوطان وإعمار الأرض

فالسودان كغيره من الدول التي سبقتة في تطوير أنظمتها التعليمية ، قد اتجه نحو تطوير التعليم و توسعة مواعيه ونشره في كل البلاد، فكان أن تبني مرحلة تعليم الأساس ، و توسع في التعليم الجامعي ، وعمل على تطوير المناهج ، والاهتمام بتعليم وتربية ورعاية الطلاب الموهوبين مؤخراً في المرحلتين الأساس والثانوي . حيث بدأت تجربة تعليم الطلاب الموهوبين في السودان في العام

٢٠٠٤م ، حيث كانت ولاية الخرطوم هي أول ولاية تحتضن هذه التجربة والتي قد بدأت بثلاث مدارس في مرحلة تعليم الأساس واتسمت هذه المدارس بأنها كانت مزدوجة وليست مختلطة ، حيث تضم المدرسة الجنسين (بنين) و(بنات) في حجرات دراسية منفصلة ، وكذلك معامل منفصلة لاجراء الأنشطة التعليمية و التجارب ، وإدارة مدرسية موحدة حيث يقوم بعملية التدريس ذات الفئة من المعلمين والمعلمات وفي العام ٢٠١٠م خضعت أول دفعة من الطلاب الموهوبين بمرحلة تعليم الأساس لامتحانات شهادة الأساس ، حيث بدأت أول دفعة من الطلاب الموهوبين الدراسة بالمرحلة الثانوية في العام الدراسي (٢٠١٠م - ٢٠١١م) ؛ في مدارس حكومية منظمة ومنعزلة ؛ وبعدها ست مدارس ثانوية للجنسين ؛ بنين وبنات . حيث جلست أول دفعة للطلاب الموهوبين لامتحانات الشهادة السودانية الثانوية في العام ٢٠١١م . حيث انخرطت هذه الدفعة الآن في التعليم الجامعي وانتسب طلابها وطالباتها إلى الجامعات السودانية المختلفة وابتعث بعضهم إلى الجامعات العالمية والدولية بتركيا وجمهورية مصر العربية وماليزيا والهند الصين . (منشور وزارة التربية الإتحادية السودانية ، ٢٠٠٢م)

المبحث الثاني الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصاً في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه ، ويقول محمد حسين العجمي (٢٠٠٨م ، ص٦٢) : فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ، مزودة بخطة إستراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص إختيار مجالات النشاط وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها ليشهد هذا المصطلح تطوراً عميقاً مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط على الرغم مما شهدته التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة إنتشار في أغلب المؤسسات ، خصوصاً في أمريكا إلا أن فهد الحبيب (١٩٩٥م ، ص١٩) يقول : أن التخطيط الأمريكي في التعليم قد تلقى العديد من الإنتقادات حتى من قبل ممارسيه . إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية .

٢ : ١ - ٢ الإستراتيجية :

ويؤكد ماجد آل غوشن (٢٠١١م ، ص ٦٦) : أن جذور الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال ، كما يعني قيادة فنون الحروب ، عند هذا الجنرال ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة ، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة عموماً ، حتى أنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية ، منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال بينما يؤكد نبيل موسى خليل (١٩٩٦م ، ص ٢٩) : الإستراتيجية عند أفريت شالندر تعني إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات .

بينما يعرف عبدالله محمد المنصور (١٤٣١هـ ، ص ٢٦) الإستراتيجية بأنها مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة بيد أن نادية العارف (٢٠٠٢م ، ص ١٥) فقد ذكرت أن زوماس قد عرّف الإستراتيجية بأنها " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها " .

ويرى الباحث أنّ الإستراتيجية يُمكن أن تُمثل التخطيط الذي يقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها وعليه فإننا نستطيع أن نستخلص أنّ الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل تكون الإستراتيجية قابلة للتحقيق يجب توفر طريق منطقي وواضح لتحقيق الإستراتيجية الإستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تضمن وضع وتصميم وتنفيذ وتحقيق الأهداف طويلة الأجل. وقد حدد شارلي دي ماكين (٢٠٠٢م، ص ٨٢) : خطوات عملية لتنفيذ استراتيجية مدير الإدارة، حسب المخطط أدناه :

الجدول (٢ : ١ - ٢) : خطوات تنفيذ استراتيجية المدير :

| تحديد الإستراتيجية وصياغة الأهداف الإستراتيجية | | | |
|--|-----------------------|--|--|
| جمع المعلومات وتقييم النتائج | | | حدد المهام الإدارية الرئيسية |
| وضوح آليات الرقابة وفعاليتها | | | تخصيص المهام لمختلف وحدات المدرسة |
| تنمية المواهب الإدارية | | | تفويض علاقات الإدارة ووضع سبل للتنسيق |
| نظام الحوافز والدعم | | | تخصيص الموارد اللازمة لوحدة النشاط والإدارات التنفيذية |
| تفعيل نظام المعلومات | وضع طرائق قياس الأداء | وضع كل الأهداف المحورية لرؤساء الوحدات | وضع سياسات مرشدة للصرف |

٢ : ٢ - ٢ : التخطيط الإستراتيجي :

يقول إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢م، ص ١٧) : تعددت المفاهيم والتوضيحات حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، ومن هذين المجالين أُشتق تعريف للتخطيط الإستراتيجي المدرسي، باعتبار أنّ المدرسة من أهم المؤسسات المجتمعية الإدارية والتربوية. ولكننا سوف نتطرق للتخطيط الإستراتيجي بصفة عامة ثم سنركز في مبحث آخر على التخطيط المدرسي الإستراتيجي. فقد عرّف محمود هاشم (٢٠٠٩م، ص ١٣)، التخطيط الإستراتيجي بأنه : عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يُحقق النمو والأرباح في المستقبل. "

غير أنّ محمد محمد البادي (١٩٩٦م، ص ٨) : فقد عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه : القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية غير أنّ عبدالله العقيل (٢٠٠٣م، ص ٢١) : قد عرّف التخطيط الإستراتيجي بأنه : عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف بيد أنّ رجب العويسي (٢٠٠٦م، ص ٢٢) : فقد عرّف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ويرى الباحث أنّ التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

التخطيط الإستراتيجي:

ويؤكد نواف العتيبي (٢٠١٢ م، ص ٣٤)؛ أنه يوجد العديد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل هذه المصطلحات في التخطيط بعيد المدى، التفكير الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية " .
أولاً: التخطيط بعيد المدى :

يؤكد ماجد آل غوشن (٢٠١١ م، ص ٤٩): أنه حتى نهاية عقد الستينات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز بين مفهوم التخطيط طويل المدى والتخطيط الإستراتيجي، ولوضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين، فإن من المفيد أن نذكر أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة جداً وهي : المستقبلية في اتخاذ القرارات، العملية والإجراءات، الفلسفة، الهيكلية .
مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

يقول عبد الخالق مانع القريني (٢٠١٢ م، ص ٣٧): عند استعراض العديد من تعريفات التخطيط الإستراتيجي نجد أن الكثير منها يُشير إلى تعريف هذا النوع من التخطيط على أنه تخطيط طويل المدى، وأثناء تخطيط يهتم بقرارات طويلة الأجل. وقد ذكر أحمد محمد عيدروس (٢٠٠٥ م، ص ٣٦): مجموعة من الفروق بينهما، تعلقت بأساس كل منهما، واهتمامات كل نوع وجوانب تركيزه، والأمور التي يعتمد عليها كل نوع، والمرونة والتأييد الإداري والإفتراضات والفترة الزمنية وغير ذلك.

ويرى الباحث في هذا الصدد أن يورد مجموعة من آراء العلماء والكتاب، والتي تناولت التباين بين التخطيطين الإستراتيجي و طويل المدى، ثم يختمها برؤيته في عرض التباين و الاختلافات والفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، ويمكن عرضها على النحو التالي :

أولاً: التباين بين التخطيطين عند أحمد القطامين (٢٠٠٢ م، ص ٣٩) فقد ذكر خمسة فروقات رئيسية بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى تتعلق حسب الجدول (٢ : ٣ - ٢) أدناه بما يلي :

الجدول (٢ : ٢ - ٢) فروقات بين التخطيطين الإستراتيجي و طويل المدى

| نوع التخطيط | | مجال التباين |
|--|---|--------------------------|
| التخطيط طويل المدى | التخطيط الإستراتيجي | |
| المستقبل هو إمتداد للماضي | المستقبل ليس امتداد للماضي | أساس التخطيط |
| تحقيق أهداف يؤدي تفاعلها لتحقيق المميزات | تحديد الميز التنافسية الواجب توفرها | أهداف التخطيط |
| يحدد محاذير الاندفاع في الاتجاه المختار | تحديد إتجاه استراتيجي للمؤسسة | إتجاه المؤسسة |
| يحدد معايير داخلية إدارية | يقيم الأداء وفق معايير خارجية تنافسية | معايير الكفاءة والفعالية |
| اقصر وربما يمتد لعدة سنوات | اطول مدة يركز على إتجاه المؤسسة وليس سرعة خطاها | المدى الزمني |

جدول (٢ : ٢ - ٣) : التباين بين التخطيطين

| نوع التخطيط | | مجال التباين |
|-------------------------------------|---|--------------|
| التخطيط طويل المدى | التخطيط الإستراتيجي | |
| حقائق رقمية و بيانات محددة | فلسفية تعكس إيمان الإدارة به | الطبيعة |
| إجراءات ملزمة غير مرنة | إجراءات مرنة | المرونة |
| مستويات وظيفية محددة ومستقلة ذاتياً | يهتم بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة كلها | المستوى |
| متخصصون في التخطيط | للإدارات العليا | المسؤولية |
| الإعداد والتنفيذ . | التفكير والتكوين | التركيز |

الجدول (٢ : ٢ - ٤) رؤية الباحث حول التباين بين التخطيطين

| نوع التخطيط | | وجه المقارنة |
|--|--|--------------------|
| التخطيط طويل المدى | التخطيط الإستراتيجي | النتبؤ بالمستقبل |
| يبرز مستقبلاً قابلاً للتنبؤ | يبرز مستقبلاً غير قابل للتنبؤ | طبيعة العملية |
| يبرز التخطيط كعملية دورية | يبرز التخطيط كعملية مستمرة | اهتمامه بالمتغيرات |
| يتوقع استمرار الاتجاهات الحالية | يتوقع الاتجاهات الحديثة والتغيرات المفاجئة | الإفتراضات |
| يفترض في المستقبل امتداداً مشابهاً للحاضر، يؤكد العمل حسب المخطط سنة بعد سنة متتالية الأحداث الضرورية لتتحقق | يأخذ المدى الواسع للمستقبل المحتمل ، ويؤكد تطور الاستراتيجيات المعتمدة على التقييم الحالي لبيئة المؤسسة التربوية | منطلقاته |
| يسأل ما المهام التي نحن بصددها ؟ | يسأل ما المهام التي ينبغي أن نكون بصددها ؟ هل نعمل الشيء نفسه ؟ | مجال تركيزه |
| المستقبل فقط | الحاضر والمستقبل | اعتماده |
| على التخطيط وصناعة القرار | على الابتكار والإبداع والحدس | فترة ظهوره |
| الخمسينات | الستينات | |

أهمية التخطيط الإستراتيجي :

ذكر جارات بوب وآخرون (١٩٩٨ م، ص ٢٢): في أهمية التخطيط الإستراتيجي ما يلي :
يوفر الفرصة للعاملين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
يحقق القدرة على التأثير القيادي والتفاعل بين الرئيس والمروسين يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط . والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة يقلل من آثار السلبية للظروف المحيطة مما يساهم في ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية . الإلمام بعوامل ومؤثرات ومقومات وامكانيات البيئة الخارجية والقدرة على تشخيصها والاستفادة منها .
يساهم في ترشيد العمل الإداري وتنظيمه وتوجيهه لاتخاذ القرارات البناءة والفاعلة .
أهداف التخطيط الإستراتيجي :

ذكر محمد ماجد الفراء (٢٠٠٣ م، ص ٦١) : أن أهداف التخطيط الإستراتيجي قد تبلورت في
يسهل الإتصالات والمشاركات، يوجه الإدارة للأولويات في الموضوعات ، يحدد الرؤية والرسالة والأهداف والبرامج بوضوح ، يوفر المعلومات والبيانات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل ، يوجه ويحدد مسار العمل في المؤسسة ، يساهم في صياغة وتطوير رسالة وأهداف ورؤية وبرامج المؤسسة بمنهج إستراتيجي ، يضع إطاراً لقدرات وإمكانيات المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، سهم في توفير فريق العمل الواحد المتضامن والمتكامل والمتفاعل بروح واحدة لذات الأهداف .
يحقق للمؤسسة كل فرص للتنافس وإثبات الوجود والتأثير في العملاء ومجتمع المؤسسة .
خصائص التخطيط الإستراتيجي :

ذكر عبدالله العقيل (٢٠٠٣ م، ص ١٢٦ - ١٤٣) : أن خصائص التخطيط الإستراتيجي تتمثل في أنه يركز على البيئتين الداخلية والخارجية معاً ثم أنه يعتمد المعلومات والبيانات الكمية والنوعية معاً . وكذلك يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث عليا - وسطى - دنيا . هذا سوى أنه يدعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بصورة علمية . وكذلك يستخدم أسلوب التحليل العلمي والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات .
مزايا التخطيط الإستراتيجي :

ذكر عبدالعزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٤ م، ص ٤٩ - ٦٠) : أن التخطيط الإستراتيجي يتسم بجملة من المزايا أو الفوائد تتمثل في أنه يتبنى فرق العمل المتكاملة والتي تعمل بروح الفريق الواحد . ويحدد التهديدات والفرص مستقبلاً ، وكذلك يعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح وتطوير طرائق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرار .

معوقات التخطيط الإستراتيجي :

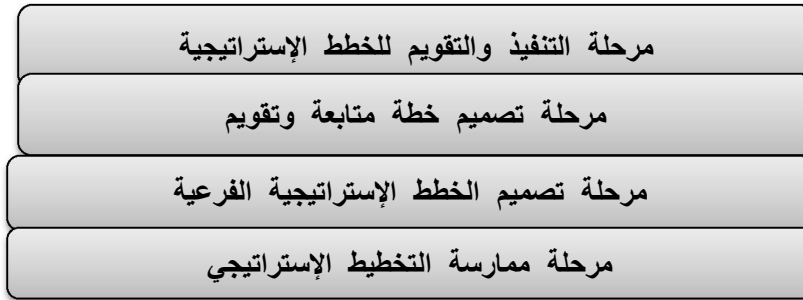
فقد ذكر فلاح الحسيني (٢٠٠٠ م، ص ٨٨): يُمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في عدة نقاط منها؛ ضعف وقلة ونقص الموارد المتاحة ، صعوبة إدارة الموارد المتاحة، اضطراب البيئتين وسرعة التغيرات المؤثرة فيهما واحتشاد البيانات والمتغيرات فيهما، جمع المعلومات والبيانات غير الملائمة وغير الإستراتيجية أو إغفال المهمة منها وعدم الإكتراث لها، الوقت والتكلفة الكبيرة من أكبر المعوقات والمهددات لفشل التخطيط. غير أن عبد الفتاح المغربي (٢٠١٥ م، ص ٩١)؛ قد ذكر من المعوقات كذلك عدم إدراك المدير والقائمون بأمر التخطيط الإستراتيجي للفرص المتاحة والمخاطر الحقيقية، ضعف خبرة المخططين والمنفذين وتضييق فرص المشاركة في التخطيط، عدم تقبل التغيير ومحاربهته من قبل أصحاب المصلحة والمستفيدين .

مستويات التخطيط الإستراتيجي :

ذكر شارلي دي ماكين (٢٠٠٢ م، ص ٥٦ - ٧١): تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نستطيع التمييز بين أربعة مستويات للتخطيط الإستراتيجي وذكر منها؛ على مستوى الإدارة العليا، ثم على مستوى الإدارات الوسيطة، وكذلك على مستوى وحدات الأعمال أو الأقسام، وأخيراً على المستوى الوظيفي .

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي :

الشكل : (٢ : ٢ - ١) مراحل التخطيط الاستراتيجي (نموذج أشتون ٢٠٠١ م)

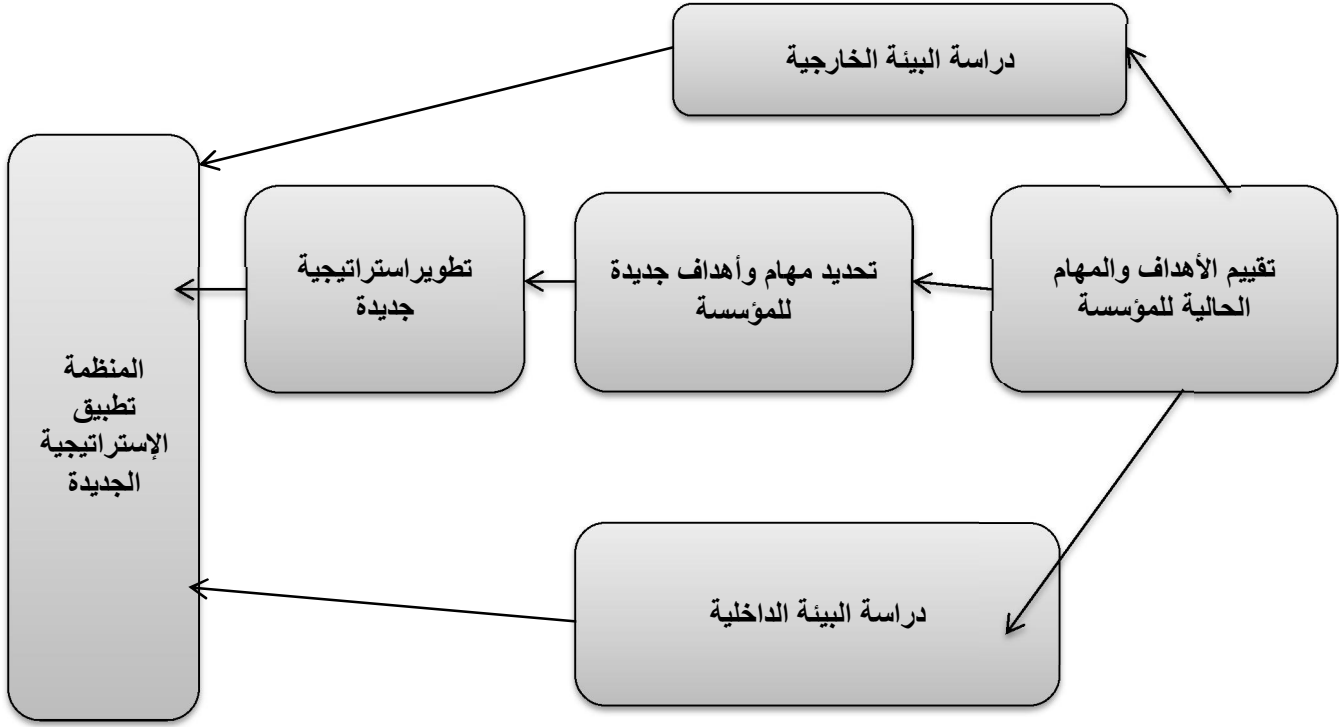


عبد الفتاح المغربي (٢٠١٥ م، ص ٧٧)

كما يرى إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢ م، ص ٨٠) أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي تتكون من: التخطيط للتخطيط، الوقوف على القيم، تحديد الرؤية، تشكيل مهمة المؤسسة، تحديد مجالات العمل، تقييم واقع المؤسسة، الربط بين الواقع والمستهدف، الوقوف على القيم. كما أن محمد محمد البادي (١٩٩٦ م، ص ٧٦): يرى أن للتخطيط الإستراتيجي ثلاث مراحل واضحة، وقد ذكر منها، التحليل الدقيق ثم وضع الخطة الإستراتيجية وأخيراً تطبيق الإستراتيجية. غير أن رجب العويسي (٢٠٠٦ م، ص ٦٨): يقترح خمس مراحل للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعدد منها مراجعة أهداف المؤسسة ثم التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية وكذلك إختيار إستراتيجية الموارد البشرية. كما حصر تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية وأخيراً ذكر تقييم ومتابعة إستراتيجية الموارد البشرية .

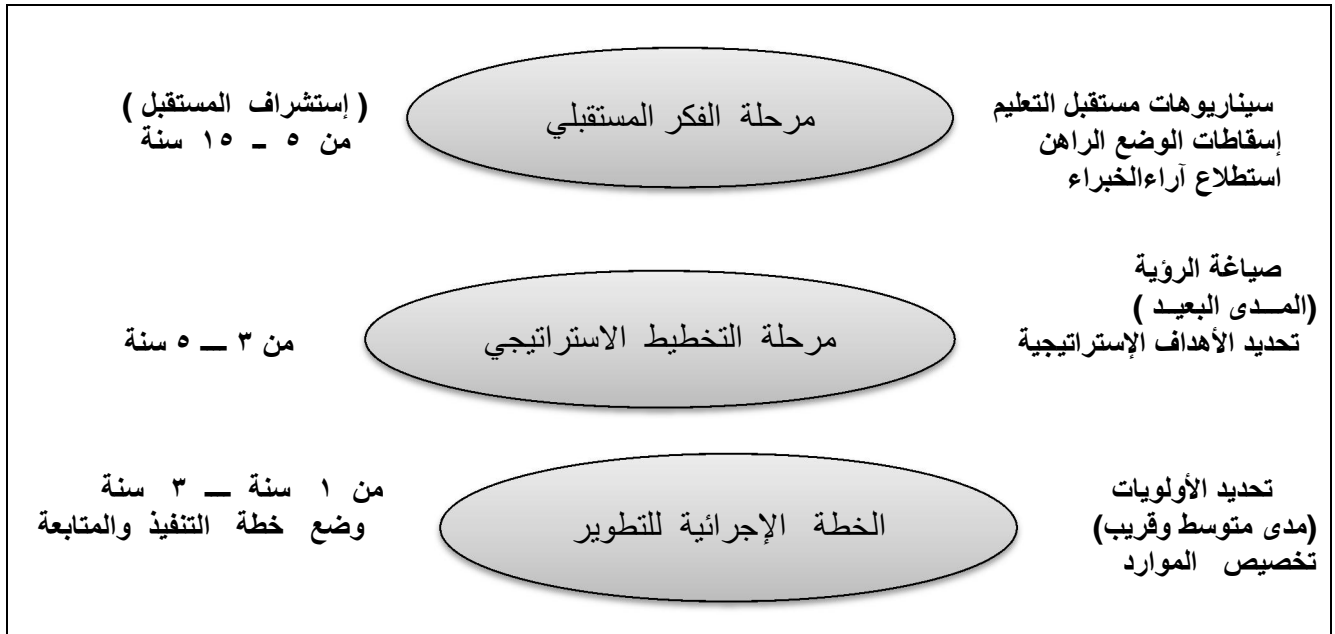
بينما توصل فهد الحبيب (١٩٩٥م، ص ٥٨) إلى أن خطوات التخطيط الإستراتيجي تتمثل في تحديد رسالة ورؤية المؤسسة ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية وكذلك التحليل البيئي للمؤسسة ثم صياغة الإستراتيجية ثم تطبيق الإستراتيجية وأخيراً المتابعة والتقييم .

الشكل (٢ : ٢ - ٢) خطوات التخطيط الاستراتيجي



فهد الحبيب (١٩٩٥ م ، ص ٥٨)

الشكل (٢ : ٢ - ٣) - النموذج الثلاثي لمراحل التخطيط الإستراتيجي



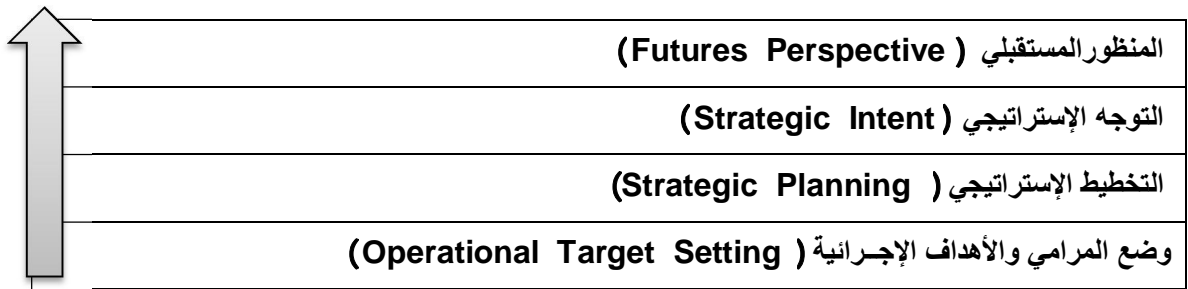
عبدالخالق مانع القريني (٢٠١٢م ، ص ٦٤)

الشكل (٢ : ٢ - ٤) أدناه : مستويات التخطيط الإستراتيجي



أحمد محمد عيدروس (٢٠٠٥ م ، ص ٥٧)

الشكل (٢ : ٢ - ٥) النموذج المعدل لتخطيط لدافيز و إيسون (١٩٩٩ م)



نادية العارف (٢٠٠٢ م ، ص ٦١)

المبحث الثالث
الإدارة الإستراتيجية

٢ : ٣ مراحل تطورها

يؤكد فلاح عداي الحسيني (٢٠٠٦ ، ص ٧) أن تطور الإدارة الاستراتيجية قد اعتمد على مرورها بمجموعة من المراحل منها عدم ظهور أي اهتمام بدراسة المستقبل ثم الوصول إلى المرحلة الخاصة بالتخطيط المالي الذي يمتلك طبيعة بسيطة وكذلك الاعتماد على التخطيط الذي يهتم بتوقع العوامل الخارجية وأخيراً الوصول إلى الإدارة الاستراتيجية. ويؤكد مطلق الجنفري (٢٠١٠ م ، ص ١٩) أنه يُمكن تحديد المراحل الرئيسية التي أثرت في الإدارة الاستراتيجية ونفذتها في بيئة العمل عن طريق التعرف على مسارات تطورها. ويؤكد عبدالعزيز صالح ابن حبتور (٢٠٠٤ م ، ص ٢٧) أنه في عام ١٩٥١ م بدأ تنفيذ مصطلح الاستراتيجية في بيئة الأعمال وتحديداً عندما أشار أحد المفكرين إلى طبيعة الاستراتيجية وأهميتها في عملية التخطيط للمشروعات. بيد أن خضر الطيبي (٢٠١٣ م ، ص ٤) ذكر أن في مرحلة الثمانينات أسس المفكر بورتر نموذجاً استراتيجياً جديداً ، ونشره في كتابه الذي اعتمدت فكرته على هيكلية الصناعة ؛ وأطلق بورتر اسم القوى الخمسة على كافة العوامل المكونة لهذه الهيكلية والتي تساعد على تحديد نسبة الربحية الخاصة بالصناعة ، وتدرس تأثيرها على الأرباح الناتجة عن استراتيجيات العمل .

ثانياً : مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

وهذا يعني عند عبدالفتاح المغربي (٢٠١٥ م ، ص ٤١) : أن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية ، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي . وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أمثال إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢ م ، ص ٢٣) من أن التخطيط

الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها. لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في ذات الوقت . فالإدارة الإستراتيجية عند يس غالب (١٩٩٨م، ص ٣٢) تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد. ويقول: فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أنّ الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أنّ التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية. لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة " .

يقول محمد الفرا ماجد (٢٠٠٣م، ص ٦) : انتقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجيون وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ، ووضع الخطط العامة في المعارك ، و حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً، وصارت مفصلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها ، والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بينتها والمستجيبة لها . بينما توماس هيلين وديفيد هنجر (١٩٩٠م، ص ٣١)، يرى أن تُشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة ، ويُعرّف كل من توماس وهنجر كذلك الإدارة الاستراتيجية بأنها : العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة ، وغاياتها، وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات التي تواجهها في بينتها الداخلية والخارجية .

بينما الحسيني فلاح عداي (٢٠٠٠م، ص ١٧) : تؤكد أنّ مفهوم الإدارة الاستراتيجية وبالإنجليزية Management Strategic، يُشير إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمدرسة ، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات ، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المدرسة، بحيث يُمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المدرسة نفسها أو من المؤسسات التعليمية المنافسة لها .

مفهوم آخر للإدارة الاستراتيجية :

وقد ذكر الجنفري مطلق (٢٠١٠م، ص ١٦) : أنّ الإدارة الاستراتيجية تُشكل إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات كالمدراس لأهدافها على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية . ويرى أحمد القطامين (٢٠٠٢م، ص ٢٥) أنّ الإدارة الاستراتيجية كطريقة تعتمد على تحليل العوامل بأسلوب منظم ومرتبطة مع المنافسين والمجتمع المؤثر والمتأثر بالمدرسة وأولياء الأمور والمهتمين بالشأن التعليمي بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة ، ويشكلون جميعهم البيئة الخارجية ؛ بينما المنشأة فتعبر عن عوامل البيئة الداخلية ، مما يسهم في المحافظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطرائق المتاحة لها . كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى ضمان الوصول إلى أفضل موازنة بين الأولويات والسياسات الخاصة بالمدرسة ، وعلى ذلك فإنّ الباحث يعتبر الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة من العمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تُساعد المدرسة على الوصول لأهدافها .

ثالثاً : أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عند الحسيني فلاح عداي (٢٠٠٦م، ص ٣٣) من الوسائل الإدارية المهمة جداً، حيث يقول : أنّ أهميتها تظهر في مساعدة المدارس على المحافظة على نجاحها ؛ من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بينتي العمل الداخلية والخارجية ، وقد لخص عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٤م، ص ٤٦) أهميتها بشكل أوضح وذكر: تعزز قدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخلية والخارجية وكذلك تساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المستقبلية وتُساعد على التوقع بشكل دقيق للنتائج الاستراتيجية كما ذكرت تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء المالي والإداري والفني طويلة الأجل للمنشأة ثم ذكر أنها تساهم في تنسيق وتوحيد وتكامل كافة الجهود والأقسام الإدارية للوصول

إلى الغايات المرجوة وتعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الاستراتيجية ، وتساهم في تقليل رفض أي برنامج تغيير وتحصر على تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة في العمل .
رابعاً : خطوات الإدارة الاستراتيجية:

ونجد أنّ عبد الفتاح المغربي (٢٠١٥م ، ص ٣٧) وجد العديد من الخطوات التي يمكن من خلالها تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتشمل؛ وضع رؤية واضحة. ثم جمع المعلومات والبيانات وتحليلها . وكذلك صياغة الاستراتيجية وكذلك تنفيذ الاستراتيجية : ويُعتبر ذلك مهماً جداً لنجاح النشاط التعليمي، حيث تعتبر هذه المرحلة ، في مرحلة العمل الفعلي في عملية الإدارة الاستراتيجية . وأخيراً التقييم .
خامساً : أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها :

يقول يس سعد غالب (١٩٩٨م ، ص ٤٩): تهتم الإدارة الاستراتيجية بتشجيع ودعم المدرسة لتحقيق النجاح على مثيلاتها المنافسة لها ، والحد من استحوادهم على حصتها داخل سوق المنافسة ، وتعزيز القدرة التنافسية للمدرسة ودعم قيمتها أمام عملائها من المهتمين والداعمين وأولياء الأمور ومجتمعها الخارجي وطلابها ، والمستثمرين في أسهمها .

ولذلك فإنّ يس سعد غالب ؛ يرى أنّ الإدارة الاستراتيجية تسعى على ضمان الوصول للأهداف مثل : تحديد الأولويات والأهمية النسبية للسياسات وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية و تحديد المعيار الموضوعي لتقييم كفاءة المؤسسة وإدارتها ، وتطوير كفاءتها وتحليل البيئة الخارجية باعتبارها المعيار الأساسي لاستغلال الفرص ، ومقاومة التهديدات وتحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات ، والعمل على مواجهتها وتجنب وقوعها ومساعدة المدرسة على تهيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل الموارد البشرية والمادية ، والقواعد والهيكل التنظيمي ، والإجراءات والأنظمة ، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة والمساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل ، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمدرسة، وتعزيز قدرتها التنافسية ، والمحافظة على رضا مجتمعها الداخلي والخارجي ، وتحقيق النجاح والأرباح.

بينما خضر الطيطي (٢٠١٣م ، ص ٣٠) يرى أنّ أهداف الإدارة الاستراتيجية تتمثل في: تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات ، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات ودعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات داخل المدرسة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل ،من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الاستراتيجية وكذلك اختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على نوعية الكفاءات الخاصة بالإدارة، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط لها .

حيث تُعد الإدارة غير ناجحة ، عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المدرسة ومن ثم متابعة مجتمع المدرسة الخارجي والبيئة التي تحيط بها ،من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تشكل عوائد مالية وتقلل من المخاطر التي قد تؤثر على المدرسة وكذلك الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة، الخاصة بالمدرسة ، ثم تحليلها لدراسة الاستراتيجية المتعلقة بالمدارس الأخرى ، أي تلكم التي تنافسها وتطبق نظام خاص بالإدارة الاستراتيجية ، ويعتمد على طرائق علمية تُساعد على الوصول لحلول للمشكلات في بيئة العمل وتحفيز مشاركة المعلمين والموظفين والعاملين ،بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي ،ويساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها ،ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنشأة .

سادساً :مراحل الإدارة الاستراتيجية :

وقد ذكر الحسيني فلاح (٢٠٠٠م ، ص ٥١): يمكن تعيين مراحل للإدارة الإستراتيجية منها على سبيل المثال؛ التشخيص والتحليل والتقييم للأوضاع المحيطة بالمنظمة ثم صياغة الاستراتيجية من حيث الرؤية والرسالة والأهداف ،فتحليل البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة والمفضلة بينها. وتطبيق الاستراتيجية ، ومتطلبات التطبيق الفعال وأخيراً متابعة الاستراتيجية وتقييمها .

سابعاً: تقنيات الإدارة الاستراتيجية :

يقول الجعفري مطلق (٢٠١٠م، ص٦٢): تتعدد وتتوسع تقنيات وأدوات الإدارة الاستراتيجية ولعل في مقدمة هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن، وقد ابتكر كل من روبرت كابلان وديفيد لورتن طريقة القياس المتوازن للأداء، والتي تتجاوز المقاييس المادية التقليدية إلى المقاييس الكيفية مثل رضا الموظفين، ومعدلات النمو وولاء العملاء، والفرص المستقبلية، و كما تؤكد عون؛ أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعود إلى الخمسينات الميلادية عندما بدأت شركة إيكتريك مراقبة الأداء عن طريق مؤشرات قياسية. غير أن ماجد آل غوشن (٢٠١١م، ص٦٦) قد عرّف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة .

المبحث الرابع

التخطيط الإستراتيجي المدرسي

يؤكد عبدالحميد الأغبري (٢٠٠٠م، ص٢٢)؛ أن معظم رجال الإدارة يتفقون على أن التخطيط يُعد أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، لأنه يصعب تنفيذ أي عمل بصورة جيدة دون تخطيط مسبق لهذا العمل. وعند مدبولي محمد عبد الخالق (٢٠٠١م، ص١٤)؛ تعتبر عملية التخطيط المدرسي الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى. ويقول مدبولي: فمفهوم التخطيط المدرسي منذ أكثر من عشرين سنة قد مر بمرحلة إعادة صياغة وتعريف، مستجيباً في ذلك لتحولات عميقة اعترت ميدان العمل المدرسي ومفاهيمه الرئيسية خلال التسعينات، بما يعني إعادة النظر في كثير مما كان متداولاً لعقود عديدة وطويلة من الأفكار حول حدود ذلك التخطيط وأبعاده ودوائر تأثيره، وكذلك إعادة النظر في طبيعة ما يربط بينه وبين المفاهيم والمحددات التعليمية والسياسية الأخرى من علاقات .

بيد أن زينب الجبر (٢٠٠٢م، ص٤٣) ترى أن التخطيط المدرسي يجب أن يضع السياسة العامة للمدرسة والبرنامج الشامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة. بينما يؤكد إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢م، ص٥٧) أن التخطيط المدرسي يُعد عملية عقلانية قائمة على البحث والدراسة الرامية إلى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية لمدارس التعليم العام بأقل وقت وبجهد بسيط وتكلفة ليست مرهقة .

في حين أن عبدالخالق مانع القريني (٢٠١٢م، ص٤٤) اعتبر التخطيط المدرسي هو تصور الإدارة المدرسية والعاملين بها للعمل وكل الأدوار التربوية والتعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معاً، ويكون ذلك في مستويات وأبعاد متعددة. هذا سوى أن أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص٤٠): يرى أن التخطيط المدرسي عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة لأهداف معينة، أو بعبارة أخرى ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولذا يكون التركيز على ترتيب الأولويات والإمكانيات والتخطيط التشاركي وتوزيع الأدوار حسب المستويات والأبعاد والتركيز على السياسة العامة وبرنامج شامل للعمل .

٢ : ٤ التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

المفهوم :

وقد عرّفت الجبر زينب (٢٠٠٢م، ص٤)؛ التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه: تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابات للمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية واللتين تؤثران على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية .

بينما عرّفه مدبولي محمد عبد الخالق (٢٠٠١م، ص١٢)؛ بأنه: التحليل الدقيق للوضع الراهن، وكل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى

تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها ، وبذلك تترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها . وعليه فإنّ عبد الخالق مانع القريني (٢٠١٢م، ص٢٦)؛ تبني تعريفاً اجرائياً على شاكلة أنّ التخطيط الإستراتيجي هو العملية التخطيطية المصممة وفقرؤية محددة ورسالة موجهة وقاصدة والتي يُنفذها مدير المدرسة بمشاركة فريق التطوير المدرسي والذي يضم المعلمين والموظفين والعاملين فيها وأفراد مهتمين من المجتمع المحلي للمدرسة ، لترجمة ما إختارته المدرسة من مسارات أو توجيهات إلى أفعال وأحداث من خلال التحليل المتقن والدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية والمؤثرتين على المدرسة ، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية ، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، حتى تتحقق رؤية المدرسة ةرسالتها ، وترسخ قيمها ومعتقداتها التي تخطط لها وتبناها وتؤمن بها .

غير أنّ التخطيط الاستراتيجي عند مدبولي محمد عبد الخالق (٢٠٠١م، ص٣٧) على أنه : عملية إدارية تهدف إلى تغيير نظام العمل وتحويله في المؤسسات التربوية. وكذلك يُعد فلسفة إدارية ويعتبر أيضاً طريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها . ويؤخذ على أنه خبرة تعليمية ونشاط لتطوير المعلمين والموظفين والعاملين وتعلم الطلاب ويُعتبر خبرة تطوير تنظيمي وكذلك يُحسب كتعليم للمجتمع وعملية مشاركة . فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي عند إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢م، ص٣٨) هو عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد منها فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها وكذلك التنبؤ باحتمالات قدرته التنظيمية ثم وضع رؤية لمستقبله المفضل بقصد العمل على تحقيق تلك الرؤية و وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده .

في حين أنّ رجب العويسي (٢٠٠٦م، ص٧) ؛ قد عرّف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه : عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي ، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل المناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البنية التي تخضع للتغيير ، ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم المؤسسات التربوية .

بيد أنّ جودت عطوي (٢٠١٢م، ص٤٢) ؛ قد وجد نوعاً آخر من مراحل التخطيط المدرسي، يُبنى على خمس مراحل، ومن خلالها يمكن تنظيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي .
أهمية التخطيط المدرسي الإستراتيجي :

ذكر أحمد القطامين (٢٠٠٢م، ص٢٨) : أنّ الأهمية في التخطيط الإستراتيجي المدرسي تكمن في أنّه يركز على الربط الفعال بين المؤسسة التربوية والتعليمية وهي المدرسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ؛ ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحاد والمحتمل في المجالات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتقنية . وعند جودت عطوي (٢٠١٢م، ص٧٨)؛ يتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التقدم والمعرفة بطرائق فحص رسالة المدرسة كمؤسسة تربوية وتعليمية ، وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المدرسة . بيد أنّ زينب الجبر (٢٠٠٢م، ص٤١) : أكد أنّ أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي تكمن في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية ، والإتجاهات الإستراتيجية للمدرسة ؛ لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية ، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحاد في بيئتها الخارجية ، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير؛ تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة التربوية والتعليمية ، وقدراتها الخارجية والفرص المتاحة أمامها .
مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

يمكن أن تتم في التسلسل التالي: دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبينياً – تحديد مجالات التخطيط المدرسي – وضع الغايات والأهداف – وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف – تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف – مرحلة إعداد الخطة المدرسية – وضع موازنة تخطيطية – وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ – تنفيذ الخطة – تقويم الخطة وتطويرها .

وقد ذكر أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص٥٨) : أنّ سونيا بلاندفورد عام ١٩٩٧م: أبانت أنّ للتخطيط ثمان مراحل ، ذات خطوات محددة ، ومن خلال هذه الخطوات تكون قوة التخطيط وجوهره وهو في الإعداد

الجيد له ، حتى يسهل التنفيذ ، حيث إن سبع مراحل من عملية التخطيط تتم قبل الشروع في العمل الميداني ، لتبقى المرحلة الأخيرة متزامنة مع التنفيذ وهي مرحلة الفحص والتدقيق والمتابعة والجدول أدانه يوضح ذلك .

جدول (٢ : ٤ - ١) - مراحل التخطيط المدرسي - عند سونيا بلانديفورد

| الأولويات | المرحلة | التنفيذ الاستراتيجي | الاختيارات الاستراتيجية |
|-----------|-------------|----------------------------|---|
| الأهداف | المرحلة - ١ | تحديد الأهداف | ماهي النتائج التي تريد تحقيقها |
| | المرحلة - ٢ | الربط بين الأهداف والأفعال | ماهي الطرائق والخيارات المتاحة أي منها هي الأنسب لتحقيق الهدف |
| الإجراءات | المرحلة - ٣ | التعريف المفصل بالإجراءات | ماهي مختلف الإجراءات المفضية للأهداف |
| | المرحلة - ٤ | ترتيب الإجراءات | ماهي الأدوات |
| الموارد | المرحلة - ٥ | حصر الموارد الضرورية | ماهي مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة ؟ |
| المراجعة | المرحلة - ٦ | إعادة النظر في المخطط | هل ماسبق استعراضه قابل للتطبيق؟ وإذا كان غير ممكن ، عند المرحلتين ٢ ، ٣ |
| التحضير | المرحلة - ٧ | تحضير الخطة وإعداد الجداول | من سيفعل ؟ وماذا سيفعل ؟ ومتى ؟ |
| الفحص | المرحلة - ٨ | التدقيق والتقييم | إعادة التخطيط إذا استلزم ذلك |

وعند عبد الحميد الأغبري (٢٠٠٠م، ص٦٨) ؛ وُجد نوعاً آخر من مراحل التخطيط المدرسي، يُبنى على خمس مراحل ، ومن خلالها يمكن تنظيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي؛ ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير. تمثل الجهد والهدف ولايتساوى فيها الزمن والجهود في كل مرحلة . ولربما تكون أنشطة المراحل متداخلة .

الشكل (٢ : ٤ - ١) : المراحل الأساسية في تخطيط المدرسة كمركز للتطوير .



عبد الحميد الأغبري (٢٠٠٠ م ، ٦٨)

عناصر ومجالات التخطيط الإستراتيجي المدرسي :

حدد مدبولي محمد عبد الخالق (٢٠٠١م ، ص٦٦) عناصراً للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وذكر منها التوجه وفق المستقبل - الربط بين المقترحات و المستقبل - الانفتاح لتقبل الرؤى الجديدة - منح الأمل والتفاؤل للغير. كما أنه حدد لكل عنصر مجموعة من المجالات التي يعمل عبرها وفق الجدول ٢ : ٤ - ٢ في الصفحة التالية :

الجدول (٢ : ٤ - ٢) عناصر ومجالات التخطيط الإستراتيجي المدرسي

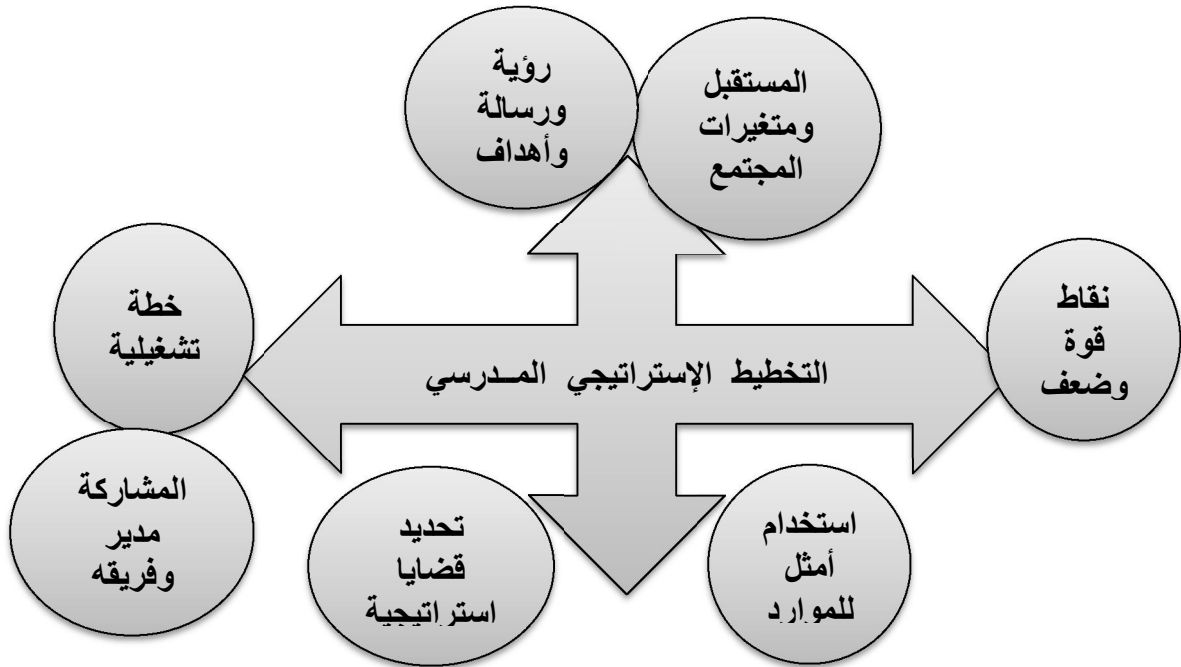
| العنصر الأول التوجه وفق المستقبل | العنصر الثاني ربط المقترحات بالمستقبل | العنصر الثالث تقبل رؤى وأفكار جديدة | العنصر الرابع منح الأمل والتفاؤل للآخرين |
|---|---|--|---|
| المجال الأول | المجال الثاني | المجال الثالث | المجال الرابع |
| <ul style="list-style-type: none"> - يبحثون عن المعلومات - يحللون مضامين البيانات - يفسرون بيانات ويقارنونها لأخرى - يبحثون عن اتجاهات المستقبل | <ul style="list-style-type: none"> - يشجعون التخطيط التعاوني - يبحثون عن العناصر المفقودة - تطوير البرامج وتجسيد الأهداف - يراقبون تطور الآخرين - يشجعون الاتصال والعلاقات الجديدة - يساعدون في حل المشكلات | <ul style="list-style-type: none"> - يبحثون عن مفاهيم وأفكار جديدة - يحبون التحدي وولوج المخاطر - يرون الاخفاق كتعلم جديد | <ul style="list-style-type: none"> - يتابعون نمو الآخرين - يدركون ملامح وإشارات التقدم - متفائلين وآمالهم غير محدودة - يشجعون الاتصال بالمجموعات المختلفة ذات الصلة |

وقد ذكر مدبولي محمد عبد الخالق (مرجع سابق ، ص ٥٦) : أن مدير المدرسة الذي يحترف العمل الإداري ويجيده يكون قادراً على ممارسة التفكير في رؤى المستقبل ، مجوداً لكل مراحل التخطيط الإستراتيجي ، قادراً على تصميم خطة إجرائية إبداعية تفيده في التطوير، حسب النموذج ذو المراحل الثلاث عند دافيز واليسون المصمم عام ١٩٩٧م.

ما يُركز عليه التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

ذكر مدبولي في ذات المرجع السابق أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يُركز على : المستقبل — الرؤية — الرسالة — الأهداف — الخطط التشغيلية — المشاركة الجماعية — نقاط القوة والضعف — القضايا الاستراتيجية — الاستخدام الأمثل للموارد وللظروف المتاحة.

الشكل (٢ : ٤ - ٢) جوانب التخطيط الاستراتيجي المدرسي



مدبولي محمد عبد الخالق (٢٠٠١م ، ص ٥٦)

غير أن إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢م، ص٧٣) ذكر رؤية تحمل مجالات أخرى تمثل مايركز عليه التخطيط الإستراتيجي المدرسي ؛ فقد أورد نموذجين لكل من بايسون وأبوكريبيد أن عبد الخالق مانع القريني (٢٠١٢م، ص٨٩) ؛ جاء بنموذجين آخرين لكل من مدبولي والعويسي وقد جمعها الباحث وفق الجدول ٢: ٤ - ٣ أدناه :

الجدول (٢: ٤ - ٣) : مايركز عليه التخطيط الإستراتيجي المدرسي حسب رأي بعض العلماء

| العويسي ٢٠٠٤م | مدبولي ٢٠٠١م | محمد أبوبكر وآخرون ٢٠٠٢م | دورلنغ كندرلي بايسون ٢٠٠٢م |
|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------|
| تطوير رؤية مستقبلية | المرامي والأهداف | الاطار العام للاستراتيجية | تحديد الاتجاهات |
| تحديد الأهداف وتطويرها | الأفعال والإجراءات | تقييم الأهداف والمهام | تحديد السياسات العامة |
| المسح البيئي بنوعيه | الموارد والإمكانيات | العوامل الداخلية والخارجية | التقويم الداخلي والخارجي |
| تحليل بيئي | | تحديد الأهداف | الاهتمام بحاجات أسرة المدرسة |
| حصر الطاقات والقدرات | | وضع السياسات والبرامج | تحديد القضايا الاستراتيجية |
| تحليل العوامل قوة وضعف | | تقييم الأداء | صياغة الاستراتيجية |
| تحليل استراتيجي | | اتخاذ القرار | المتابعة المستمرة |

وعند أحمد القطامين (٢٠٠٢م، ص٧٢)؛ وُجد نوعاً آخر من مراحل التخطيط المدرسي، يُبنى على خمس مراحل، ومن خلالها يمكن تنظيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي. تمثل الجهد والهدف ولا يتساوى فيها الزمن والجهود في كل مرحلة. ولربما تكون أنشطة المراحل متداخلة، وهذه المراحل هي :

- المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير، وأنشطتها هي - المسح والتحليل البيئي الخارجي : ويتضمن : تحليل الاتجاهات - تحليل النماذج - تصورات موضوع القرار - المسح والتحليل البيئي الداخلي ويتضمن تحليل الاتجاهات - تحديد نقاط القرار - عطاء المسؤولين - تعليم المجتمع .
- المرحلة الثانية : وضع الخطة الاستراتيجية وتتضمن - الخطة التنموية - مراجعة الخطة - مراجعة الخطة وإنهاؤها . وهذه المرحلة تتضمن أفكاراً عن المسح الخارجي - المسح الداخلي - تنمية الرؤية وتطويرها - وضع الأهداف الاستراتيجية . ويجب المحافظة على التوازن والتناسق بين أهداف المدرسة والمنطقة التعليمية .
- المرحلة الثالثة : وضع خطة التنفيذ وأنشطتها وتتضمن - خطة الأنظمة المركزية - خطة البناء - التصحيح وحل المشكلات . هذه المرحلة تشمل خطة التنفيذ الجيدة الأهداف والأغراض والأنشطة المحددة ، والخطوط الزمنية والمسؤوليات والنتائج.
- المرحلة الرابعة : تنفيذ الخطة ومراقبتها وأنشطتها وتشمل - إعداد التقارير والملاحظات - المراقبة - إعادة التخطيط .

- المرحلة الخامسة : تحديد الخطة وأنشطتها وتحتوي التقييم .

ومن مجالات التخطيط المدرسي التي حددها رجب العويسي (٢٠٠٦م، ص٥٤) ؛ ذكر منها : إدارة شؤون الطلاب - النمو المهني للمعلمين - العلاقة مع المجتمع المحلي - المناهج - البيئة المدرسية - التعليم والتعلم إبداعات مدير المدرسة : أفكاره الرائدة والتي يُمكن إضافتها للخطة والتي تكون قابلة للتطبيق وتخدم أهداف المدرسة والسياسات العامة للتربية والتعليم .

معايير التخطيط الإستراتيجي المدرسي :

ذكرها رشدي أحمد طعمية (٢٠٠٨م، ص٤٨) وحددها في : الشمول – التكامل – المرونة – الدقة والوضوح في الخطة – الموضوعية – المشاركة – شرعية الخطة – الواقعية – الإستمرارية – التقويم .

وقد حدد كل من رجب العويسي (٢٠٠٦م، ص٣٩) ، وكذلك جودت عطوي (٢٠١٢م، ص٥٢) مجالات التخطيط المدرسي حسب الجدول (٢ : ٤ - ٤) أدناه :

جدول (٢ : ٤ - ٤) مجالات التخطيط المدرسي عند العويسي وعطوي :

| م | العويسي | جودت عطوي |
|---|----------------------|--|
| ١ | القيادة والتخطيط | التنظيم المدرسي والبيئة المادية المدرسية |
| ٢ | الموارد المالية | تحسين البيئة المدرسية ومرافقها |
| ٣ | الموارد البشرية | النمو المهني للمعلمين والعاملين بالمدرسة |
| ٤ | شؤون التلاميذ | المناهج المدرسية ومصادر التعلم |
| ٥ | شؤون المنهاج المدرسي | العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي |
| ٦ | التعليم والتعلم | شؤون التلاميذ |
| ٧ | المجتمع المحلي | |

البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي: ذكر أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص١١٦) أنّ هذه البيانات تقسم إلى بيانات خارج المدرسة ، وأخرى داخلها ، حسب الجدول أدناه :

الجدول (٢ : ٤ - ٥) و المعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي

| م | بيانات من خارج المدرسة | بيانات من داخل المدرسة |
|---|--|-----------------------------------|
| ١ | الأوضاع السياسية والأمنية في مجتمع المدرسة | الأهداف التعليمية |
| ٢ | الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المحلي | هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة |
| ٣ | التربوية والتعليمية والثقافية للمجتمع المحلي | الطلاب أو التلاميذ بالمدرسة |
| ٤ | الإجتماعية لسكان بالمجتمع المحلي | المنهاج المدرسي |
| ٥ | المؤسسات التربوية والتعليمية بالمجتمع | نظام التقويم والإمتحانات |
| | | البيئة المدرسية والمرافق المدرسية |

ومعوقات التخطيط الإستراتيجي المدرسي :

ترتبط بالبيانات والمعلومات والبيانات الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف والموارد والفرص المتاحة وقدرات الخبراء والتنفيذيين ، ونوعية الخطط المصممة ، وتفهم الإدارات وحماسة المديرين وترتبط بثقافة التخطيط الإستراتيجي والوعي بأهميته ، القناعات الذاتية ودافعية الإنجاز ، وبالتأكيد تكون القوى المادية والمالية والبشرية والدعوات اللوجستية والتدريب من أهم المؤثرات في نجاح وفشل التخطيط الإستراتيجي المدرسي ، هذا سوى أنّ عملية التغيير الذي تفضي إلى تطوير في المنظومات الإدارية

تجابه بالرفض غالباً والتخوف من القادم ، وضعف الرغبة في مفارقة الأوضاع الحالية . وقد حدد كل من محمد اللواني (١٩٩٢م، ص ١٧١) وكذلك جميل إبراهيم الحطية (١٩٩٢م، ص ١٨٩) ، الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق الجدول أدناه

الجدول (٢: ٤- ٦) معوقات التخطيط الإستراتيجي المدرسي

| م | محمد اللواني | جميل الحطية |
|---|---|--|
| ١ | نقص في الإحصاءات والبيانات اللازمة للتخطيط المدرسي | عدم دقة البيانات والمعلومات للتخطيط |
| ٢ | نقص حاد في الموارد والإمكانات | خطأ التنبؤات والافتراضات |
| ٣ | نقص الخبراء والمتخصصين في التخطيط التعليمي والمدرسي | ضعف الخبرة لبعض مديري المدارس |
| ٤ | قصور الأجهزة الإدارية في تنفيذ الخطط التعليمية | عدم إشراك المعلمين في التخطيط |
| ٥ | ضعف الثقافة والمعرفة بالتخطيط عند مديري المدارس | عدم تحديد المسؤوليات لكل العاملين |
| ٦ | قصور في الدوافع الذاتية لإنجاز التخطيط الاستراتيجي | ضعف المتابعة والتوجيه من مديري المدارس |

وقد أكد خليفة مصطفى أبو عاشور (٢٠٠٢م، ص ١٩٣) أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من مدرسة لأخرى ومن مجتمع لآخر ومن دولة لأخرى ، وفق بيئاتها ونقاط القوة والضعف ووفق الظروف والعوامل المادية والبشرية ووفق البرامج والخطط والسياسات المؤثرة على الأنظمة التعليمية والمدارس .
القوى المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

ذكر محمد محمد البادي (١٩٩٦م، ص ٥٨ - ٨١) أن القوى المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات عامة وفي التعليم خاصة ، يمكن حصرها في - التغييرات الاقتصادية التغيرات السكانية - التغييرات التنظيمية .

أولاً: التغييرات الاقتصادية : ويُطلق عليها عبدالشافي محمد أبو العينين (١٩٩٤م، ص ١٠٩) أيضاً مصطلح إعادة البناء الاقتصادي ؛ ويحدث آثارها واضحة في المجتمعات المتحولة من مجتمعات صناعية فقط إلى مجتمعات معلومات انعكاسية لعملية إعادة بناء الاقتصاد. فالإدارة الاستراتيجية تهتم بأنظمة المعلومات الإدارية - تعليم المجتمع / العاملين - تقوية المهمة - الشعور بالملكية - سلوك أخلاقي محسن - ثقة بين الأفراد - التنسيق والتنظيم .

هذا سوى أن محمود عبدالحميد عساف (٢٠٠٥م، ص ١٣٢) يقول: ولتحقيق إدارة استراتيجية قائمة داخل الأنظمة المدرسية ، يستلزم ذلك تغيير سلوك المديرين ، وصناع القرار لابد من تكريس الجهود لتوفير المساندة والتدريب للعاملين ؛ الذين يُنفذون الخطط . ولجعل المدارس تتحرك في خط واحد مع احتياجات المجتمع لابد أن نجعل المضامين والأهداف جديدة ومشاركة ، كما ينبغي أن نبحث عن أناس قادرين على الإلتزام بالأهداف المشتركة . فالنظام الاستراتيجي يقدم الوسيلة لجعل هذا ممكناً ، ويوفر القدر المطلوب من القيادات المطلوبة والفاعلة والمشاركة بفاعلية .
علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية المدرسية :

يرى العديد من الباحثين في الفكر الإداري من أمثال الأشقر أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يُعد مرادفاً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وأنهما يُستخدمان بمعنى واحد ، في حين أن آخرين يرون أنهما مختلفان. ويقول سعد غالب يسن (١٩٩٨م، ص ٢١) أن روبرت ونيس عام ١٩٨٥م عرّف الإدارة الإستراتيجية المدرسية بأنها : العملية التي بموجبها يستطيع مدير المدرسة تحويل العوامل البنائية الخارجية والداخلية ؛ ومختلف الإعتبارات الإنسانية والسياسية إلى قرارات تنتج إستراتيجية تُساعد المدرسة على بلوغ مستقبلها. ينما يرى عبدالحميد الأغبري (٢٠٠٠م، ص ٩٦) أن إتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة المدرسية هو ما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي ، وأن القرارات المعتمدة على الإستراتيجية أي القرارات التشغيلية التي يقوم بها المديرون في مدارسهم خلال العمل اليومي ، والمنبثقة من الإستراتيجيات ؛ هو ما يُطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية . غير أن ثابت عبدالرحمن إدريس وآخرون (٢٠٠٦م، ص ٤٧) يرون أن الفرق بين

المفهومين هو أنّ الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأنّ التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، لكنه ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها. في حين أنّ الباحث يميل إلى رأي الأغبر عند النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كنظام، فإنّ لها العديد من العمليات منها التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ والمتابعة والتقويم، وإجراء التعديلات بحسب معطيات التغذية الراجعة وغيرها، وبالتالي فإنّ الإدارة الإستراتيجية عند ابن حبتورو خضر الطيبي وآخرون تتكون من ثلاثة مراحل رئيسية وهي التصميم - التطبيق (التنفيذ) - ومرحلة التقويم، ومن هنا فإنّ مرحلة التصميم عند الأغبري في الإدارة الإستراتيجية هي ما يُعرف عند الأشقرويسن بالتخطيط الإستراتيجي.

فالأشقريري أنّ مفهوم التخطيط الإستراتيجي يرتبط بصورة لصيقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية في علاقة الجزء بالكل، ولذا يرى الباحث أنّ الإدارة الإستراتيجية مفهوم أشمل من مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأنّ التخطيط الإستراتيجي يُمثل مرحلة أولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

مستويات التخطيط الاستراتيجي في المدارس :

تم تحديد ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي عند نواف العتيبي (٢٠١٢م، ص ٦٥) وهي مستوى السياسات التعليمية - مستويات تطوير البرامج - مستويات تقديم البرامج .

التحديات المؤثرة في الإدارة الاستراتيجية المدرسية :

ويرى عبدالفتاح المغربي (٢٠١٢م، ص ٧٦) أنّ الإدارة الاستراتيجية تواجه الكثير من التحديات العصرية والتي تؤثر في طبيعة عملها؛ ومن أهمها: انتقال الأفكار من الإدارة ذات الطبيعة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية - ارتفاع نسبة التغيرات في الوقت الحاضر أمام المديرين الاستراتيجيين، وتشمل هذه التغيرات تطورات وسائل وأدوات متنوعة.

- تأثير المنافسة الشديدة والظاهرة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وينتج عن ذلك الحاجة إلى التعرف على متطلبات المجتمع ودراسة القطاعات الخاصة به - ظهور تطورات تكنولوجية عززت من المنافسة بشدة .

تأثيرات القوى العاملة، حيث صارت تُشكل تحدياً أساسياً للإدارة الاستراتيجية، وخصوصاً بمجال الأعمال الفنية والتقنية والمعرفية والنظم المستقبلية - السعي نحو العولمة الإدارية تطبيقاً وفكرياً، من خلال تعزيز دور التحالفات المجتمعية في مجال التربية والتعليم واقتصادياتها ويُعد هذا الشئ من التحديات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة - ضعف الموارد المتاحة بشرية، مادية، لوجستية، ومالية مع ارتفاع معدلات الطلب عليها. قدرة الإدارة المدرسية على الترويج والتسويق لبرامجها ومشروعاتها في مجتمعات المدرسة .

المبحث الخامس

الإدارة المدرسية والمستقبل المدرسي

الإدارة المدرسية: يُعرفها عرفات سليمان (١٩٨٧م، ص ١٠): بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة. بيد أنّ أحمد حجي (٢٠٠٠م، ص ٩) فقد عرفها بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة والتي تُنفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً؛ لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة.

أهداف الإدارة المدرسية: يقول محمد أبوبكر المرسي وآخرون (٢٠٠٢م، ص ٦٧): فمن الأهداف الأساسية في مجال الفكر الإداري، أنّ الإدارة كي تكون وظيفة؛ لا بد أن تعتمد في بناء أهدافها واختيارها على أهداف المجال الذي تعمل فيه، ومن ثم فالإدارة المدرسية تستمد أهدافها من أهداف المدرسة. وبالتالي فإنّ أهداف الإدارة المدرسية عند محمود عبدالحميد عساف (٢٠٠٥م، ص ٤٧) تتمثل في تهيئة كافة الظروف والإمكانات

المادية والبشرية - ضمان الفاعلية - تحقيق الكفاءة - تعزيز الرضا الوظيفي - تحقيق التكامل - التخطيط - تنظيم الموارد اللازمة - التوجيه .

أهمية الإدارة المدرسية: عند جميل إبراهيم الحطية (١٩٩٢م، ص ٥٠): تُعد المدرسة من أهم عناصر العملية التربوية، وترجع أهمية الإدارة المدرسية؛ الدور المدرسة بوصفها وحدة تنفيذية لجميع العمليات التربوية،

ويتطلب ممن يقوم بإدارتها أن يمتلك الخبرة التربوية القائمة على الإعداد الخاص ؛ للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة .

أهمية عمل مدير المدرسة :

ويقول عبدالفتاح المغربي (٢٠١٥م ، ص ٩٢) : مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على أعمال كل من في المدرسة من معلمين وطلاب وعمال وموظفين ، وهو الذي يُقابل زوارها ، ويتابع بريدها الصادر والوارد ، ويمثلها في اللقاءات الرسمية والاجتماعية والفنية . بينما حدد أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣، ص ٥٤) ، عدة عوامل تُساعد على النجاح في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية ، والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بغض النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه ، ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع.

ويقول أحمد حجي (٢٠٠٠م ، ص ١٢٣ - ١٣١) : هناك مجموعة من المهارات التي تُعتبر ضرورية لنجاح مدير المدرسة ؛ حيث يتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي :

المهارات التصويرية : Conceptual skills

يتعلق هذا النوع من المهارات التصويرية بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفكير في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات التصويرية ضرورة لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يُمكن أن تحدث في المستقبل

المهارات الفنية : Technical skills

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يُصادفها ، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية .

المهارات الإنسانية : Human skills

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويجعلهم يتعاونون معه ويُخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء ، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس ؛ أفراد ومجموعات ، إذ أن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة .

ويقول حجي : " يمكن لرجل الإدارة التعليمية أن يُنمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه وزيادة وعيه بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع .

الإدارة المدرسية والعملية التعليمية :

يُعرف محمد اللوائي (١٩٩٢م ، ص ٢٣) : الإدارة المدرسية كمجموعة من العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض، والتي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي العملية والنظرية ، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية الرامية للتوصل إلى حاجات المجتمع ، وتُعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً في تأدية المهام التربوية وتنفيذ البرامج المدرسية المختلفة ، وعليها يرتكز نمط أداء المؤسسة ومدى كفايتها في تحقيق الأهداف الموضوعية ، وتقوم الإدارة المدرسية على جملة التعاون والتضامير بين الجهود المبذولة من كل فرد فيها .

فالإدارة المدرسية عند جودت عطوي (٢٠١٢م ، ص ٧٠) ؛ تعمل على تشجيع وتعزيز العناصر المادية والبشرية وتفعيلها لتحقيق النشاط التربوي ، كما وأن الإدارة المدرسية هي المحور الرئيسي في تحقيق وتنفيذ سياسة أنظمة التعليم، فالإدارة التربوية تقوم على رسم العملية التعليمية ومساندة الإدارة المدرسية ، فنياً ومادياً على تنفيذها بالإشراف عليها لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف التعليمية ، فالعلاقة تنظيمية تقوم على أساس التعاون والمراقبة والإشراف .

وأهم ما يجب أن يقدم لمدير المدرسة لتفعيل دوره في تحقيق الأهداف التعليمية : كما حددها إسماعيل دياب (٢٠٠١م، ص٧٩) إشراك مدير المدرسة في كل الدورات التدريبية الإشرافية التي تُعد للمُشرفين - رصد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لأدوار مدير المدرسة - زيادة صلاحيات مدير المدرسة في كافة الجوانب - دعم قرارات مدير المدرسة والشفافية في التعامل - تدريب مديري المدارس في كل مجالات عملهم - تعزيز التواصل المثمر بين مدير المدرسة وإدارته العليا- تدريب مديري المدارس وفق المستجدات ليوافق المتغيرات - تنمية قدرات مديري المدارس في التعامل مع التقنية وأدواتها والاستفادة منها .

سمات الإدارة المدرسية الناجحة : ولقد ذكر عبد الحميد الأغبري (٢٠٠٠م، ص ص ٤٤ - ٤٨) من السمات - التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجهها بجدية - التعاون والتنسيق بين جميع الأطر التي تتضمنها المؤسسة التعليمية - تمكين العلاقات التعاونية بين المؤسسات الخارجية ، كالتعاون بينها وبين أولياء الأمور- الحزم والشدة في تطبيق القرارات وعدم تجاهلها - الاعتماد على مبدأ الشورى بين جميع الموظفين في اتخاذ القرارات - معرفة مواطن الضعف والفشل والسعي الدائم لمعالجتها - الإخلاص والأمانة في تأدية العمل - تشجيع التجارب الإبداعية الفردية والجماعية عناصر الإدارة المدرسية :

حدد أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص ٥١)؛ بأنها تتمثل في التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة - التقويم .

المهام والأعباء الإدارية والاستراتيجية لمدير المدرسة :

مدير الإدارة الاستراتيجية المدرسية عند الأغبري يجب عليه القيام بوضع رؤية استراتيجية واضحة - تصميم رسالة استراتيجية قاصدة ومحددة - تحديد أهدافه الاستراتيجية الدقيقة لإدارته وبرامج و مشروعات مدرسته - وضع خطة استراتيجية للاستخدام الأمثل للموارد وكل الامكانيات - العمل بحرص على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام وبرامج إدارته - عليه أن يضع خطة استراتيجية تحدد الأولويات والبدائل الاستراتيجية بما يتوافق مع الاحتياجات - يُعد برنامج حلول متكاملة وفق مقدرته على التنبؤ بالمشاكل المدرسية وقدراته على حصرها عند التنفيذ - ترشيد قراراته وتوجيهها لمصلحة العمل وفائدة الجميع وللتطوير والتقدم - وضع المعالجات الناجعة لتلافي كل المخاطر المتوقعة ، خاصة من آثار اتخاذ القرارات.

عمليات التخطيط الاستراتيجي التي ينفذها مدير الإدارة الاستراتيجية المدرسية :

وقد ذكر جودت عطوي (٢٠١٢م، ص٧٣) : أنه يتعين على مدير الإدارة الاستراتيجية المدرسية أن يصمم خططاً ذات مراحل ثلاث :

المرحلة الأولى : عمليات ما قبل الخطة : هذه المرحلة من العمليات المهمة والحيوية لنجاح التخطيط وبالتالي تحقيق الخطة لأهدافها وغاياتها المرسومة . ويؤكد الزهراني أن مدير المدرسة كقائد يُحسن التخطيط ؛ في هذه المرحلة يجب أن يقوم بعملين ضروريين جداً وهما : التخطيط للتخطيط نفسه ثم يجب أن يُمارس عملية التشخيص . بيد أن عطوي يرى أن مدير المؤسسة التربوية و التعليمية كقائد ومخطط يجب عليه أن يقوم بعدة خطوات تساعد على التشخيص وهي : تشكيل فريق لتشخيص واقع المؤسسة - جمع البيانات والمعلومات عن واقع المؤسسة - إدخال

البيانات - مراجعة البيانات والتأكد من اكتمالها - تحليل البيانات - تحديد أسلوب التحليل المنطقي والمقبول مثل أسلوب (swot) وهو أسلوب يُعنى بعملية تحليل البيانات المدروسة لواقع الأداء في المؤسسات - تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف) - تحليل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة - المهددات) .

كما يجب على مدير المدرسة وفق رؤية نورالله كمال الدين (١٩٩٢م، ص ٢٩) ؛ كقائد القيام بالخطوات التالية : تحديد فريق العمل ٥ - ٧ أعضاء المشرف على إعداد الخطة . ثم تحديد الشركاء وهم أعضاء مجلس الإدارة ، الهيئة الإدارية ، الطلاب ، الشركاء الخارجيون. وكذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات أي تحديد المتوقع من كل عضو. وأيضاً تحديد المعلومات المدرسية والمجتمعية وغيرها ومصادرها. وحصر وتحديد الموارد المتاحة بشرية ، مالية ، مادية وتأمينها . وأخيراً تحديد الحيز الزمني أي الزمن المتاح للتنفيذ.

المرحلة الثانية : عمليات إعداد خطته وبنائها : يقول سعد غالب يس (١٩٩٨م، ص٧١) في هذه المرحلة يقوم مدير المدرسة كقائد استراتيجي يُحسن عمليات التخطيط ببناء رؤيته : وهي الغاية التي يسعى مدير المدرسة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة . وفيما يختص بأهمية الرؤية ؛ يقول سعد غالب أن جودستين ١٩٩٣م ؛ يرى أن الرؤية تساعد مدير المدرسة وأعضائها على تبني طموح مشترك يتقاسمه الجميع. هذا سوى أن مواصفات الرؤية عند جودستين تكون جيدة إذا كانت تتصف بأنها تعكس الأمل والطاقة – تتجه نحو المستقبل – توضح وتحدد بدقة الغرض والاتجاه – تركز على النتائج الاستراتيجية. زمنها المتاح محدد بدقة – مكتوبة بشكل مختصر ومركز وذات وصف محكم – تتسم بالوضوح وسهولة الفهم لكل من يتلقفها أو يطلع عليها. وهنا يجب على مدير المدرسة الاهتمام صياغة أهداف مدرسته العامة – صياغة أهداف خطته الإدارية الاستراتيجية المفصلة – بناء مؤشرات الأداء لخطة المدرسة . وقد أكد ماجد آل غوشن (٢٠١١م، ص٤٦) ؛ فيما يختص بمؤشرات الأداء ؛ يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للخطة الاستراتيجية ، إذ يُمثل الأداة التي يُحكم على ضوئها على نجاح أو فشل المدرسة في الوصول إلى أهدافها .

المرحلة الثالثة : عمليات ما بعد الخطة (التغذية الراجعة والمتابعة والتقويم) : وهي عند فلاح الحسيني (٢٠٠٠م، ص٨٨) ؛ تتضمن – التغذية الراجعة - التطوير المستمر – المتابعة – التقويم. وقد أكد الحسيني فلاح أن عمليات المتابعة والتقويم تعتمد على جمع البيانات عن الموقف التنفيذي للبرامج أثناء الانتقال من مرحلة لأخرى ، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم لأجله جمع هذه البيانات ، وكذلك حسب المستوى الذي يحتاج إلى هذه البيانات ، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على الفريق المكلف بالتخطيط وعلى إدارة المدرسة . ويتم التحقق في المتابعة والتقويم وفق الخطوات أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق تحديدها – أن تكلفة الأعمال في حدود المبالغ المعتمدة لذلك – أن التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة – أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم رصدها ونقلها إلى الإدارة للتغلب عليها – التعرف على مدى الانحراف عن أهداف الخطة ، وتحديد أسبابه وتصحيحها – التعرف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق أي تجاوزت المستهدف .

أنواع المتابعة الإدارية التي يُنفذها مدير الإدارة الاستراتيجية المدرسية :

ويؤكد أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص٩٣) أن أنواع المتابعة لدى مدير المدرسة هي المتابعة الذاتية – المتابعة على مستوى المدرسة – المتابعة على المستوى الإداري الأعلى .

التحليل الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي للإدارة المدرسية المتقدمة : بشأن تطوير أنظمة معلومات وبيانات صنع القرار الإداري داخل المدرسة ؛ يُعد من شأن التحليل الاستراتيجي ،

ويقول عبد الحميد الأغبري (٢٠٠٠م، ص١٠٦) : يجب أن نوضح أن المدرسة التقليدية والقابعة في مكانها بين رصيفاته دون تطوير وتقديم ملحوظين ؛ تقوم وبشكل منظم بجمع كم كبير من المعلومات

والبيانات عن الطلاب، هيئة التدريس ، هيئة التعليم، الموظفين، العمال ، البيئات، المجتمعات ، أسر الطلاب ، الموارد المتاحة ، العوامل الداخلية والخارجية ، والصحة والنشاط والمناشط المختلفة ؛

وتقوم بتخزين هذه المعلومات وكذا إرسالها للمنطقة التعليمية ، دون توظيفها أو تحويلها إلى معلومات استراتيجية تخدم صنع القرار الإداري . ويقول أحمد إبراهيم : بل في كثير من الأحيان لا يمتلك العاملون بالمدرسة حق الوصول إلي مثل هكذا بيانات ، مما يجعلها غير ميسرة ، وهذا يؤكد في المقام الأول أن القوة البشرية بالمدرسة ؛ ابتداءً من قائدها لا يمثل عندها التطوير الإداري همّاً ولا هاجساً يؤرقهم .

وبقول عبدالله محمد المنصور (١٤٣١هـ ، ص٦٩) : ثمة مبدا اساسي وراء التخطيط للإدارة الاستراتيجية المدرسية ؛ مفاده أن البيانات يتم جمعها وتحليلها ؛ قبل اتخاذ أي قرارات بشأن مهمة التنظيم الإداري وأهدافه. فبعد جمع مدير المدرسة ولجانه البيانات بالمسح الداخلي والخارجي، يقوم بعرض قيمة المعلومات المستخدمة في صنع القرار، والأهم أن تتوفر قاعدة بيانات بين يديه ولجان التطوير بالمدرسة . ويرى الباحث دائماً ما تسعى مدرسة التطوير الإداري ؛ لمشاهدة المسح البيئي ولتخصيص المصادر اللازمة للمحافظة على نظام معلومات متجدد يصلح لأن يكون نظام معلومات إدارية من شأنه وضع المعلومات الحيوية قريباً من موقع صنع القرار.

صناعة الشعور العام بالتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي :

يُعد إتجاهاً ؛ يُمثل الخيار الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة وبمشاريع التطوير الإداري . ويؤكد ماجد آل غوشن (٢٠١١م، ص١٢٦) ، أنه دائماً ما تقوم العلاقات بين أرباب العمل والعاملين بالمدرسة

إلى حد كبير ؛ على مصالح مشتركة . فالمدرسة تحتاج إلى عمل ، تعج بأناس من ذوي الاحتياجات المستقلة ؛ لاسيما وأن إجراءات الإدارة في يومنا هذا تدرك أن الإلتزام بالأهداف المشتركة من شأنه أن يوحد العاملين ويجعل أنشطتهم اليومية تتجه نحو التخطيط الاستراتيجي والذي يركز على تطوير مهمة أو شعور عام بالتوجه نحو الأهداف المشتركة للمدرسة .

تحليل الإتجاهات : يُعد من رئيسيات عمل الإدارة المدرسية، لأنها ستأثر بكل ما يحدث في المجتمع من حولها وبإلهم العام والقضايا الوطنية والسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التعليمية، التكنولوجية، ويُعد تحليل الإتجاهات شأن يرمي في التحليل الاستراتيجي ومن ثم سيترب عليه لاحقاً قرارات استراتيجية تتجه بالمدرسة نحو تطبيقات الخيار الاستراتيجي. وقد أوضح محمود محمد هاشم (٢٠٠٩م، ص٦٤) ذلك في تصوره للتحليل التنظيمي الداخلي .

جدول (٢ : ٥- ١) التحليل التنظيمي الداخلي عند محمود محمد هاشم

| الإتجاهات الاقتصادية | الإتجاهات الاجتماعية السكانية | الإتجاهات السياسية | الإتجاهات التعليمية | الإتجاهات التكنولوجية |
|---|---|---|--|--|
| - التمويل المدرسي - الميزانية المدرسية حسب المصروفات - مبالغ المشاريع الخاصة - مصادر الدخل الأخرى | - التدفق الطلابي - الإلتحاق على أساس الصف - الإلتحاق في بقراجم مدرسية بنية على أساس السن - النمو الاجتماعي - النمو السكاني - معدلات الهجرة - زيادة أفراد الأسرة - التغيرات المستمرة في القيم - زيادة الطلب على التعليم اجتماعياً | - زيادة الاهتمام بالقضايا الاقتصادية والتعليمية - الإلتحاق نحو اللامركزية - زيادة جماعات الضغط المجتمعي | - التحصيل الدراسي ونتائج الغتبارات - المناهج الدراسية وتطويرها - التنظيم والإدارة ودور وتركيب هيئة التعليم - خدمات المساندة (المباني - التغذية - المشتروات - الأمن) | - خطط التكنولوجية - تقدير الاحتياجات - استخدام التكنولوجية - أهداف خطط التكنولوجية - مشكلات استخدام التكنولوجية - الاحتياجات المستمرة والمستقبلية |

تفعيل مشاركة المسؤولين في عمليات التطوير الاستراتيجي المدرسي :

ويرى هاشم محمد محمود أنه لإدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ؛ فلا بد من إشراك المجموعات ذات الرغبات المختلفة والمسؤولين في هذه العملية ، إنَّ أول خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي تتمثل في إشراك هذه المجموعة في الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمسح البيئي ، وهذه الخطة من شأنها أن تزود المسؤولين بفهم عام للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الخارجي والمحلي ومجتمع المدرسة ، ولا تكون مشاركة المجموعات المختلفة مقصورة على المرحلة الأولى من التخطيط الاستراتيجي ، وحتى يكون للمشاركة معنى ومغزى فيجب استمرارها مدى مراحل التخطيط والتنفيذ .
تفعيل وبناء العلاقات الإيجابية بين وحدات العمل المدرسي :

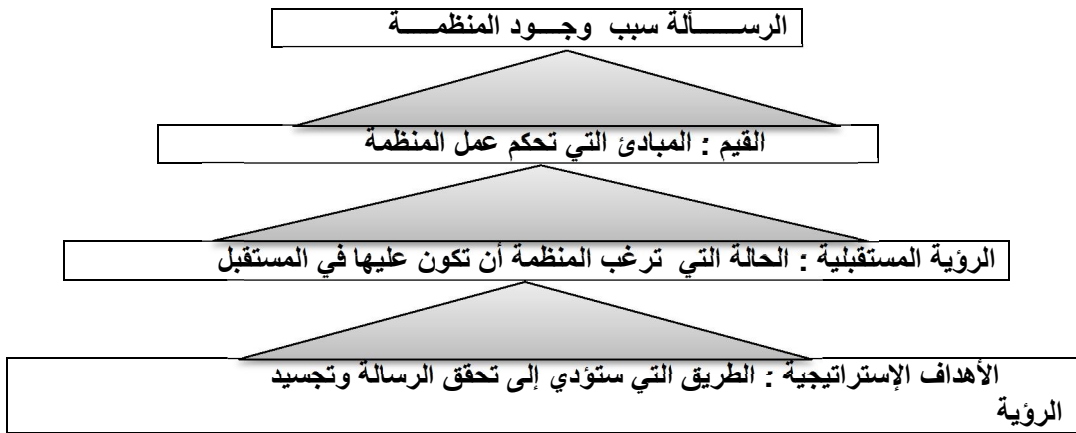
وفيما يخص هذا الجانب فإن نور الله كمال الدين (١٩٩٢م ، ص ١٤٢) يرى أنه من الصعب في المؤسسات التربوية والتعليمية الكبيرة ؛ أن تُوجد تنسيقاً بين الوحدات وأن توجد شعوراً قوياً يحدث فرقاً ملحوظاً ، ولكن دائماً ما تكون أول خطوة لتحقيق هذه الغاية هي وضع مهمة خاصة لكل وحدة أو وضع رؤية محددة لتوجه المدرسة الكبيرة . وهذه الرؤية يجب أن تكون عملية وواقعية . فالتوجهات المحددة في هذه الخطط ستوفر فرصاً للإدارة المدرسية . فالمدارس التعليمية الفعالة عند نور الله ؛ هي تلك المدارس التي تستطيع فيها الأنظمة الإدارية والفنية خاصة دعم المسؤولية الأساسية، لتمكينها من تقديم منهج وتعليم عالي الكفاءة .

التفوق في التنظيم الإداري المدرسي :
تحدده أربع خطوات هي ؛ قاعدة البيانات ، التوجه العام ، المشاركة ، والترابط ، كما يُشير إليها الجدول أدناه :

الجدول (٢ : ٥ - ٢) خطوات التفوق الإداري

| القطاع | أنشطة التخطيط الاستراتيجي | أنشطة الإدارة الاستراتيجية |
|---------------------|---|--|
| قاعدة بيانات مشتركة | المسح البيئي (خارجي - داخلي) | - أنظمة المعلومات الإدارية - أنشطة المسح المتقدمة |
| التوجه العام | - المهمة والأهداف الاستراتيجية - تربية المجتمع | - تعليم المجتمع /العاملون - تقوية المهمة - الشعور بالملكية |
| المشاركة | - تطوير خطط التنفيذ | - سلوك أخلاقي محسن - ثقة بين الأفراد |
| الترابط | - خطط التنفيذ | التنسيق والتنظيم |

الشكل (٢ : ٥ - ١) نموذج الطائي عناصر الخطة الإستراتيجية



رجب العويسي (٢٠٠٦م ، ص ١٨٣م)

وقد أوضح زيد الطائي (١٩٨٠م ، ص ١٨٣ - ١٨٥) : أن مديرة الإدارة الإحترافية هو الذي يتمكن من ترتيب العناصر الموجهة للخطة الإستراتيجية ، دون إخلال بترتيب البدائل والأولويات ودون إحفاق في حصر الموارد الضرورية والمتاحة . حسب المخطط أعلاه . غير أن إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢م ، ص ٥٠) : قد أوضح أن نموذج عناصر التوجيه الإستراتيجي للمدرسة ؛ هو نموذج متكامل و شامل لمدير المدرسة الذي يحترف العمل الإداري وينفذه باقتدار. وهو نموذج يجسد إثراء حياة كافة التلاميذ ويعمل في أربعة جوانب هي : إعداد التلاميذ لعالم متغير- تشجيع النمو والتحسين الفردي - إقامة علاقات شراكة مع المجتمع المحلي - تمكين كافة التلاميذ من تحقق أقصى ما لديهم من قدرات عقلية وجسمية .

الأعباء التخطيطية للإدارة الاستراتيجية بمدرسة الموهوبين :

يقول جروان (٢٠٠٤م، ص ١٠١) ؛ أن مدير مدرسة الموهوبين الذي ينوي اتباع التخطيط الاستراتيجي في مدرسته و جب أن تكون مهامه الإدارية التخطيطية منحصرة في جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات الصحيحة والدقيقة من داخل وخارج المدرسة - قيادة مدير المدرسة للجهاز الإداري بكفاءة تحقق تنفيذ الخطة الإدارية المتطورة والابداعية - المشاركة الفاعلة لمدير المدرسة في وضع وإعداد الخطط الإدارية وخطط المدرسة - حرص مدير المدرسة على وضع خطة تضمن له الاستفادة القصوى .
الأعباء الإدارية لمدير مدرسة الموهوبين كمدرسة مستقبل :

حددها محمد أبوبكر المرسي وآخرون (٢٠٠٢م، ص ص ١٥٤ - ١٧١) ، بأنها متعلقة بالأعمال المكتبية الإدارية ، وهي أعمالاً ؛ أكثر دقة واحترافية في رصد البيانات والمعلومات وتحديد البرامج وتحقيق التواصل الجيد بين المدرسة وأطرافها الإدارية العليا والمجتمعية ، وهي أعمال تحقق المتابعة الفاعلة والمثمرة لجهود كل العاملين بالمدرسة وتقييمها وفاعلة في تحقيق مبدأي التحفيز والمحاسبة وفق النظم واللوائح المحددة سلفاً. وذكرونها تحقيق نظرية الدولة ؛ أي تحقيق أهداف الدولة التي حددتها للنظام التعليمي - تحقيق النظريات التربوية ؛ والتي تدعم الأعمال الإدارية المدرسية وبرامج المدرسة وصالح الجميع - حصر المعلومات والبيانات في ملفات منفصلة حول العوامل الاجتماعية والسكانية المحيطة بالمدرسة - حصر البيانات والمعلومات حول العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية في ملفات خاصة داخل المدرسة - قراءة الأوضاع السياسية المؤثرة وجمع معلومات وبيانات واتجاهات النظام السياسي الحاكم .
رؤى حديثة في مفهوم الإدارة المدرسية :

يُعرّف ضياء الدين زاهر (١٩٩٥م ، ص ٢١) : الإدارة المدرسية بأنها قيادة تربوية تحمل على عاتقها أمانة ومسؤولية الإشراف على المدرسة إدارياً وفنياً من أجل النهوض بالعملية التربوية بكفاءة جوانبها . فالإدارة المدرسية عند زاهر؛ ذات مفهوم شامل لكافة جوانب العمل التربوي الذي تقوم به ، وبالتالي فهي عملية قيادية تُعنى بتخطيط وتنسيق ورقابة ومتابعة لجميع الجهود المبذولة داخل المدرسة وخارجها ، والهدف منها تحقيق الأهداف المدرسية بكل يسر وسهولة . وقد ذكر أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص ٦٦) : بما أن أهمية أدوار مدير المدرسة تكمن في قدرته على التنظيم وفي تهينة الأدوات الضرورية لسير التعليم، فإن المدارس ومديريها الذين لازالوا يسيرون وفق التقليدية والنمطية الإدارية في الإدارة التعليمية لا يمكنهم متابعة ركب التقدم التقني والعلمي والمنهجي الحديث والموكب . ومع التطور التكنولوجي والعلمي والثقافي الذي حدث في هذا العصر ومع ظهور العديد من التقنيات الإدارية الحديثة والتقنيات التعليمية والتواصلية المستحدثة ؛ يكون للعمليات الإدارية والتربوية والتعليمية والفنية أهمية خاصة تدفع بها باتجاه المستقبل .

يقول عرفات سليمان (١٩٨٧م، ص ٧١) : يواحه تطوير وتحديث التعليم في عصرنا الحالي الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهم ذلك وجود إدارة مدرسية علمية حديثة ومواكبة متمثلة في برامج و إبداعات وأنشطة مدير المدرسة الحديثة والعصرية. كما يؤكد جودت عطوي (٢٠١٢م، ص ٨٤) أن من التحديات التي تواجه القيادة المدرسية ؛ قضية استيعاب مفاهيم العصر وأنماطه الجديدة ، في عالم يشهد ثورة تكنولوجية ، هائلة في المعلومات والأساليب المتطورة بما يمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية . وهذا سيجعل مدير مدرسة القرن الحادي والعشرين كما يقول أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م، ص ٨٨) : يعمل واثقاً بنظرية الاحتمالات والتوقع والتنبؤ لنتائج أعماله وأن يضع في الحسبان كل العوامل الضرورية و الاحتمالات المتوقعة. ويؤكد ضياء الدين زاهر أن تلحم الإدارة التي تعتمد في تقييمها على معايير الجودة الشاملة ، مما يمكن الإدارة المدرسية من وضع قطار التنمية والتطوير التعليمي للمدرسة في الاتجاهات الإدارية العلمية الحديثة ذات الكفاءة العالية والانتاجية التي تلبى طموحات المجتمع و حاجات الطلاب المعرفية واحتياجات المعلمين والموظفين المهنية .
القيادة الاستراتيجية لمدير مدرسة المستقبل مطلب و فرصة :

يقول فيصل محمد القحطاني (٢٠١٠م، ص ٦٣) : إن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي ، وتختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي يتعاون مع غيره لتحقيق هدف أو أهداف معينة . وعليه فإن الباحث يرى أنه من شأن الإدارة المدرسية أن تبلور السياسات العامة للإدارة التعليمية ، ومدير المدرسة كقائد لها؛ مناط به تقديم النصح والمشورة لمختلف القرارات المتخذة . غير أن الإدارة المدرسية عند محمود عبدالحميد عساف (٢٠٠٥م، ص ٧٧) ؛ تعتبر ساعية لتحقيق المصالح العامة وليس الفردية داخل المدرسة ، فمدير المدرسة رغم كونه يعمل في حدود القوانين واللوائح والنظم الإدارية ، إلا أن إدارته

المدرسية تُعد عملية إجتماعية ذات طابع قيادي؛ يمضي فيها المعلمون والموظفون معه عبر الإقناع والاقناع .

غير أن محمد اللواني(١٩٩٢م، ص ١٠٩) يؤكد أن من الواجبات الحيوية والضرورية على مدير المدرسة التي تتبع نمط الإدارة الاستراتيجية المدرسية أن يتبع التخطيط الإداري؛ فهو البذرة الأساسية لكل عنصر عمل صغيراً كان أو كبيراً. فالأعمال الإدارية المدرسية الإرتجالية والتي تتم بدون تخطيط لا تُحظى بنفس القدر من النجاح الذي يُحظى به العمل المخطط له. ولذا يجب على مدير المدرسة كقائد يُحسن إدارة شؤون الكل في مدرسته، أن يتبع التخطيط في عمله وحياته المهنية و الوظيفية .

ويقول ثابت عبدالرحمن إدريس وآخرون (٢٠٠٦م، ص ٤٦) : إن إلقاء نظرة جادة على التخطيط الاستراتيجي يكشف لنا أن هذا التخطيط ليس محاولة عرضية، فالتخطيط الاستراتيجي يجمع بين ما نعرفه ضرورياً للتغيير وإدراكنا المتغير لما يُشكل ممارسة إدارية مثالية، ولذلك فهو أداة ينبغي استخدامها في تطوير رؤية معينة لتحقيق متطلبات المدرسة والمجتمع الأكبر. غير أن جودت عطوي

(٢٠١٢م، ص ٧٦) فمدير المدرسة القائد عنده ينبغي عليه الاهتمام بالمعلومات والبيانات وبمجتمع المعلومات؛ فهو المجتمع الذي يمنحه الأمل للوصول إلى طريقة جديدة ومطورة للحياة . فالهدف من التعليم عند جودت عطوي هو بيان كيفية الوصول لثقافة الهم المشترك، ويجب على مدير المدرسة أن يقود مدرسته لتحقيق هذا الهدف . لتحقيق المطالب البشرية لمجتمعات المدرسة، مما يسهم في توفير الأدوات اللازمة لازدهار المجتمع . وكذلك عند زينب الجبر(٢٠٠٢م، ص ٩٢) فمدير المدرسة كقائد ناجح عليه أن يجعل مدرسته تتحرك في خط واحد مع احتياجات المجتمع مما سيتيح تحديد مضامين وأهداف جديدة . ولذلك فإن الباحث يرى أنه يجب على القيادة المدرسية أن تبحث عن أناس قادرين على الالتزام بالأهداف المشتركة، فمدير المدرسة الناجح كقائد شامل يستطيع أن يقود المعلمين ومجتمع المدرسة ، لقيادة التحول المطلوب؛ بتغيير الافتراضات وتطوير الأهداف العامة، والتوجهات؛ ومن شأن التخطيط الاستراتيجي أن يجعل هذا التحول أمراً ممكن

مدير المدرسة العصرية والمواكبة للتغيرات الحالية ومطلوبات المستقبل :

فمدير المدرسة العصرية في القرن الحادي عند عبدالفتاح المغربي (٢٠١٥م، ص ١٥٦) : والذي يستشرف مستحدثات المستقبل؛ ينبغي أن يكون إدارياً محترفاً للعمل الإداري المدرسي - مثقفاً ملماً بقدر كاف من معارف وعلوم وتطبيقات علم الإدارة المدرسية. ملماً إماماً تاماً بتطبيقات أحدث نظريات علم الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة - مبدع و مطور للعمل الإداري ومواكب لكل

مطلوبات ومتغيرات العصر- يجيد التخطيط الاستراتيجي الإداري المدرسي - يحسن علم الإحصاء وجمع البيانات ويحسن استخدامها فيما ينفع إدارته ومدرسته وتخطيطه - يدرك أفضل الأساليب والطرائق الابداعية الحديثة لتطبيق أهداف مدرسته - يقود مرؤوسيه من المعلمين والموظفين باتجاه التعلم الذاتي وتطوير قدراتهم بأحدث ما هو متاح - يحسن استخدام وتفعيل التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في مدرسته - يحسن تصميم الرؤى والرسالات التربوية التي تخدم المجتمع والطلاب و المعلمين وأهداف مدرسته - يحسن قيادة التطوير التعليمي بمدرسته مما يجعلها مدرسة تستطيع أن ترود عالم العصرية والتقدم - قادراً على تفعيل المناهج المدرسية لتكون مناهج عملية فاعلة وواقعية تلبي طموحات الجميع - يتبع أحدث الطرائق لحفظ البيانات الإدارية والملفات بصورة إلكترونية و تكنولوجية وتفعيلها بحيث تكون نافعة ونشطة وفي متناول يد الجميع ، بما يحقق المشاركة الفاعلة في بناء البرامج والمشروعات - يخطط ويهدف للإنطلاق بمدرسته نحو تحديثات ومبتكرات المستقبل - يحسن أساليب التقويم والتفويم ويحسن التشجيع والتحفيز والتدريب لموظفيه ومعلميه . فأهم سمات مدير المدرسة العصرية في القرن الحادي والعشري عند احمد إبراهيم أحمد(٢٠٠٣م، ص ٨١)؛ أنه يُحسن التخطيط؛ مستشرفاً كل مستحدثات المستقبل، يجيد كل مهارات التنبؤ بأهم الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية، ولديه القدرة على التصور لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، والإستعداد لها ومواكبتها التي تضمن تحقيق أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة التربوية والتعليمية التي يديرها.

بيد أن مدير مدرسة المستقبل عند ضياء الدين زاهر(١٩٩٥م، ص ٤١)؛ هو من يؤمن تماماً بأن الإستعداد لمتغيرات الغد العلمي والإداري يصبح ضرورة من ضرورات الحياة، متماشياً بعقل منفتح وبتفكير متجدد ومرن مع كل المتغيرات السريعة والمتجددة التي يشهدها هذا العصر. وهو بالتالي يمتلك كل

قدرات القائد الشامل والذي يوجد مجموعته العاملة معه متعاونة وتسهم بصورة بناءة وفاعلة وإيجابية في تنفيذ كل المهام والواجبات المدرسية بصفة عامة والإدارية خاصة .

ويقول كذلك أحمد محمد عيدروس (٢٠٠٥م، ص ٦٦) : مديراً إدارة في تعليم المستقبل هو الذي يدرك كيف ينجزمهامه بأقل النفقات والمنصرفات ، مستعداً تماماً لكل المفاجآت والمستجدات ؛ يمتلك ذخراً كبيراً من البدائل الحيوية ، والتي ستعينه في معالجة كل آثار مشكلات نواحي القصور المكتشفة حديثاً ، ونقاط الضعف التي يستلزم تقويمها . فهو المحترف في امتلاك واستخدام كل مهارات الذكاء الاجتماعي والمهني في التواصل مع العاملين بطرائق إبداعية وتسخير كل طاقاتهم وجهودهم للإنجاز ومتابعة خطط العمل وتنظيمها .

بيد أن فيصل محمد القحطاني (٢٠١٠م، ص ٣٩) يرى أن إذكاء روح الحماس والتنافس الشريف وتحقيق الرضا الوظيفي، ودفع الجميع وتنشيطهم لروح الابتكار والتعلم الذاتي وتنمية القدرات المهنية والوظيفية وملاحقة التقدم والتطور المنشود. فهو الذي يجعل إدارة أي مؤسسة أو شركة دوماً إدارةً عصرية برؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها وبناسانها ومجتمعها ؛ حتى تصبح مؤسسة تحوز رضا المجتمع الراقي والمتطلع والمستشرف للرقى والحضارة .

ويقول كمال نورالله في كتابه القائد الإداري الإستراتيجي: عموماً يكون مدير المدرسة الشاملة والعصرية التي تنظر لمتغيرات المستقبل هو الذي لا يركز على الفاعلية التشغيلية لأن ذلك يؤدي عادة إلى إهمال الوضع الإستراتيجي النسبي، فهو الذي ينحى للجدة والحدثة والابتكارات والأنشطة الفريدة . لاسيما وأن الإدارة المدرسية المتطلعة للتميز تهتم بأن تصمم استراتيجيات إدارية تحدد بدقة الوضع الإستراتيجي للمؤسسة التربوية ، واضعة في كل اعتباراتها وعبر استراتيجياتها المفاضلة الفاعلة بين كل البدائل المطروحة . وهي بذلك تكون الأمثل لحماية كل مزاياها التنافسية. بل يكون مدير المدرسة عاملاً وفق موجّهات ورؤى الإستراتيجية التي تقوم على إعادة الإكتشاف والترتيب والتنظيم لكل البدائل المتاحة .

مدير مدرسة المستقبل والقيادة الاستراتيجية التربوية :

فقد ذكر فيصل رفاعي وآخرون (٢٠٠٠م، ص ١١٣) : إن عملية الإصلاح التربوي ليست عملية عفوية تحدث في اي وقت وفي أي عنصر من عناصر العملية التربوية ، بل هي عملية منظمة تحتاج إلى جهود المخططين التربويين القادرين على تشخيص الواقع وتحليله ومن ثم التنبؤ بالمستقبل وبناء الخطط والاستراتيجيات لبلوغه . ويقول أحمد حجي (٢٠٠٠م، ص ٥٥) : مما لا شك فيه أن المدرسة هي مقصد جميع الأفكار التطويرية الهادفة للرقى بمستويات العملية التربوية والتعليمية ، ولذا يعد مدير المدرسة أحد الركائز المهمة في تحقيق وإنجاح تلك الرؤى والأفكار متى ما استخدم الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتمد بشكل كبير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي . ومن المرجح أن يستحضر التخطيط صور الخطط المكتوبة والمعدة سلفاً ، والتي تحدد المهمة والأهداف والأغراض والبرامج والمسؤوليات ، وغالباً ما تظل هذه الخطط المكتوبة مهملة على الرف ، ولا تكتسب أي أهمية إلا لتوثيق المسؤولية بدلاً من عرض مفاهيم عملية. بينما يقول المغربي: ولذا سنجد أنه من شأن التخطيط للإدارة الاستراتيجية المدرسية إتاحة الفرصة للتحرك خلف تلك الخطط ؛ كي تُستخدم لعمليات تقوية التنظيم التعليمي المدرسي ، ولربما في بعض الحالات تغيير شكل هذا التنظيم. ومما لا شك فيه أن النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي ستكون هي بلورة المنتج الإداري الواقعي كإدارة استراتيجية ، والتي سيستطيع بموجبها الأفراد في المدرسة أن يتعلموا كيفية دمج عمليات التخطيط ضمن سلوكهم الإداري اليومي.

غير أن عبدالله محمد المنصور (١٤٣١ هـ ، ص ٣٧) يقول : إن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يرقى بعمل مدير المدرسة ليصبح موجهاً للعملية التعليمية ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصودة . ويؤكد المنصور أن عدداً من المختصين يؤكدون على أن تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل التي تميز المدارس كمؤسسات تعليمية ناجحة ، وهذا سوى أن قوة عملية التخطيط الاستراتيجي الإداري المدرسي ؛ تكمن في إنسجامه مع الأشكال الجديدة للإدارة ، فالتغيرات في المدرسة كمنظمة تربوية وتنظيم تعليمي ؛ ستكون هي نتاج طبيعي للتحويلات الكبرى في مجتمعاتنا ، والتي لربما ستتحى باتجاه التغيير الإيجابي ليكون مجتمع المعلومات المنتج ؛ لاسيما وأن التغييرات غالباً ما تدعو إلى نقلات كبيرة في افتراضاتنا وممارساتنا الإدارية . ويؤكد عبدالخالق مدبولي أن مدير المدرسة المتطلع لقيادة أدواره الإدارية المدرسية باتجاه التطوير كتغيير إيجابي يُلبسه أثواب التخطيط الاستراتيجي ؛ هو الذي يكون قادراً على إدراك أن

الاستجابات السابقة للإدارة لم تكن فعّالة على الدوام، وأنه ينبغي عليه أن يبحث عن أفضل الطرائق والمناهج الإدارية لقيادة مدرسته. فتبنى الخطط الاستراتيجية في الإدارة المدرسية عند المدبولى يُساعد مدير المدرسة كقائد تربوي وإداري استراتيجي ناجح في تحديد الرؤية الواضحة والمحددة لمستقبل المدرسة بحيث تكون لديها تصورات واضحة للمستقبل - تكون جميع الجهود متوافقة للعمل على تحقيق الأولويات المتفق عليه - التركيز على تحقيق الأهداف والبرامج المحددة سلفاً - قيادة موارده البشرية ككتلة قوة واحدة ، بقدرات متباينة وإبداعية ؛ بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدرسته - حصر كل موارده المتاحة وحشدتها والاستفادة منها للصالح العام - الحصر الدقيق لنقاط القوة والضعف؛ داخلياً وخارجياً؛ ومن ثم تدعيم قوتها وتقويم ضعفها - التنبؤات الصادقة والموضوعية والواقعية للمهددات الخارجية خاصة ومن ثم الاستعداد لها. فقائد الإدارة الاستراتيجية عند اسماعيل بيوض (٢٠٠٥م، ص ٤٨) ، هو قائد فعّال ؛ يتوجه صوب المستقبل ، ولذا هو دائم البحث عن البيانات ، الفرص الجديدة ، الخبرات الفردية والمهارات التحليلية لتحدي مضامين ومعاني جديدة .

الدراسات السابقة

تمهيد :

لقد أجرى الباحث مسحاً للمكتبات بالجامعات المحلية بولاية الخرطوم ؛ النيلين ، السودان ، السودان المفتوحة ، أفريقيا العالمية ، أم درمان الإسلامية والخرطوم . ومكتبة كلية المعلمين بالدمر. وكذلك المكتبات العامة بشرق النيل على سبيل المثال وقد تمّ الإطلاع على مواقع مهمة بشبكة المعلومات الإلكترونية ، كما قام الباحث بزيارات لمراكز بحث ومكتبات في كل من الخرطوم وولاية نهر النيل ، للاستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال ، للإفادة من هذه الدراسات ، فقد تمّ تصنيفها بحسب مصدرها إلى دراسات محلية أي سودانية وأخرى عربية وثالثة أجنبية ، ومن ثمّ التعليق على كل مجموعة ، ومقارنتها مع هذه الدراسة ، ثمّ التعليق على الدراسات مجتمعة . وفيما يلي عرض لهذه الدراسات بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ، في ضوء تصنيفها بحسب مصدرها محلية ، عربية ، أجنبية .

القسم الأول : الدراسات المحلية

١ - دراسة محمد الطاهر أحمد - ٢٠١٠م :

بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مدارس مرحلة الأساس في محلية أدرمان - رسالة ماجستير غير منشورة - المكتبة المركزية جامعة النيلين : هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ومعالم الجودة الشاملة في التعليم بمنطقة الدراسة في حدودها المكانية . وهذه الدراسة عبارة عن بحث نظري ومعرفي . حيث جمع فيها الباحث البيانات عبر استبانة احتوت بيانات حول النوع والخبرة القيادية والخبرة المهنية والمؤهل العلمي والمهام يؤديونها ووظائفهم الحالية . شملت مديري و مديرات المدارس بمحلية أدرمان وعددهم ٤٧ فرداً من الذين يعملون في كل المدارس بالمناطق التعليمية ؛ سواءاً مديري ومديرات مدارس أو معلمين في الحدود المكانية للدراسة وهم يمثلون مجتمع وعينة الدراسة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات و تفسير النتائج .

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها :

١ - ضعف الاهتمام الرسمي والوظيفي بقضايا الجودة الشاملة .

٢ - تنعدم الرؤى الرسمية الكافية للتخطيط الإستراتيجي .

٣ - يوجد ضعف في كل أنواع المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة .

٤ - حددت الدراسة أهم المشكلات والصعوبات والتي صُنفت إلى إدارية ، وفنية .

كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مفاهيم ومنهج الجودة الشاملة في عمل الإدارة التعليمية والتربوية والمدرسية . هذا سوى أن الدراسة قد ركزت على وجود فروقات فردية ذات دلالة إحصائية في المجالين الإداري والفني .

بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأمن المجتمعي بالتطبيق على ولاية جنوب كردفان للفترة ٢٠٠٧م - ٢٠١٢م : هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات العامة وذات الخصوصية لمسيرة الأمن والسلام بالإقليم . وهذه الدراسة عبارة عن دراسة نظرية استخدم فيها الباحث أسلوب إجراء المقابلات واحتوت بيانات حول النوع والخبرة القيادية المجتمعية والخبرة المهنية و المؤهلات العلمية والمهام يؤديها ، حيث شملت عينة الدراسة (١٥٠) فرداً من الذين يعملون في كل مؤسسات ومنظمات الإقليم الرسمية والمجتمعية ؛ الذين كانوا مؤثرين و معاصرين للأحداث في الحدود المكانية للدراسة ؛ وهم يمثلون مجتمع وعينة الدراسة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي للمجتمع الكردفاني حيث تناولت نماذج مجتمعية وقبلية رائدة في تماسك وترابط المجتمع وتعاونته.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

١ - ضعف الاهتمام الرسمي والمجتمعي بالتخطيط الإستراتيجي في حل المشكلات التي تهدد الأمن والسلم المجتمعي بالإقليم .

٢ - تنعدم الرؤى الرسمية والشعبية الكافية للتخطيط الإستراتيجي ، مع تجاهل رسمي وشعبي لكل أنواع المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي .

٣ - حددت الدراسة أهم المعوقات والتي صنفها إلى قبلية ،مجتمعية وأيدلوجية ، سياسية ، تنمية ، اقتصادية ومعوقات ناتجة من آثارالتدخلات الدولية فيالإقليم .

كما أوصت الدراسة بضرورة التمسك بالأعراف والتقاليد المجتمعية والأخلاقية والقبلية السليمة والتي تدعم الترابط والتعاقد المجتمعي . وأهمية قيام نماذج تخطيط إستراتيجي فاعل وحيوي في حل كل مشكلات الحكم والسياسة والاقتصاد والمجتمع بغرض التوصل للصيغ المناسبة والحد الأدنى لتوفر نقاط توافق مشتركة بين الجميع .

٣ - دراسة نفيسة عمر الطيب - ٢٠١٤م

بعنوان التطوير الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية في إدارات التعليم بولاية النيل الأبيض . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير الإداري التعليمي في ولاية النيل الأبيض . وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

١ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المركز الوظيفي .

٢ - ينقص الإداريين الإعداد والتأهيل الإداري .

٣ - لا توجد أسس علمية ثابتة لشغل الإداريين للوظائف الإدارية العليا .

هذه الدراسة عبارة عن بحث نظري استخدم فيه أسلوب إجراء المقابلات والاستبيان معاً و احتوت بيانات حول النوع والخبرة والقيادية المجتمعية والخبرة المهنية و المؤهل التعليمي والمهام التي يؤديها والوظيفة الحالية. شملت عينة الدراسة (٨٠) فرداً من الذين يعملون في كل الإدارات التعليمية بالولاية ؛سواءً كانوا إدارات تعليمية وتربوية ومديري ومديرات مدارس. وهم يمثلون مجتمع وعينة الدراسة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي .

وجدت الدراسة أنّ معوقات التطوير الإداري تكمن في ضعف التخطيط الإستراتيجي وعدم الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية التعليمية . هذا سوى ضعف التخطيط الإداري الإستراتيجي والذي كشف للباحث فقراً في توفر قواعد البيانات والمعلومات الضرور .

كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق المهنية والمعايير الوظيفية في ترشيحات وتكاليف الأشخاص للمهام الإدارية. هذا سوى أن الدراسة قد ركزت على أهمية الإعداد والتأهيل والتدريب الإداري المتخصص في الشئون الإدارية والتعليمية والتربوية .

٤ - دراسة عماد الدين الحسن، ٢٠١٥م

بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية ؛ جامعة الخرطوم النموذج التطبيقي . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة الخرطوم ، وأهميته في التعليم الجامعي. حدد الباحث أهداف دراسته من الخطط الإدارية لتطوير أعمال الإدارة الجامعية بالسودان ، معتمداً على تنبؤاته حول واقع التخطيط الإداري بجامعة الخرطوم كأعرق وأقدم الجامعات التي نالت شهرة عالمية وإقليمية .

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد اهتم الباحث بجمع البيانات عبر الاستبانة المغلقة والمحكمة والتي شملت النوع وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي والوظائف الحالية .
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - عمل مديري الجامعات والأساتذة والمحاضرين ورؤساء الأقسام الإدارية يؤثر على الطالب الجامعي بدرجة كبيرة .

١ - تطوير التخطيط الإداري الجامعي الواقعي والذي ينظر لكل فرص تقدم الجامعة في المستقبل، تحقق بدرجة متوسطة .

٢ - التطوير الإداري الجامعي والذي يخضع للرؤى العلمية والتطبيق العملي الدقيق يتحقق بدرجة متوسطة
٣ - توجد صعوبات إدارية وفنية ولوجستية ومادية ومالية وتخطيطية ومنهجية وتعليمية ومجتمعية وبشرية بدرجات متفاوتة تعيق التطوير الإداري بالجامعة .
وقد أوصت الدراسة بما يلي :

أ - ضرورة أن ينظر التطوير الإستراتيجي الجامعي لتأثيرات الجامعة المستقبلية وأدوارها محلياً وإقليمياً ودولياً .

ب - ضرورة أن يعتمد التخطيط الإستراتيجي الجامعي بدرجة قصوى على أهمية أدوار الجامعة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية .

القسم الثاني : الدراسات العربية

١ - دراسة العجمي، ٢٠٠٠م

بعنوان نحو إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية " هدفت الدراسة إلى تطوير أدوار الإدارة المدرسية من خلال التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، مستخدماً الاستبانة كأداة مناسبة للدراسة ؛ في مجتمع المدارس، مطبقاً له في عينة من مديري ومديرات المدارس والموجهين وإدارات المنطقة التعليمية وقد تناول الباحث البيانات حول النوع والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- مشاريع تطوير الإدارة المدرسية يضعف فيها وجود رؤية استراتيجية التعليم في المستقبل .

- مشاريع وبرامج التطوير السليم للإدارة المدرسية ؛ لا يفعل فيها مشاركة حقيقية للمعلمين وأفراد البيئة المحيطة بالمدرسة

- من أهم معوقات منطلقات الإدارة الإستراتيجية للتطوير الإداري فقدانها للمرونة المطلوبة في الأهداف والبرامج والنظم.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

١- لممارسة تطوير أمن للإدارة المدرسية يلزمه أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها الواسعة .

٢ - كل تطوير للإدارة المدرسية يتوقف على تنمية العناصر البشرية اللازمة للتطوير .

٢ - دراسة القطامين، ٢٠٠٢م

بعنوان التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج تطبيقي للتخطيط الإستراتيجي المدرسي لممارسة التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، مستخدماً للإستبيان كأداة مناسبة للدراسة ، كما استخدم جمع البيانات عبر أسلوب المقابلة أيضاً في مجتمع المدارس ، مطبقاً له في عينة من مديري ومديرات المدارس والمشرفين والخبراء التربويين والإدارات التعليمية بالوزارة ؛ المرتبطين بمجتمع وعينة الدراسة .وقد اهتمت الدراسة بكل المعلومات حول النوع وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي

والواجبات وقد تضمنت هذه الدراسة تركيزاً خاصاً على بعدين مهمين هما

— البعد الأول: تغطية شاملة للجوانب النظرية للتخطيط الإستراتيجي ؛ كاهميته وأبعاده والمشاكل

التي تواجه تطبيقاته العملية

- البعد الثاني: تقديم الجوانب العملية تفصيلاً بحيث يكون بمثابة القائد التربوي وإتباع الخطوات التطبيقية خطوة بخطوة .
- : وقد توصلت الدراسة إلى
- ١ - التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مؤسسات التعليم العام يعاني الضعف والإهمال .
 - ٢ - اتجاهات مديري ومديرات المدارس العامة نحو التخطيط الاستراتيجي المدرسي سلبية.
 - ٣ - تواجه المدارس العامة مشكلات إدارية وفنية ومادية ومالية وتربوية وتعليمية وتخطيطية تعيق تبني التخطيط الاستراتيجي المدرسي .
 - ٤ - أشارت الدراسة إلى أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي .
- وقد أوصت الدراسة بما يلي :
- ضرورة إطلاع المخططين في المدرسة على الخلفيات العلمية؛ لعملية التخطيط في المدارس كي يكون استراتيجياً .
- جذب انتباه المخططين في المدارس إلى التفاصيل الدقيقة لما يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة أنشطة التخطيط الإستراتيجي .
- اقترحت الدراسة نموذج علمي تطبيقي محدد لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس.
- ٣ - دراسة أبو عاشر، ٢٠٠٢م
- بعنوان معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في مديرية بني كنانة — الأردن.
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في تربية بني كنانة من وجهة نظرهم .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، مستخدماً للإستبيان كأداة مناسبة للدراسة ؛ في مجتمع المدارس، مطبقاً له في عينة من مديري ومديرات المدارس ، وتكونت الإستبانة في صيغتها النهائية من ٣٢ فقرة .
- وأجريت الدراسة على عينة تكونت من ١٠٠ مديراً ومديرة ومشرفاً تربوياً في مدارس مديرية بني كنانة ، وقد شملت أداة الدراسة المعلومات ؛ النوع وسنوات العمل والمؤهل العلمي وقد تضمنت الإستبانة ثمانية مجالات رئيسية لعمل مدير المدرسة وهي التخطيط بأنماطه المختلفة ، التعليم ، النمو المهني ، التقويم ، الإدارة التربوية ، إدارة الصفوف ، العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي .
- من أهم نتائج الدراسة مايلي :
- ١ - توجد معوقات تخطيطية إدارية وفنية وتربوية ومادية ومجتمعية مثلت رأس الرمح في المشكلات المدرسية .
 - ٢ - اعتماد غالبية المدارس نمط التخطيط قصير الأمد تسبب في تجميد كثير من حلول المشكلات .
 - ٣ - يضاعف الاهتمام بمنهجية جمع وتحليل وتفصيل البيانات التي تخدم النمو المهني للمعلمين .
- وقد تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تكون عوناً وفائدة في تطوير الإدارة المدرسية من أجل الرقي بالعملية التربوية " .
- ٤ - دراسة العويسي ، ٢٠٠٣م
- بعنوان التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام التخطيطية لمدير المدرسة ومن ثم ماهية التخطيط الإستراتيجي المدرسي بنظر مديري ومديرات المدارس ومميزاته .
- وذلك من خلال عرض لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده لمدير المدرسة ، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط وهي : تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد وتطوير الأهداف الإستراتيجية - دراسة الوضع الحالي للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - التقويم النوعي - التحليل الإستراتيجي - تطبيق الخطة وتقييم النتائج .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، مستخدماً للإستبيان كأداة مناسبة للدراسة ؛ في مجتمع المدارس ، مطبقاً له في عينة من مديري ومديرات المدارس ؛ بعد إبرازه لدور مدير المدرسة ، وقد اهتم الباحث بجمع المعلومات حول النوع وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي. والدراسة تدور حول التخطيط الإستراتيجي مسؤولية مدير المدرسة ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - يوجد خلط شائع عند المديرين والمديرات بين مهامهم الإدارية وأدوارهم الفنية .
٢ - أنّ المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة والذي يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الاستراتيجي ؛ يواجه ضعف في الخبرات وضعف الممارسات والتطبيق .

٣ - غالبية مديري ومديرات المدارس لا يهتمون بالتخطيط اليومي والشهري والسنوي وعلى المدى البعيد

٤ - يغيب عن اهتمامات مديري ومديرات المدارس أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي .
أوصت الدراسة بما يلي :

- عقد الدورات التدريبية المستمرة لمديري ومديرات المدارس ؛ ذات الارتباط بالمهام الإدارية التخطيطية
- تعميم مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهميته ضمن مهام الإدارة المدرسية .
- تشجيع الإدارات المدرسية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، وذلك عبر رعاية الإدارة التعليمية لبرامج ومشروعات الإدارة الاستراتيجية .

القسم الثالث : الدراسات الأجنبية

١- دراسة بلس وآخرين ، ١٩٩٩ م

بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأنظمة إدارة المدرسة

هدفت الدراسة إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث استعرض كذلك تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها .

استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات في مجتمع المدارس والإدارات التعليمية . وقد جمع الباحث مجموعة المعلومات حول النوع والخبرة والتدريب والتأهيل الإداري والنمو المهني عموماً والواجبات والوظائف التي يؤديها .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - التخطيط الاستراتيجي يخفف من التناقضات التربوية مع البيئة الخارجية .

٢ - التخطيط الاستراتيجي يُلبى قدراً كبيراً من حاجات وعوامل تحقق التطوير الإداري .

٣ - التخطيط الاستراتيجي يساعد على التعرف على البيئة الخارجية ، والتحليل الداخلي للمدرسة .

٤ - التخطيط الاستراتيجي يُعين على الحصول على معلومات دقيقة ، واختيار بدائل استراتيجية -

٥ - التخطيط الاستراتيجي يُخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من التناقضات ويقلل من الخسائر .

٦ - وجد أنّ مدارس عينة الدراسة تعوزها الكثير من برامج التنظيم الإداري وطرائق حفظ واستخدام البيانات .

كما أوصت الدراسة بما يلي :

- ينبغي على المدارس تطبيق تحليل استراتيجي يتضمن مايلي :

١ - مراعاة مدى ملاءمة البرامج للحاجات . فقد وجدت عدة برامج وأنشطة بمدارس مجتمع الدراسة رغم فاعليتها لم يكن مرغوباً فيها .

٢ - دراسة وتقويم نتائج التطبيق خلال فترات زمنية مختارة . ووجد أنّ مديري ومديرات المدارس لا يكثرثون كثيراً لإطلاع مرؤوسيه على نتائج أعمالهم وتطبيقات تخطيطهم .

٣ - ضرورة مشاركة العاملين في تخطيط النشاطات لأنها في الأغلب تدل على مدى تحقق الاحتياجات اللازمة والمطلوبة لتطوير العمل الإداري .

٢ - دراسة كوهين ، ١٩٩٩ م

بعنوان تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط الاستراتيجي لعمل المدرسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من أهداف التخطيط من وجهة نظر مدير المدرسة ،

استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي . وقد استخدم في درسته أسلوب المقابلات الشخصية وقد اهتمت المقابلات بجمع البيانات حول النوع والخبرة المهنية والإدارية و المؤهل العلمي

والواجبات التي يؤديونها . كما حددت الدراسة عينتها متكونة من مديري ومديرات المدارس والإدارات التعليمية والمشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية .

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

١- اتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية وفق الأسس المنهجية والعلمية ضعيفة .
٢ - غالبية مديري ومديرات المدارس لا ينشغلون بالمنهجية والعلمية في مخططاتهم الإدارية والمدرسية

٣ - لا توجد علاقة ارتباطية في التخطيط بين الإدارة التعليمية والمدرسية .

٤ - مايشغل إدارات المدارس من هموم وقضايا تخطيطية داخلية لا يستوعب التعميمات الإدارية العليا .
٣ - دراسة روبنسون ، ٢٠٠٥ م

بعنوان التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة .
هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم باتجاه اتباع التخطيط الإستراتيجي ووضع الحلول المناسبة ، قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية لأفراد يعملون في مؤسسات ؛ سواءاً كانوا مدراء أو عاملين في المؤسسة ، يمثلون عينة الدراسة وجزءاً من مجتمع الدراسة ، وقد اهتم الباحث بجمع المعلومات فقط حول النوع والخبرة والمؤهل العلمي وتوصل الباحث عبر المنهج الوصفي إلى :

أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي منها :

- أ - فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج .
 - ب - بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال .
 - ج - والإهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف للتخطيط الإستراتيجي .
 - د - ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الإستراتيجي .
- أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة إشراك الجميع في التخطيط الإستراتيجي حتى لا يضعف تأثير الذين يحاربونه ويخشون التجديد .
- قيادة الوعي بالقضايا التي تهم عملية التخطيط الإستراتيجي .
- دراسة سوزان استيفن ، ٢٠٠٥ م

بعنوان معوقات تطبيق الإستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي

قامت الباحثة بهذه الدراسة بهدف التعرف على المعوقات والإستراتيجيات التي تطبق في

التعليم العالي الناجح .

واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، مطبقاً في عينة من مديري ومديرات الأقسام والجامعات ، هم من يمثلون عينة ومجتمع الدراسة ومن الدراسة وقد اهتمت الاستبانة بتجميع البيانات فقط حول النوع و الخبرة العامة والخبرة الإدارية والواجبات التي يؤديونها .
توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ١- معوقات بشرية ومؤسسية ومالية وتقنية ، والحاجز البشري الرئيسي هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الإجتماعية .
- ٢- معوقات المؤسسة الرئيسية تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تزام العمل غير الفعال .
- ٣- المعوقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق .
- ٤- التحديات التقنية تتضمن نقص في المعايير وفي تصميم النظام .
- ٥- وأشارت الدراسة إلى أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي .

التعقيب على الدراسات السابقة : من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ؛ مع التحديد الدقيق لجوانب الاستفادة من الدراسة الحالية وهذه الدراسات السابقة التي لها أثرهم في بناء الدراسة الحالية ، تعطي نظرة تحليلية فاحصة عند رصد نقاط كل نوع من هذه الدراسات . مما يتيح للباحث فرصاً كبيرة في أن

يلقي نظرة فاحصة عند ممارسة المقارنة بين الدراسة الحالية والأخرى السابقة ؛ من حيث نقاط جوانب الإشتراك والتشابه ونقاط جوانب الاختلاف ، محدداً بدقة كل جوانب الاستفادة وأهم ما تتميز به الدراسة الحالية.

نظرة تحليلية على الدراسات السودانية :

أولاً : من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: فقد تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأغراض والأهداف ، فبعضها تناول واقع التخطيط الاستراتيجي وهوماتشابه تماماً من حيث المضمون مع الدراسة الحالية ، مثل دراسة كل من عماد الدين الحسن ، ٢٠١٥م ، ومنها ما تناول موضوع التخطيط

الاستراتيجي وآثاره المتوقعة في المجتمعات كمفهوم شامل ، وأساليب وطرائق تطبيقه في حل المشكلات المجتمعية كدراسة عثمان إدريس ، ٢٠١٣م . ومنها ماختلف قليلاً لكنه لم يغفل جانب التخطيط الإداري الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية كدراسة كل من محمد الطاهر أحمد ، ٢٠١٠م والذي تناول مشكلة الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية ولا يخرج هذا عن ضرورة التعاطي مع التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية . كما تناولت دراسة نفيصة عمرالطيب ، ٢٠١٤م التطوير الإداري والكفاءة في الإدارات التعليمية ولا يبعد عن التطويرات الإستراتيجية في الإدارة التعليمية والتي تعتمد وتهتم بالخطط الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التطوير الإداري وهوبغية وهدف محوري وإستراتيجية بعيد المدى تسع خلفه الإدارة الإستراتيجية باعتبار أن التطوير الإداري هونظرة وروية في المستقبل وهذا عمل الإدارة الإستراتيجية .

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة : فقد اشتركت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة المحلية (السودانية) في استخدامها للمنهج الوصفي ، كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسة .
ثالثاً : من حيث أداة الدراسة : فقد اشتركت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة المحلية(السودانية) في استخدامها للإستبيان كأداة تناسب هذه الدراسة . واختلفت مع بعضها في أنها لم تلجأ لأسلوب المقابلات الإجرائية .

نظرة تحليلية على الدراسات العربية :

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها : اشتركت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة العربية في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي عند تناول دراسة كل من العويسي ، ٢٠٠٣م ، وفي دراسة القطامين ، ٢٠٠٢م ، ودراسة العجمي ، ٢٠٠٠م ، فكل الدراسات العربية قد تناولت الموضوع في التعليم والمدارس من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ، غير أن دراسة أبو عاشر ، ٢٠٠٢م ، فقد اتجهت صوب معوقات الإدارة المدرسية ، وهي دراسة قد أفادت الباحث كثيراً في استقراء المشكلات والصعوبات والمعوقات التي تعترى تطورات الإدارة المدرسية .

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة : فقد اشتركت جميع الدراسات العربية في استخدام المنهج الوصفي ؛ كمنهج يناسب مثل هذا النوع من الدراسات .

من حيث أداة الدراسة : فقد اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات العربية في أداة الإستبيان في دراسة كل من العويسي ، ٢٠٠٣م ، ودراسة العجمي ، ٢٠٠٠م ، واختلفت مع دراسة القطامين ، ٢٠٠٢م ؛ والذي استخدم الإزدواجية في أدوات الدراسة حيث اعتمد أيضاً على أسلوب المقابلة بجانب الإستبانة .

من حيث مجتمع وعينة الدراسة : فقد اتفقت هذه الدراسة في مجتمع وعينة الدراسة المتكون من مديري ومديرات المدارس والخبراء والمشرفين والموجهين ومديري الإدارات التعليمية مع كل الدراسات السابقة العربية ، غير أن هذه الدراسة قد تميزت عن كل الدراسات العربية بفحص المعلمين الإداريين والمشرفين بمدارس مجتمع الدراسة

نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها : اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات الأجنبية في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي كموضوع وهدف للدراسة الحالية . واختلفت مع كل من روبنسون ، ٢٠٠٥م ، وكذلك دراسة سوزان استيفن ، ٢٠٠٥م ، وهما قد اهتمتا بالمعوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبحثنا فيها فقط . واتفقت تماماً مع دراسة بلس و آخرين ، ١٩٩٩م ، في حين أنها اختلفت مع دراسة كوهين ، ١٩٩٩م والتي بحثت في تحليل علاقة التخطيط

الإستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط الإستراتيجي لعمل المدرسة ، ولا يخرج الموضوع بعيداً عن موضوع وأهداف الدراسة الحالية والتي بحثت أيضاً عن العلاقة التخطيطية بين مدارس المهوبين والهيئة القومية لرعاية المهوبين .

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة : اتفقت الدراسة الحالية في المنهج الوصفي و التحليلي مع كل الدراسات الأجنبية ، غير أن دراسة روبنسون ، ٢٠٠٥ م قد استخدمت المنهج التاريخي أيضاً بجانب الوصفي لبحث موضوع التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة .

من حيث أداة الدراسة : قد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من استيفن ، ٢٠٠٥ م ، وكذلك دراسة بلس و آخرين ، ١٩٩٩ م ، في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ، ولكنها اختلفت مع دراسة كل من كوهين ، ١٩٩٩ م ودراسة روبنسون ، ٢٠٠٥ م ؛ واللذان استخدمتا أسلوب المقابلات لجمع المعلومات والبيانات .

من حيث مجتمع وعينة الدراسة : قد اتفقت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة من مديري المدارس ووكلائها والموجهين وإدارات التعليم والمشرفين والمعلمين مع دراسة كل من كوهين ، ١٩٩٩ م ، ودراسة بلس و آخرين ، ١٩٩٩ م. واختلفت مع دراسة كل من سوزان استيفن ، ٢٠٠٥ م ، واتخذت من مسؤولي وإدارات الجامعات والتعليم العالي مجتمعاً وعينة للدراسة . في حين أن دراسة روبنسون ، ٢٠٠٥ م ، قد اتخذت من مديري المؤسسات العامة والعاملين فيها مجتمعاً وعينة للدراسة .

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية وكل الدراسات السابقة:

من حيث موضوع الدراسة وأهدافها : يُشابه موضوع وأهداف الدراسة الحالية في تناولها لواقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة مع الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة عثمان إدريس ، ٢٠١٣ م ، ودراسة عماد الدين الحسن ، ٢٠١٥ م . وكذلك الدراسات العربية دراسة العويسي ، ٢٠٠٣ م ودراسة القطامين ، ٢٠٠٢ م. ومن الدراسات الأجنبية دراسة بلس و آخرون ، ١٩٩٩ م والتي هدفت ودراسة كل من روبنسون ، ٢٠٠٥ م في التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، ودراسة سوزان ، ٢٠٠٥ م في مؤسسات التعليم العالي ، ودراسة كوهين ، ١٩٩٩ م في تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي بين المدارس والمنطقة التعليمية .

من حيث مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع وعينة الدراسة الحالية من الخبراء التربويين ومديري ومديرات المدارس والمشرفين والمعلمين الإداريين ، وهي بذلك تتفق مع الدراسات المحلية عند كل من محمد طاهر أحمد ، ٢٠١٠ م ودراسة نفيسة عمر الطيب ، ٢٠١٤ م . بينما اتخذت دراسة عماد الدين الحسن ، ٢٠١٥ م أساتذة الجامعات مجتمعاً وعينة للدراسة . كما تتفق مع الدراسات العربية عند كل من العويسي ، ٢٠٠٣ م ودراسة العجمي ، ٢٠٠٠ م وتختلف قليلاً مع دراسة القطامين ، ٢٠٠٢ م والذي ركز على المديرين فقط ، وكذلك دراسة أبوعاشور ، ٢٠٠٢ م والذي ركز على المديرين والمشرفين التربويين. وبالنسبة للدراسات الأجنبية فإنها تتفق مع كل

من دراسات روبنسون ، ٢٠٠٥ م ، سوزان ، ٢٠٠٥ م ، بلس وآخرون ، ١٩٩٩ م والتي شملت معظم الوظائف التعليمية والمدرسية للمعلمين .

من حيث منهج الدراسة المستخدم : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات المحلية والتي استخدمت ذات المنهج الوصفي ، وكذلك اتفقت مع العديد من الدراسات العربية التي استخدمت نفس المنهج الوصفي ، وكذلك كل الدراسات الأجنبية.

من حيث أداة الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية ، منتفكة مع جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

من حيث متغيرات الدراسة : اعتمدت الدراسة الحالية خمسة متغيرات للدراسة وهي : الجنس ، المؤهل العلمي ، والخبرة ، والوظيفة الحالية ونوع المرحلة التعليمية هي بذلك تتشابه مع الدراسة السابقة كلها محلية وعربية وأجنبية في أربعة متغيرات عدا نوع المرحلة التعليمية والذي تميزت به الدراسة الحالية .

أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

من حيث موضوع الدراسة : تناول موضوع الدراسة الحالية واقع الإدارة الإستراتيجية في الإدارة المدرسية في مدارس الموهوبين ، وهذا يُمثل أحد أهمّ نقاط الإختلاف عن الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي والتطوير الإداري والجودة الشاملة في مؤسسات مختلفة وعامة وتقليدية متعارف عليها عند الجميع

من حيث مجتمع الدراسة : تمثلت عينة الدراسة الحالية ومجتمعها في مدارس الموهوبين ثانوي وأساس ؛ وهي مدارس ذات خصوصية في التربية ؛ فعينة الدراسة مركزة على المعلم الإداري المشرف ، وهذا يُعد من مميزات مجتمع وعينة هذه الدراسة ، ولم يتواجد في كل الدراسات السابقة . من حيث أداة الدراسة : اعتمدت الأداة في بناء عباراتها على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي ، ما لم يتوفر في كل الدراسات السابقة بكل أنواعها المحلية والعربية والأجنبية .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها :

- ١- اتباع منهج الدراسة المستخدم وهو الوصفي .
- ٢ - بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد أبعادها ومجالاتها وفقراتها .
- ٣ - عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديمها والتوصيات والمقترحات .
- ٤ - تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة .
- ٥ - التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- ٦ - الإجراءات المناسبة للدراسة .

ح) أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

١- تتميز الدراسة الحالية عما سبقها بتناولها لموضوع الإدارة الاستراتيجية في مجال الإدارة المدرسية لتعليم الموهوبين بولاية الخرطوم ، كتعليم نوعي ذو خصوصية تربوية وتعليمية

٢- على حسب علم الباحث قد تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتعلق بالكشف عن واقع الإدارة الإستراتيجية في أنشطة وبرامج الإدارة المدرسية و لحدثة تبني الموضوع في تعليم الموهوبين بولاية الخرطوم .

٣ - تميزت هذه الدراسة بأنها بحثت عن فروق ذات دلالة إحصائية في الوظيفة الإدارية الحالية لكل أفراد العينة بما فيهم المعلم المشرف الإداري بمدارس الموهوبين بولاية الخرطوم ؛ حيث تتباين أعباء ومهام وتكاليف أفراد العينة .

٤- اعتمدت على الأبعاد المنهجية في بناء الاستبانة بالتركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وارتباطها كذلك بمتغيرات الدراسة .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي :

الاختيار الأمثل لعنوان الدراسة الحالية : حيث حاول الباحث تجسيد مشكلة الدراسة التي يشع بها في عبارات وكلمات ومعاني تتناسب مع موضوع وأهمية واجراءات الدراسة ، ومكن ذلك الباحث من استقراء عناوين العديد من الدراسات السابقة لاختيار وتركيب عنوانه بطريقة منهجية وعلمية .

تنفرد هذه الدراسة عن باقي الدراسات الأخرى في اعتمادها مختلف المجالات الفرعية المنبثقة عن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب مختص في الإدارة الاستراتيجية وهي أشمل وأعم منه وبذلك فقد غطت مجالات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تُخدم بصورة مباشرة الإدارة الاستراتيجية بدءاً من عمليات التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي وانتهاءً بالتقويم والمتابعة . وكذلك تغطيتها لمختلف مدارس الموهوبين ، ثانوي وأساس وبالتالي هي تُمثل درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مختلف المناطق الجغرافية في ولاية الخرطوم .

الفصل الثالث إجراءات الدراسة

الفصل الثالث إجراءات الدراسة

تمهيد

في هذا الفصل ؛ سوف يستعرض الباحث إجراءات الدراسة ؛ من خلال منهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة التي استخدمها الباحث ومراحل إعدادها وإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية

منهج الدراسة : نظراً لطبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيان طرائق وأساليب وأنماط الإدارة المدرسية في المدارس التي ترعى الموهوبين بمرحلتي التعليم الأساسي و التعليم الثانوي بولاية الخرطوم ؛ في محاولة منه للكشف عن مدى ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي الإداري.

مجتمع وعينة الدراسة الدراسة : أولاً : مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ووكلائها والمعلمي والمعلمات الذين يتحملون أعباءً تكاليف إدارية والمعلمين المدرسين فقط في المدارس التي ترعى الطلاب الموهوبين ، بمرحلتي التعليم الثانوي والأساسي ، بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (١٥٩) فرداً ، هم الذين على رأس العمل خلال العام الدراسي (٢٠١٩م - ٢٠٢٠م) حسب إحصائية رسمية تحصل عليها الباحث من الهيئة القومية لرعاية الأطفال الموهوبين

الجدول رقم (٣ - ١) توزع مجتمع الدراسة حسب النوع

| نوع المرحلة التعليمية | النوع | |
|-----------------------|----------------|----------------|
| | إحصائية الذكور | إحصائية الإناث |
| مدارس الأساس | ٣٢ | ٤٠ |
| مدارس الثانوي | ٣٩ | ٤٨ |
| المجموع | ٧١ | ٨٨ |

ثانياً: عينة الدراسة : مثلت العينة القصدية للدراسة عدد (١٠٠) مدير ومديرة و معلماً ومعلمة ، وقد مثلت نسبة عينة الدراسة (٦٢.٩ %) من مجتمع الدراسة الكلي . حيث تم اختيار عينة قصدية من مجتمع مغلق ومحدود وغير متوفر بصفة عامة في كل مكان .
وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات المختلف

حسب النوع : تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مديراً ومديرة مدرسة ومعلماً ومعلمة ، حيث كان عدد الذكور ٥٠ بنسبة ٥٠% ، وعدد الإناث ٥٠ بنسبة ٥٠% من جملة أفراد العينة
جدول (٣ - ٢) توزع أفراد عينة الدراسة حسب النوع والنسبة في مجتمع الدراسة

| نوع | مرحلة تعليمية | | | | |
|---------|---------------|---------|---------|------|---------|
| | الأساس | | الثانوي | | |
| | عدد | ن مرحلة | ن مجتمع | جملة | ن مجتمع |
| ذكور | ٢٥ | ٧٨.١% | ٣٤.٧% | ٢٥ | ٦٤.١% |
| إناث | ٢٥ | ٦٢.٥% | ٣٤.٧% | ٢٥ | ٥٢.١% |
| المجموع | ٥٠ | — | ٦٩.٤% | ٥٠ | — |

مثلت إحصائية الذكور في عينة الدراسة نسبة ٧٨.١% من مجتمع الذكور في مدارس الأساس . بيد أن نسبة عينة الذكور في مدارس الثانوي بلغت نسبة ٦٤.١% من مجتمعهم في ذات المرحلة . غير أن نسبة الذكور جميعاً في عينة الدراسة فقد بلغت نسبة ٣١.٤% . من مجتمع الدراسة . هذا سوى أنّ عينة الإناث في مدارس الأساس فقد بلغت نسبة ٦٢.٥% من مجتمعهم في ذات المرحلة ، غير أن عينة الإناث في الثانوي فقد بلغت نسبة ٥٢.١% من مجتمعهم في ذات المرحلة . هذا سوى أن الإناث جميعاً في عينة الدراسة فقد بلغت نسبة ٣١.٤% . من مجتمع الدراسة . وبالتالي فإنّ عينة الدراسة مجتمعة فقد بلغت ١٠٠ فرداً بنسبة ٦٢.٩% من مجتمع الدراسة .

الجدول رقم (٣ - ٣) توزع أفراد العينة حسب الكلية التي تخرجوا فيها :

| النوع | كلية التربية | الآداب | الحاسوب | العلوم | أخرى |
|---------|--------------|--------|---------|--------|------|
| ذكور | ٢٨ | ٤ | ٤ | ٦ | ٨ |
| إناث | ٣٢ | ٤ | ٢ | ٤ | ٨ |
| المجموع | ٦٠ | ٨ | ٦ | ١٠ | ١٦ |
| النسب | %٦٠ | %٨ | %٦ | %١٠ | %١٦ |

يتضح من الجدول رقم (٣ - ٣) توزع عدد أفراد العينة حسب الكلية التي درس فيها المعلم ، ونجد أن خريجي كلية التربية من الذكور والإناث هم الفئة ذات التكرار الأكبر .

الجدول (٣ - ٤) سنوات الخبرة بمدارس المهنيين

| النوع | ١ - ٥ | ٥ - ١٠ | ١٠ - ١٥ |
|---------|-------|--------|---------|
| ذكور | ١٠ | ١٢ | ٢٨ |
| إناث | ١٠ | ١٠ | ٣٠ |
| المجموع | ٢٠ | ٢٢ | ٥٨ |
| النسبة | %٢٠ | %٢٢ | %٥٨ |

يتضح من الجدول رقم (٣ - ٤) توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الإدارية بمدارس المهنيين ، ونجد فيه أن الذين قادوا عملاً إدارياً لمدة (١٠ سنوات إلى ١٥ سنة) بمدارس المهنيين هم الفئة الأكثر تكراراً ، بنسبة %٥٨ .

الجدول (٣ - ٥) توزع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في مجال المهنيين :

| النوع | ١ - ٣ | ٣ - ٥ | ٥ - ٧ | ٧ فأكثر |
|---------|-------|-------|-------|---------|
| ذكور | ٢٠ | ٩ | ١١ | ١٠ |
| إناث | ٢٥ | ١٣ | ٩ | ٣ |
| المجموع | ٤٥ | ٢٢ | ٢٠ | ١٣ |
| النسبة | %٤٥ | %٢٢ | %٢٠ | %١٣ |

يتضح من الجدول رقم (٣ - ٥) توزع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في مجال المهنيين و نجد فيه أن الذين تلقوا دورة إلى ثلاث دورات هم الفئة الأكثر تكراراً ، بنسبة %٤٥ .

الجدول (٣ - ٦) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النوع | بكالوريوس | دبلوم عالي | ماجستير | دكتوراة |
|---------|-----------|------------|---------|---------|
| ذكور | ٥٠ | ٢ | ٨ | ٣ |
| إناث | ٥٠ | ٤ | ١٤ | ٤ |
| المجموع | ١٠٠ | ٦ | ٢٢ | ٧ |
| النسبة | %١٠٠ | %٦ | %٢٢ | %٧ |

يتضح من الجدول رقم (٣ - ٦) توزع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي ، ونجد فيه أن الذين يحوزون مؤهل أكاديمي بكالوريوس هم كل أفراد العينة من الذكور بنسبة %١٠٠ .

الجدول (٣ - ٧) توزيع عينة الدراسة حسب التكاليف الوظيفية الإدارية

| الوظيفة | مدير مدرسة | وكيل مدرسة | مدير قسم | م رئيس قسم | معلم مشرف | معلم غير مشرف |
|---------|------------|------------|----------|------------|-----------|---------------|
| التكرار | ٦ | ١٢ | ٣٠ | ٣٠ | ١٠ | ١٢ |
| النسبة | %٦ | %١٢ | %٣٠ | %٣٠ | %١٠ | %١٢ |

الاستبانة و مراحل تصميمها :

في ضوء الاطار النظري للدراسة وأهدافها ، استخدم الباحث الاستبانة المغلقة ، ذات الأبعاد المنهجية والمحاور للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة ، حول واقع الإدارة المدرسية وفق معايير الإدارة الاستراتيجية ، بمدارس الموهوبين الحكومية ؛ ثانوي وأساس بولاية الخرطوم ، وتماشياً مع ظروف هذه الدراسة ، وطبيعة البيانات التي يراد جمعها ، اعتماداً على النهج المتبع في الدراسة ، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها، والإمكانات المادية المتاحة ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ؛ وحيث تُعتبر من أكثر وسائل البحث العلمي استخداماً ، ومن أفضلها في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة ، وكذلك ملائمتها لطبيعة هذه الدراسة من حيث الجهد و الإمكانيات، وانتشار أفراد مجتمع الدراسة في أماكن متباعدة و مختلفة. وقد قام الباحث بتصميم استبانة تركز على المحاور الآتية :

الجزء الأول : واحتوى المعلومات الأساسية : وهي معلومات عامة عن المفحوص ، مثل النوع ، و الكلية التي تخرج فيها ، وسنوات العمل بالتعليم العام ، وسنوات الخبرة بمدارس الموهوبين ، و الدورات التدريبية ، والمؤهل الأكاديمي والوظيفة الحالية وكذلك نوع المرحلة التعليمية .
الجزء الثاني : الاستبانة وتضمنت المحاور التالية :

المحور الأول : واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية .
المحور الثاني : واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية
المحور الثالث : الصعوبات التي تواجه إدارات مدارس الموهوبين عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية .
المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه إدارات مدارس الموهوبين عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية.

وصف الاستبانة :

كما يشتمل وصف أداة الدراسة على تصميم أداة الدراسة وصدق الإتساق الظاهري للأداة ، وثبات صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة وذلك على النحو التالي :
- تصميم الاستبانة :

- تكونت من محاور؛ وكل محور يتضمن أبعاداً محددة تناسبه وتحتوي عبارات الإستبيان .
لقياس ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من ٢٠ معلم ومعلمة بمرحلتي التعليم الثانوي والأساس ، بمدارس الموهوبين، بالخرطوم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم حساب معامل الثبات باستخدام برنامج

حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ٠.٩٨١ Statistical Packages for Social Sciences

وهذا يدل على أنّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية . ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة ؛ ولإيجاد صدقها تم حسابه من الجزر التربيعي لمعامل الثبات البالغ ٠.٩٨١ ، حيث بلغ معامل الصدق ٠.٩٩٠٤ . من الجدول رقم (٣ - ١٧) يُلاحظ أنّ كلاً من معامل الثبات والصدق عاليان ، مما جعل هذه الاستبانة صالحة للاستخدام .

المكون الأول : يتكون من محورين يبحثان في واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية في مدارس الموهوبين أساس ؛ ثانوي ؛ بولاية الخرطوم ؛ وقد احتوى هذا المكون على ٣٠ عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة .

المكون الثاني : يتكون من محورين يبحثان في الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس الموهوبين أساس ، ثانوي بولاية الخرطوم ، وقد احتوى هذا المكون على ٣٠ عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة صدق أداة الدراسة :

أ - الصدق الظاهري أو الخارجي للإستبانة:

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبانة ؛ إنطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها بعد الانتهاء من إعداد الإستبانة وبناء فقراتها ، فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين كمحكمين في جامعة النيلين ، جامعة أم درمان الإسلامية والسودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أفريقيا العالمية ، ودرس ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، وعددهم (٧) أحدهم من مختصي اللغة العربية ؛ وآخر مختص في علم النفس التربوي وخمسة آخرين من المختصين في مجال علوم التربية و قسم الإدارة التربوية ، لقياس صدقها الظاهري ، وبناءً على رأي المحكمين ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم ، تم تعديل عبارات الاستبانة لتصبح في صورتها النهائية ، أنظر ملحق محكمي الاستبيان بالرقمين ٣، ٤ .

ب - صدق الإتساق : بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة ؛ قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة منتقاة تتكون من ٢٠ فرداً بغرض تجريبيها لقياس صدقها الداخلي . ثم قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة ؛ ويقصد بهذا النوع من الصدق ، حساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه ، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة . وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على العينة الاستطلاعية . وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، كذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية.

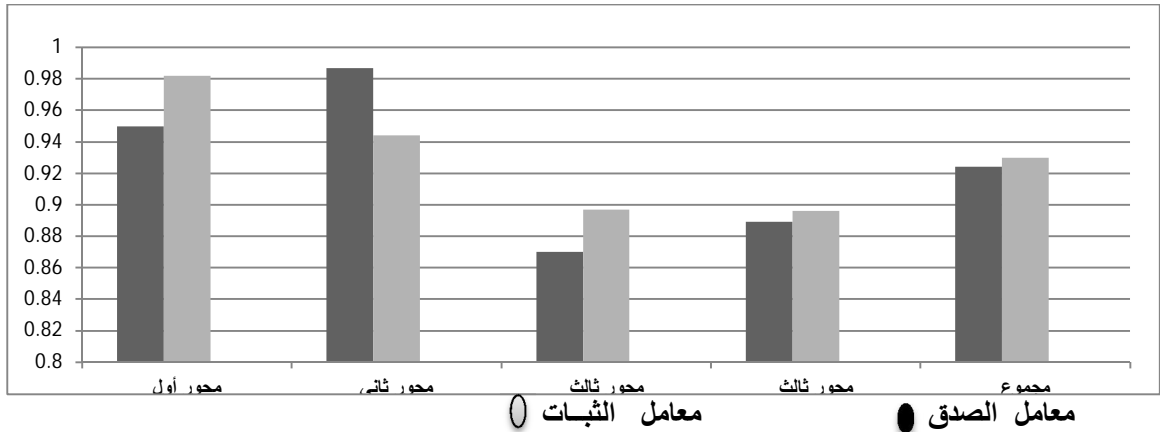
ثبات الاستبانة : تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ؛ للتأكد من الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة ، والجدول التالي يبين معامل الثبات لمحاوَرأداة الدراسة :

جدول (٣ - ٨) قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة

| م | المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---|---|-------------|--------------|-------------|
| ١ | واقع تطبيق إدارة مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية | ١٥ | ٠.٩٥٠ | ٠.٩٨٢ |
| ٢ | واقع تطبيق إدارة مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية | ١٥ | ٠.٩٨٧ | ٠.٩٤٤ |
| ٣ | الصعوبات التي تواجه إدارة مدارس الموهوبين عند تطبيق للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية | ١٥ | ٠.٨٧٠ | ٠.٨٩٧ |
| ٤ | الصعوبات التي تواجه إدارة مدارس الموهوبين عند تطبيق للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية | ١٥ | ٠.٨٨٩ | ٠.٨٩٦ |
| | الثبات العام لأداة الدراسة | ٦٠ | ٠.٩٢٤ | ٠.٩٣٠ |

من الجدول (٣ - ٨) السابق يتضح أنّ معامل الثبات للمحور الأول قد بلغت ٠.٩٥٠ بينما بلغت معامل الصدق ٠.٩٨٧ ، غير أن في المحور الثاني فقد بلغت معامل الثبات ٠.٩٨٧ بينما بلغت معامل الصدق ٠.٩٤٤ ، هذا سوى أنه في المحور الثالث قد بلغ الثبات ٠.٨٧٠ بينما بلغت معامل الصدق ٠.٨٩٧ ، بيد أنه في المحور الرابع فقد بلغ الثبات ٠.٨٨٩ بينما بلغت معامل الصدق ٠.٨٩٦ هذا سوى معامل الثبات العام لأداة الدراسة قد بلغ فيه الثبات ٠.٩٢٤ ، بينما بلغ الصدق ٠.٩٣٠ .

شكل (٣:١) - معامل الصدق والثبات



إجراءات التطبيق وجمع البيانات : بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان في صورته النهائية، وبعد التأكد من صدقه، تم تطبيقه ميدانياً على أفراد عينة الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩م - ٢٠٢٠م . حيث قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من ١٠٠ فرداً ، حيث تولى الباحث جمعها بصفة شخصية ، وقد قام الباحث بمراجعة الاستبانة التي تمت استعادتها للتأكد من صلاحيتها للمعالجة الاحصائية ، حيث بلغ عدد الاستبانة المعادة ١٠٠ استبانة وهي الصالحة للتحليل . أنظر الملحق بالرقمين ٢، ١

مقياس ليكرت الخماسي :

الجدول (٣ - ٩)؛ طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة المقابلة | الفئة المقابلة | التدرج |
|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | ١ إلى أقل من ١.٨٠ | منخفضة جداً |
| ٢ | ١.٨٠ إلى ٢.٦٠ | منخفضة |
| ٣ | ٢.٦٠ إلى ٣.٤٠ | متوسطة |
| ٤ | ٣.٤٠ إلى ٤.٢٠ | مرتفعة |
| ٥ | ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠ | مرتفعة جداً |

المعالجات الإحصائية

تناولها فؤاد أبوخطب ، وآمل صادق (١٩٩١م ، ص ٦٧) ، وشرحا طرائقها وأساليبها ، واستفاد الباحث منها كثيراً ولذا فقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وفق ما استعرضه الكاتبان ، حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ، للحصول على نتائج الدراسة . ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ؛ اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي اعلاه في الجدول ٣ - ٨ ، على اعتبار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي ١٠٠% ، ولتقسيمها بحسب المقياس الخماسي ، والذي أضاف له الباحث خيار سادس وهو عبارة لم أحدد ؛ لإتاحة مزيد من الحرية في إتخاذ القرارات . وإن كان هو خيار لا يفيد كثيراً في تحديد إتجاه الحكم على العبارة المعينة . هذا سوى أن الباحث قد رجع إلى الأدب التربوي فيما يتعلق بالمقاييس المحكية التي تعتمد الاتقان أساساً لامتلاك المهارات ، كذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات المحلية السابقة التي اعتمدت نفس المعيار الخماسي لتحديد مستوى الاستجابة ، مثل دراسة نفيسة ، ٢٠١٤م :ص ١٦٠ وكذلك دراسة عربية عند أبو عاشور، ٢٠٠٢م : ص ١٥٥ ، ثم دراسة أجنبية عند كوهين ١٩٩٩م، ص ١٧٢ . وهذه لدراسات اعتبرت أن مستوى الأداء أوالتمكن هو ٦٠% فما فوق ؛ كشرط لقبول المهارة ، ثم تم توزيع مستويات الأداء الأعلى ٦٠% - ١٠٠% إلى أربع مستويات متساوية كما يُشير إليها الجدول (٣ - ٩)

جدول (٣ - ١٠) مقياس الحكم المحلي على مستويات الاستجابة

| المستوى | مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
|---------|-------------|--------|--------|--------|-------------|
| الدرجة | ٩٠% - | ٨٠% - | ٧٠% - | ٦٠% - | أقل من ٦٠% |
| | ١٠٠% | ٩٠% | ٨٠% | ٧٠% | ٦٠% |

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة البيانات إحصائياً ؛ والمستخدم في تحليل هذه البيانات عبر مقاييس مثل التكرارات والنسب المئوية لإستجابات المفحوصين ، بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لأوزان إجابات المفحوصين .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

الأساليب الإحصائية تحدث عنها مجدي ابراهيم (١٩٨٩م ، ص ٨٧) ، حديثاً مستقيماً ، شارحاً لها ومحدد استخداماتها وفوائده في دلالة الأرقام والبيانات وقد أورد القوانين كذلك والتعريفات الضرورية . ولتحقيق أهداف الدراسة عبر تحليل البيانات التي تمّ جمعها ؛ قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام Statistical Package For Social Sciences برنامج الحزم الإحصائية استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تمّ استخدامها :

١ - التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية ، وذلك لحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل جزء او محور من محاور الاستبانة أو للاستبانة ككل .

٢ - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الإتساق الداخلي للاستبانة .

٣ - إختبار(ت) ؛ وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات التالية :

أ - الجنس ؛ ذكر أو أنثى

ب - نوع المرحلة التعليمية

٤ - أسلوب تحليل التباين الأحادي ، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات التالية :

أ - المؤهل العلمي وهو بكلايوس - دبلوم - ماجستير - دكتوراة .

ب - عدد سنوات الخبرة وتمّ تحديدها بأقل من ٥ سنة - ٥ وأقل من ١٠ سنوات - ١٠ وأقل من ١٥

سنة - ١٥ سنة فأكثر ؛ وهي عمر التجربة .

٥ - لإيجاد معامل ثبات الإستبانة تمّ استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية ، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية ، ومعامل ارتباط كرونباخ .

الفصل الرابع
عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المحور الأول : تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية
 عرض ما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول ؛ الذي ينص على ؛ ما واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ؟
 أولاً : قياس بُعد الرؤية الاستراتيجية في المحور الأول وهو المهام الإدارية :
 الجدول (٤ : ١) أدناه يُشير إلى التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ؛ لإستجابات أفراد عينة الدراسة ؛ في قياس بُعد الرؤية الاستراتيجية في المهام الإدارية
 الجدول (٤ : ١) قياسات بُعد الرؤية الاستراتيجية في المحور الأول :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١ | مدير مدرستنا يهتم دوماً بالكشف عن تنبؤاته حول المكانة التي ستبلغها المدرسة في المستقبل البعيد . | ك | ٣٢ | ٤٠ | ٢٠ | ٥ | ٢ |
| | | % | %٣٢ | %٤٠ | %٢٠ | %٥ | %٢ |
| ٢ | قد تعجز مدرستنا عن منافسة مدارس المستقبل. | ك | ٦ | ٨ | ١٠ | ٤٠ | ٣٦ |
| | | % | %٦ | %٨ | %١٠ | %٤٠ | %٣٦ |
| ٣ | مدرستنا لديها بوابة إلكترونية لجمع البيانات للإستفادة منها مستقبلاً . | ك | ٤٠ | ٢٤ | ١٤ | ١٠ | ١٢ |
| | | % | %٤٠ | %٢٤ | %١٤ | %١٠ | %١٢ |

جدول (٤ : ٢) الرؤية الاستراتيجية من حيث الأهمية في المهام الإدارية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبنا |
|---|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
| | أ - الرؤية الإستراتيجية | ٢.٥٠ | ٠.٨٧٧ | الخامس | منخفض | ٤ | ن |
| ١ | مدير مدرستنا يهتم دوماً بالكشف عن تنبؤاته حول المكانة التي ستبلغها المدرسة في المستقبل البعيد . | ٣.٦٠ | ٠.٩٨٣ | ١ | مرتفع | ٢ م | ٣٠ م |
| ٢ | قد تعجز مدرستنا عن منافسة مدارس المستقبل . | ٠.٧٠ | ٠.٨٠٠ | ٣ | غير مقبول | ١٤ | ٥٧ |
| ٣ | مدرستنا لديها بوابة إلكترونية لجمع البيانات للإستفادة منها مستقبلاً . | ٣.٢٠ | ٠.٨٤٧ | ٢ | متوسط | ٨ | ٤٥ |

يتلاحظ ومن خلال الجدول (٤ - ٢) في الصفحة السابقة ؛ أنّ بُعد الرؤية الإستراتيجية ، قد جاء بالترتيب الرابع في المحور الأول وهو المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٢.٥٠ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٨٧٧ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول منخفضة ، كما تلاحظ من متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً منخفضاً أيضاً؛ حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٠.٧٠ - ٣.٦٠، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٠٠ - ٠.٩٨٣، وهذا ما يدل على أنّ استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الإستراتيجية في ضوء معاييرها وبعد الرؤية الاستراتيجية؛ جاءت بدرجات منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٢.٥٠ من ٥.٠٠؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة منخفضة على الأداة. وهذا يُشير إلى أنّ تطبيقات الرؤية الاستراتيجية المتبعة في المهام الإدارية؛ جاءت بنسبة قبول منخفضة. وهذا يفسره أنّ الإدارات المدرسية لا تعطي النظرة للمستقبل أهميتها القصوى.

ثانياً: قياس بُعد الرسالة الاستراتيجية في المحور الأول وهو المهام الإدارية:

جدول (٤: ٣) قياس بُعد الرسالة الاستراتيجية في المحور الأول:

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|------------|---------------|-------|-------|----------|-----------------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة لم تحدد |
| ٤ | إدارتنا المدرسية تشغل بالتخطيط لكسب ثقة العاملين بها | ك | ٥٢ | ٢٥ | ١٨ | ٣ | ٢ |
| | | % | %٥٢ | %٢٥ | %١٨ | %٣ | %٢ |
| ٥ | مدرستنا مفتوحة للمجتمع للاستفادة من إمكانياتها التعليمية | ك | ٧ | ٤ | ٢٧ | ٥٠ | ١٢ |
| | | % | %٧ | %٤ | %٢٧ | %٥٠ | %١٢ |
| ٦ | إدارتنا المدرسية تصمم مشروعات تحتضن متطلبات التعلم التي يريدها الطلاب | ك | ٣٦ | ٢٥ | — | ٣٩ | — |
| | | % | %٢٦ | %٥٠ | — | %٣٩ | — |

جدول (٤: ٤) بعد الرسالة الاستراتيجية من حيث الأهمية في المهام الإدارية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|---|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ب - الرسالة الإستراتيجية | ٢.٤٨ | ٠.٩٤٠ | الرابع | منخفض | ٥ | |
| ٤ | إدارتنا المدرسية تشغل بالتخطيط لكسب ثقة مجتمعها | ٣.٨٥ | ٠.٩٠٧ | ١ | مرتفع | ١ | ٢٢ م |
| ٥ | مدرستنا مفتوحة للمجتمع للاستفادة من إمكانياتها التعليمية | ٠.٥٥ | ٠.٨٢٧ | ٣ | غير مقبول | ١٥ | ٥٨ |
| ٦ | إدارتنا المدرسية تصمم مشروعات تحتضن متطلبات التعلم التي يريدها الطلاب | ٣.٠٥ | ١.٠٨٦ | ٢ | متوسط | ٩ | ٤٧ م |

من خلال الجدول (٤: ٤) أعلاه؛ أنّ بُعد الرسالة الاستراتيجية، قد جاء بالترتيب الخامس في المحور الأول وهو المهام الإدارية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد (٢.٤٨)، ويتبع هذا انحراف معياري قدره ٠.٩٤٠، فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٠.٥٥ - ٣.٨٥، وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٢٧ - ١.٠٨٦ ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٢.٤٨ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ وإلى أقل من ٣.٤٠ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على الأداة . وعليه فإن واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقات الرسالة الاستراتيجية المطبقة في المهام الإدارية ؛ جاء بنسبة قبول متوسطة. وهذا يؤكد أن رسالة إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم أساس وثانوي غير حيوية وليست فاعلة ؛ ولا تولي رسالتها الاستراتيجية الأهمية القصوى .

ثالثاً : قياس بُعد الأهداف الاستراتيجية في المحور الأول وهو المهام الإدارية :
جدول (٤ : ٥) : قياس بُعد الأهداف الاستراتيجية في المحور الأول :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|---|---|------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ٧ | إدارتنا المدرسية تهتم بتوفير أحدث معاميل التقنيات التعليمية | ك | ٥٠ | ٢٢ | ٢١ | ٧ |
| | | % | %٥٠ | %٢٢ | %٢١ | %٧ |
| ٨ | إدارتنا المدرسية تحسن التخطيط لحشد كل الجهود التي تدعمها | ك | ٢٩ | ٣٢ | ٣٠ | ٨ |
| | | % | %٢٩ | %٣٢ | %٣٠ | %٨ |
| ٩ | برامج مدرستنا تدفع العاملين للمشاركة فيها بحماس | ك | ٢٠ | ٢٠ | ٤٤ | ٨ |
| | | % | %٢٠ | %٢٠ | %٤٤ | %٨ |

جدول (٤ : ٦) الأهداف الاستراتيجية من حيث الأهمية في المهام الإدارية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|---|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ج - الأهداف الإستراتيجية | ٢.٨٨ | ٠.٩٢١ | الثالث | متوسط | ٣ | |
| ٧ | إدارتنا المدرسية تهتم بتوفير أحدث معاميل التقنيات التعليمية | ٣.٦٠ | ٠.٩١٨ | ١ | مرتفع | ٢ | ٣٠ م |
| ٨ | إدارتنا المدرسية تحسن التخطيط لحشد كل الجهود التي تدعمها | ٣.٠٥ | ٠.٩٢٦ | ٢ | متوسط | ٩ | ٤٧ م |
| ٩ | برامج مدرستنا تدفع العاملين للمشاركة فيها بحماس | ٢.٠٠ | ٠.٩١٩ | ٣ | منخفض | ١٣ | ٥٤ |

يتلاحظ مبتدئاً ومن خلال الجدول (٤ : ٦) أعلاه ؛ أن بُعد الأهداف الاستراتيجية ، قد جاء بالترتيب الثالث في المحور الأول وهو المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٢.٨٨ ، ويتبع هذا انحراف معياري قدره ٠.٩٢١ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً متوسطاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٢.٠٠ - ٣.٦٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٩١٨ - ٠.٩٢٦ ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٢.٨٨ من ٥.٠٠ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ وإلى أقل من ٣.٤٠ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على الأداة . وعليه فإن واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقات الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية ؛ جاء

بنسبة قبول متوسطة. وهذا يُشير إلى أنّ أهداف إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم أساس وثنوي ليست محددة بدقة ؛ ولا تصيغ أهدافها الاستراتيجية وفق رؤى الغد بصورة فاعلة .
رابعاً : قياس بُعد التحليل الاستراتيجي في المحور الأول وهو المهام الإدارية :
الجدول (٤ : ٧) قياس بعد التحليل الاستراتيجي في المحور الأول :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ١٠ | إدارتنا المدرسية تجتهد في توفير بيئة تعلم فاعلة | ك | ٤٠ | ٣٠ | ٢٤ | ٢ |
| | | % | %٤٠ | %٣٠ | %٢٤ | %٢ |
| ١١ | إدارتنا المدرسية تتفاعل جيداً مع المجتمع من حولها | ك | ٣٠ | ٣٠ | ٣٠ | ٢ |
| | | % | %٣٠ | %٣٠ | %٣٠ | %٢ |
| ١٢ | إدارتنا المدرسية تُعزز الأداءات المتميزة للمعلمين والعاملين | ك | ٣٠ | ٢٢ | ٣٩ | ١ |
| | | % | %٣٠ | %٢٢ | %٣٩ | %١ |

جدول (٤ : ٨) بعد التحليل الإستراتيجي من حيث الأهمية في المهام الإدارية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | د - التحليل الإستراتيجي | ٣.٠٣ | ٠.٩٠٨ | الثاني | متوسط | ٢ | |
| ١٠ | إدارتنا المدرسية تجتهد في توفير بيئة تعلم فاعلة | ٣.٥٠ | ٠.٨٣٧ | ١ | مرتفع | ٤ م | ٣٤ م |
| ١١ | إدارتنا المدرسية تتفاعل جيداً مع المجتمع من حولها | ٣.٠٠ | ٠.٩٠٢ | ٢ | متوسط | ١١ | ٤٩ م |
| ١٢ | إدارتنا المدرسية تعزز الأداءات المتميزة للمعلمين والعاملين | ٢.٦٠ | ٠.٩٨٥ | ٣ | متوسط | ١٢ | ٥٢ م |

من خلال الجدول (٤ : ٨) أعلاه ؛ فإن بُعد التحليل الاستراتيجي، قد جاء بالترتيب الثاني في المحور الأول وهو المهام الإدارية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٠٣ ، ويتبع هذا انحرافاً معيارياً قدره ٠.٩٠٨ ، فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٢.٦٠ وأقل من ٣.٥٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٣٧ - ٠.٩٨٥ ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٠٣ من ٥.٠٠ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ وإلى أقل من ٣.٤٠ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على الأداة . وعليه فإنّ واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقات التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية ؛ جاء بنسبة قبول متوسطة. وهذا يُشير إلى أنّ عمليات التحليل الاستراتيجي عند إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم أساس وثنوي ليست محكمة كما ينبغي؛ ولذلك فإنّ واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقات التحليل الاستراتيجي في المهام

الإدارية ؛ جاء بنسبة قبول متوسطة ؛ مما يوحي بأنها تفتقد للتجويد والاتقان ولا تلبى طموحات الغالبية من أفراد العينة.

خامساً : قياس بُعد الخيار الاستراتيجي في المحور الأول وهو المهام الإدارية :

الجدول (٤ : ٩) قياس بُعد الخيار الاستراتيجي في المحور الأول :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١٣ | إدارتنا المدرسية توفر حلول أخرى تصلح كبديل مؤقتة لبعض المشكلات في الغالب | ك | ٤٥ | ٢١ | ٢٤ | ٤ | ٥ |
| | | % | %٤٥ | %٢١ | %٢٤ | %٤ | %٥ |
| ١٤ | إدارتنا المدرسية لديها معايير واضحة لقياس أداءاتنا المدرسية | ك | ٥٥ | ١٥ | ٢٢ | ٨ | — |
| | | % | %٥٥ | %١٥ | %٢٢ | %٨ | — |
| ١٥ | إدارتنا المدرسية تشاركنا في القرارات المتخذة | ك | ٣٠ | ٣٥ | ٢٥ | ٦ | ٣ |
| | | % | %٣٠ | %٣٥ | %٢٥ | %٦ | %٣ |

جدول (٤ : ١٠) بعد الخيار الاستراتيجي من حيث الأهمية في المهام الإدارية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | هـ - الخيار الاستراتيجي | ٣.٣٥ | ٠.٩١٤ | الأول | متوسط | ١ | |
| ١٣ | إدارتنا المدرسية توفر حلول أخرى تصلح كبديل مؤقتة لبعض المشكلات في الغالب | ٣.٣٠ | ٠.٩٦٨ | ٢ | متوسط | ٦ | ٤٥ |
| ١٤ | إدارتنا المدرسية لديها معايير واضحة لقياس أداءاتنا المدرسية | ٣.٥٠ | ٠.٨٥٨ | ١ | مرتفع | ٤ م | ٣٤ م |
| ١٥ | إدارتنا المدرسية تشاركنا في القرارات المتخذة. | ٣.٢٥ | ٠.٩١٥ | ٣ | متوسط | ٧ | ٤٢ م |

لمصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss V١٦)

المتوسط الحسابي العام = ٢.٨٥ ؛ الانحراف المعياري = ٠.٩١٢ للمحور الأول وهو المهام الإدارية من خلال الجدول ٤ : ١٠ أعلاه ؛ أن بُعد الخيار الاستراتيجي ، قد جاء بالترتيب الأول في المحور الأول وهو المهام الإدارية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٣٥ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٩١٤ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٢٥ وأقل من ٣.٥٠ وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٥٨ وأقل من ٠.٩٦٨ ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا

البعد ٣.٣٥ من ٥.٠٠ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ وإلى أقل من ٣.٤٠ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على الأداة . وعليه فإن واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقات الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية ؛ جاء بنسبة قبول متوسطة. وهذا يُشير إلى أن إجراءات الخيار الاستراتيجي عند إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم أساس وثنائي ليست دقيقة كما ينبغي لها

جدول (٤ : ١١) ملخص تحليل المحور الأول وهو واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية

| الأبعاد | الرؤية الاستراتيجية | الرسالة الاستراتيجية | الأهداف الاستراتيجية | التحليل الاستراتيجي | الخيار الاستراتيجي | تطبيق المحور الأول |
|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| المتوسط الحسابي | ٢.٥٠ | ٢.٤٨ | ٢.٨٨ | ٣.٠٣ | ٣.٣٥ | ٢.٨٥ |
| الانحراف المعياري | ٠.٨٧٧ | ٠.٩٤٠ | ٠.٩٢١ | ٠.٩٠٨ | ٠.٩١٤ | ٠.٩١٢ |
| الحكم | ضعيف | ضعيف | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط |

يُلاحظ من الجدول (٤ : ١١) أعلاه أن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ، يُعاني ضعفاً واضحاً في تطبيقات كل من الرؤية والرسالة الاستراتيجيتين ، هذا سوى أن كل من أبعاد الأهداف الاستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي قد جاءت بنسب تطبيق متوسطة ؛ لا تلبى طموحات أفراد عينة الدراسة . وعليه فإن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ، جاء بنسبة قبول متوسطة عند غالبية أفراد عينة الدراسة . وهذا يُشير إلى أن هذه الإدارات المدرسية لم تستطيع تجويد تطبيقات أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية وهي بذلك تعاني الدقة والاتقان في التطبيق . ولا ينفي هذا حقيقة أنها إدارات مدرسية تسعى لتطبيق الاستراتيجيات في مهامها الإدارية وهذا في حد ذاته يُعد تمييزاً إدارياً .

وقد وافقت هذه النتيجة نتائج الدراسة المحلية عند عماد الدين الحسن ٢٠١٥م ، وكذلك وافقت نتائج الدراسة العربية عند القطامين ٢٠٠٢م ، ووافقت كذلك نتائج الدراسة الأجنبية عند بلس وآخرون ١٩٩٩م ؛ فهذه الدراسات قد توصلت إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري للمؤسسات التعليمية والتربوية ؛ قد جعلها إدارة استراتيجية بمستويات أداء متوسط .

وقد خالفت هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة المحلية عند عثمان إدريس ٢٠١٣م ، والتي توصلت إلى مستويات فوق المتوسط من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أسلوب حل المشكلات بمجتمع بولاية جنوب كردفان ، غير أن نتيجة الدراسة الحالية لم توافق نتائج كل من الدراسة العربية عند العويسي ٢٠٠٣م ، وخالفت نتائج الدراسة الأجنبية عند كوهين ١٩٩٩م ؛ حيث توصلت إلى مستويات أدنى من المتوسط في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري . وقد أشارت المراجع عند كل من عبدالعزيز صالح بن حبتور ٢٠٠٤م ، وعند أحمد أسامة معاجيني ٢٠٠٨م ؛ إلى أنه متى ما تحسن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب من أساليب الإدارة الاستراتيجية ومتى توفرت المحفزات ومقومات التخطيط المادية واللوجستية والزمن المتاح للتنفيذ فإن الإدارة الاستراتيجية ستتحسن ويجود العمل الإداري عبرها . وبالتالي فإن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية بمدارس الموهوبين أساس وثنائي بولاية الخرطوم ربما عانى خللاً في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي كأسلوب للإدارة الاستراتيجية مما أوجد نقاط ضعف عديدة أثرت في التطبيق .

المحور الثاني : تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية :

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على ما واقع تطبيق إدارات مدارس

الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية ؟

أولاً : قياس بُعد الرؤية الاستراتيجية في المحور الثاني المهام الفنية :

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ؛ لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الإستراتيجية في المهام الفنية في مدارس الموهوبين ثانوي وأساس بولاية الخرطوم .

الجدول (٤ : ١٢) قياس بُعد الرؤية الاستراتيجية في المحور الثاني :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١٦ | إدارتنا المدرسية تتصمم برامج مدرسية تعد المتعلمين للغد | ك | ٤٥ | ٢٩ | ٢٠ | ٦ | — |
| | | % | %٤٥ | %٢٩ | %٢٠ | %٦ | %١ |
| ١٧ | لدينا برامج تدريب تعدنا لامتلاك قدرات المستقبل | ك | ٤٠ | ٣٠ | ١٤ | ٤ | ٢ |
| | | % | %٤٠ | %٣٠ | %١٤ | %٤ | %٢ |
| ١٨ | ترعى مدرستنا الطلاب الذين لديهم نبوغ حرفي من خلال برامج إثرائية في جمعيات المناشط اللاصفية | ك | ٣٠ | ٣٥ | ١٥ | ١١ | ٧ |
| | | % | %٣٠ | %٣٥ | %١٥ | %١١ | %٧ |

جدول (٤ : ١٣) أهمية الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | أ - الرؤية الاستراتيجية | ٣.٣٢ | ٠.٨٦٤ | الخامسة | متوسط | ٥ | |
| ١٦ | إدارتنا المدرسية تتصمم برامج مدرسية تعد المتعلمين للغد | ٣.٧٠ | ٠.٩٠٠ | ١ | مرتفع | ٦ | ٢٧ م |
| ١٧ | لدينا برامج تدريب تعدنا لامتلاك قدرات المستقبل | ٣.٠٠ | ٠.٨٠٩ | ٣ | متوسط | ١٣ م | ٤٩ م |
| ١٨ | ترعى مدرستنا الطلاب الذين لديهم نبوغ حرفي من خلال برامج إثرائية في جمعيات المناشط اللاصفية | ٣.٢٥ | ٠.٨٢٩ | ٢ | متوسط | ١١ م | ٤٢ م |

من خلال الجدول (٤ : ١٣) أعلاه ؛ فإن بُعد الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية، قد جاء بالترتيب الخامس والأخير في المحور الثاني وهو المهم الإداري ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٣٢ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٨٦٤ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً متوسطاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٠٠ وأقل من ٣.٧٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٩٠٠ وأقل من ٠.٩٢٩ . وهذا ما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معايير التخطيط الإستراتيجي وفق رؤيتهم الإستراتيجية في المهام الفنية جاءت بدرجات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٣٢ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على أداة الدراسة. وهذا يُشير

إلى أنّ الرؤية الاستراتيجية في تطبيقات إدارات مدارس الموهوبين تعاني تغيثاً وضعفاً في الوضوح ، مما يُشئ بوجود نقاط ضعف إدارية عديدة تؤثر على وضوح هذه الرؤية .
ثانياً : قياس بُعد الخيار الاستراتيجي في المحور الثاني وهو المهام الفنية :
جدول (٤ : ١٤) قياس بُعد الخيار الاستراتيجي في المحور الثاني :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| ١٩ | إدارتنا المدرسية تصمم محكات تقييمية لتميز الطلاب في قدراتهم التعليمية | ك | ٣٩ | ٣٥ | ٢٢ | ١ |
| | | % | %٣٩ | %٣٥ | %٢٢ | %١ |
| ٢٠ | أحكامنا التقييمية التي نصدرها على تعليم طلابنا مبنية على تفردهم في قدراتهم الذكائية | ك | ٢٢ | ٣٠ | ٤٨ | — |
| | | % | %٢٢ | %٣٠ | %٤٨ | — |
| ٢١ | لدى مدرستنا القدرة على توفير حلول بديلة لمشكلات التعلم مثل الحلول لتعطل الأجهزة التعليمية | ك | ٤٤ | ٤٠ | ١٥ | ١ |
| | | % | %٤٤ | %٤٠ | %١٥ | %١ |

جدول (٤ : ١٥) أهمية الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | إنحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|-------|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| ب - - | الخيار الإستراتيجي | ٤.٧٣ | ٠.٨٨٨ | الأول | مرتفع جداً | ١ | |
| ١٩ | إدارتنا المدرسية تصمم محكات تقييمية لتميز الطلاب في قدراتهم التعليمية | ٣.٧٠ | ٠.٩٠٧ | ٢ | مرتفع | ٦ م | ٢٧ م |
| ٢٠ | أحكامنا التقييمية التي نصدرها على تعليم طلابنا مبنية على تفردهم في قدراتهم الذكائية | ٢.٦٠ | ٠.٨٧٥ | ٣ | متوسط | ١٥ | ٥٢ م |
| ٢١ | لدى مدرستنا القدرة على توفير حلول بديلة لمشكلات التعلم مثل تعطل الأجهزة التعليمية | ٤.٢٠ | ٠.٩١٣ | ١ | مرتفع جداً | ٣ | ١٠ م |

من خلال الجدول (٤ : ١٥) أعلاه ؛ أنّ بُعد الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية ، قد جاء بالترتيب الأول في المحور الثاني وهو المهام الفنية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٤.٧٣ ، ويتبع هذا إنحرافاً معياري قدره ٠.٨٨٨ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة جداً ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً متوسطاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٢.٦٠ وأقل من ٤.٢٠ ، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٧٥ وأقل من ٠.٩١٣ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معايير التخطيط الإستراتيجي وفق تطبيقات الخيار الاستراتيجي ؛ جاءت بدرجات مرتفعة جداً ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٤.٧٣ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥.٠٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة جداً على أداة الدراسة . وعليه فإنّ تطبيقات إدارات مدارس

الموهوبين للخيار الاستراتيجي في مهامها الفنية وجد حظه من الاتقان والتجويد وذلك يُعزى لسلامة البيانات وقوتها وأثرها الإيجابي في الاختيار الأمثل للقرارات والبدائل المتاحة ويُشير هذا إلى التغلب على نقاط الضعف الفنية في هذا الجانب .

ثالثاً: قياس بُعد الأهداف الاستراتيجية في المحور الثاني وهوالمهام الفنية

جدول (٤ : ١٦) قياس الأهداف الاستراتيجية في المحور الثاني :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ٢٢ | مدرستنا تتبع تحطيماً يُحقق نتائج أكاديمية مبهرة في الغالب | ك | ٥٠ | ٤٠ | ١٠ | - |
| | | % | %٥٠ | %٤٠ | %١٠ | - |
| ٢٣ | إدارتنا المدرسية تشجع المعلمين على البحث العلمي | ك | ٤٠ | ٣٢ | ١٢ | ١٦ |
| | | % | %٤٠ | %٣٢ | %١٢ | %١٦ |
| ٢٤ | إدارتنا المدرسية تخطط لمقررات الموهوبين المتفردين | ك | ٣٠ | ٤٠ | ١٥ | ٣ |
| | | % | %٣٠ | %٤٠ | %١٥ | %٣ |

جدول (٤ : ١٧) الأهمية للأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ج - الأهداف الإستراتيجية | ٣.٨٧ | ٠.٩٠٣ | الثالث | مرتفع | ٣ | |
| ٢٢ | مدرستنا تتبع تحطيماً يُحقق نتائج أكاديمية مبهرة في الغالب | ٤.٥٠ | ٠.٩٢٢ | ١ | مرتفع جداً | ٢ | ٣ م |
| ٢٣ | إدارتنا المدرسية تشجع المعلمين على البحث العلمي | ٣.٦٠ | ٠.٨٨٦ | ٢ | مرتفع | ٨ | ٣٠ م |
| ٢٤ | إدارتنا المدرسية تخطط لمقررات الموهوبين المتفردين | ٣.٥٠ | ٠.٩٤٤ | ٣ | مرتفع | ٩ م | ٣٤ م |

من خلال الجدول (٤ : ١٧) أعلاه ؛ أن بُعد الأهداف الإستراتيجية ، قد جاء بالترتيب الثالث في المحور الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٨٧ ، ويتبع هذا إنحرافاً معياري قدره ٠.٩٠٣ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٥٠ وأقل من ٤.٥٠ ، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٨٦ وأقل من ٠.٩٤٤ ، وهذا ما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معايير التخطيط الإستراتيجي وفق أهدافهم الإستراتيجية في المهام الفنية ؛ قد جاءت بدرجات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٨٧ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة . وهذا يُشير إلى أن الأهداف التي تُصيغها إدارات مدارس الموهوبين تدعم بنقاط قوة فنية عديدة مما أكسبها صبغة استراتيجية فأصبحت أكثر دقة في تحديد مطلوبات المستقبل .

رابعاً : قياس بُعد الرسالة الاستراتيجية في المحور الثاني وهو المهام الفنية:
جدول (٤ : ١٨) قياس الرسالة الاستراتيجية في المحور الثاني :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | | |
|----|--|------------|---------------|----------|-------|----------|---------|----|
| | | | أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | لا أوافق | لم تحدد | |
| ٢٥ | مدرستنا لديها برامج واقعية تعد قادة المستقبل | ك | ٣٠ | ٤٠ | ١٣ | ٦ | ٧ | ٤ |
| | | % | %٣٠ | %٤٠ | %١٣ | %٦ | %٧ | %٤ |
| ٢٦ | المنهج التعليمي داخل مدرستنا يُوصل للقيم الإجتماعية الفاضلة | ك | ٨٣ | ١٥ | — | — | — | ٢ |
| | | % | %٨٣ | %١٥ | — | — | — | %٢ |
| ٢٧ | إدارتنا المدرسية تخطط لأن تكون المدرسة متميزة في برامجها التعليمية في المستقبل | ك | ٣٥ | ٣٠ | ٢٥ | ٦ | ٤ | — |
| | | % | %٣٥ | %٣٠ | %٢٥ | %٦ | %٤ | — |

جدول (٤ : ١٩) الأهمية للرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | إنحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|-----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| د - | الرسالة الإستراتيجية | ٣.٨٨ | ٠.٩١٣ | الثاني | مرتفع | ٢ | |
| ٢٥ | مدرستنا لديها برامج واقعية تُعد قادة المستقبل | ٣.٥٠ | ٠.٩١٨ | ٢ | مرتفع | ٩ م | ٣٤ م |
| ٢٦ | المنهج التعليمي داخل مدرستنا يُوصل للقيم الإجتماعية الفاضلة | ٤.٩٠ | ٠.٩٢٦ | ١ | مرتفع جداً | ١ | ١ |
| ٢٧ | إدارتنا المدرسية تخطط لأن تكون المدرسة متميزة في برامجها التعليمية في المستقبل | ٣.٢٥ | ٠.٩١٩ | ٣ | متوسط | ١١ م | ٤٢ |

من خلال الجدول (٤ : ١٩) في الصفحة السابقة ؛ فإن بُعد الرسالة الإستراتيجية قد جاء بالترتيب الثاني في المحور الثاني وهو المهام الفنية، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٨٨ ، ويتبع هذا إنحرافاً معياري قدره ٠.٩١٣ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٢٥ وأقل من ٤.٩٠ ، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين ٠.٩١٨ وأقل من ٠.٩٢٦ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معايير التخطيط الإستراتيجي وفق رسالتهم الإستراتيجية في مهامهم الفنية ؛ جاءت بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٨٨ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي و التي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة . وذلك لأن إدارات مدارس الموهوبين قد اهتمت بالأهداف

الاستراتيجية ومشروعات الخيار الاستراتيجي وبالتالي جاء هذا متوافقاً مع رسالتها الاستراتيجية في مهامها الفنية .

خامساً : قياس بُعد التحليل الاستراتيجي في المحور الثاني وهو المهام الفنية :

جدول (٤ : ٢٠) قياس التحليل الاستراتيجي في المحور الثاني :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| ٢٨ | إدارتنا المدرسية تصمم مقاييساً متطورة لقياس النمو المهني للمعلمين | ك | ٣٠ | ٣٠ | ٢٤ | ١٠ |
| | | % | %٣٠ | %٣٠ | %٢٤ | %١٠ |
| ٢٩ | مدرستنا بها سجلات إلكترونية متطورة لقراءة دلالات نتائج التحصيل الدراسي للطلاب | ك | ٣٧ | ٤٠ | ١٠ | ٨ |
| | | % | %٣٧ | %٤٠ | %١٠ | %٨ |
| ٣٠ | عمليات إثراء مقرراتنا الدراسية ذات أدوار فاعلة في صقل القدرات العقلية لطلابنا الموهوبين . | ك | ٥٥ | ٢٥ | ١٥ | — |
| | | % | %٥٥ | %٢٥ | %١٥ | %٥ |

جدول (٤ : ٢١) أهمية للتحليل الاستراتيجي في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| هـ | التحليل الإستراتيجي | ٣.٦٢ | ٠.٨٩٦ | الرابع | مرتفع | ٤ | |
| ٢٨ | إدارتنا المدرسية تصمم مقاييساً متطورة لقياس النمو المهني للمعلمين | ٣.٠٠ | ٠.٨٠٣ | ٣ | متوسط | ١٣ م | ٤٩ م |
| ٢٩ | مدرستنا بها سجلات إلكترونية متطورة لقراءة دلالات نتائج التحصيل الدراسي للطلاب | ٣.٨٥ | ٠.٩٢١ | ٢ | مرتفع | ٥ | ٢٢ م |
| ٣٠ | عمليات إثراء مقرراتنا الدراسية ذات أدوار فاعلة في صقل القدرات العقلية لطلابنا الموهوبين. | ٤.٠٠ | ٠.٩٩٩ | ١ | مرتفع | ٤ | ١٤ م |

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية المتوسط الحسابي العام (٣.٨٩ ؛ الإنحراف المعياري (٠.٨٩٣) .

من خلال الجدول (٤ : ٢١) أعلاه ؛ فإن بُعد التحليل الاستراتيجي ، قد جاء بالترتيب الرابع في المحور الثاني وهو المهام الفنية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٦٢ ، ويتبع هذا انحرافاً معيارياً قدره ٠.٨٩٦ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٠٠ وأقل من ٤.٠٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٠٣ وأقل من ٠.٩٩٩ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معايير التخطيط الإستراتيجي وفق عمليات وإجراءات التحليل الاستراتيجي في المهام

الفنية قد جاءت بدرجة قبول مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٦٢ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة قبول مرتفعة على أداة الدراسة ؛ ذلك لأن كل من أبعاد الخيار الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية قد جاءت مرتفعة ، وبالتالي نتج هذا من تجويد واتقان عمليات التحليل الاستراتيجي .

الجدول (٤ : ٢٢) ملخص تحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية

| الأبعاد | تطبيق الرؤية الاستراتيجية | تطبيق الرسالة الاستراتيجية | تنفيذ الأهداف الاستراتيجية | تطبيقات التحليل الاستراتيجي | تطبيق الخيار الاستراتيجي | مستويات تطبيق المحور الثاني |
|-------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| المتوسط الحسابي | ٣.٣٢ | ٣.٨٨ | ٣.٨٧ | ٣.٦٢ | ٤.٧٣ | ٣.٦٨ |
| الانحراف المعياري | ٠.٨٦٤ | ٠.٩١٣ | ٠.٩٠٣ | ٠.٨٩٦ | ٠.٨٨٨ | ٠.٨٩٣ |
| الحكم | متوسط | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع جداً | مرتفع |

من الجدول (٤ : ٢٢) أعلاه فإن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية ، قد جاءت في بعد الرؤية بدرجة قبول متوسطة ؛ لا تلبى طموحات أفراد عينة الدراسة . هذا سوى أنّ كل من الأبعاد الأخرى مثل الرسالة والأهداف والتحليل قد جاءت بدرجات قبول مرتفعة أرضت طموحات أفراد عينة الدراسة . هذا سوى أنّ بُعد الخيار الاستراتيجية قد جاء بدرجة قبول مرتفعة جداً ، وهذا يُشير إلى أنّ الإدارات المدرسية قد تمكنت من تجويد تطبيقات أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية وهي بذلك قد اعتمدت كثيراً من الدقة والاتقان في التطبيق . ويثبت هذا حقيقة أنها إدارات مدرسية قد سعت

بقوة لتطبيق الاستراتيجيات في مهامها الفنية فحققت نسبة قبول مرتفعة في هذا المحور وهذا يُعد تمييزاً . وهذه النتيجة قد وافقت نتيجة الدراسة المحلية عند نفيسة عمر الطيب ٢٠١٤ م ، كما وافقت النتيجة المستخلصة في الدراسة العربية عند العجمي ٢٠٠٠ م ، هذا سوى أنها قد جاءت متفقة مع نتيجة الدراسة الأجنبية عند بلس وآخرون ١٩٩٩ م . فهذه الدراسات قد توصلت إلى ارتفاع في مستويات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المهام الفنية عند مديري المدارس والجامعات والكليات العلمية . هذه النتيجة في الدراسة الحالية قد جاءت غير متفقة مع ما توصلت إليه الدراسة المحلية عند محمد الطاهر ٢٠١٠ م ، كما أنها خالفت النتيجة المستخلصة في الدراسة العربية عند العويسي ٢٠٠٣ م ، هذا سوى أنها لم تتفق مع نتائج الدراسة الأجنبية عند سوزان استيفن ٢٠٠٥ م . فهذه الدراسات قد توصلت إلى نتائج كشفت جود ضعف في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المهام الإدارية الفنية ، وأكدت أنّ دقة وحساسية المجال الفني وتشعب مهامه وتداخل عوامل بنائه غالباً ما تمثل ثغرات ونقاط ضعف إداري عند من لا يحسن أساليب التخطيط الاستراتيجي .

هذا سوى أنّ الكتب والمراجع عند كل من جودت عطوي ٢٠١٢ م ، وعند زينب الجبر ٢٠٠٢ م ، قد أكّدا أهمية تجويد تطبيقات أبعاد الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والواجبات الفنية ، مما سيسهم في تحسين إنجاز الأعباء والتكاليف الفنية . ومما سبق يُشير هذا إلى أنّ إدارات مدارس الموهوبين أساس وثنوي بولاية الخرطوم ؛ لربما استطاعت أن تحسّن من أساليب تطبيقات أبعاد الإدارة الاستراتيجية ، فحققت نسبة قبول مرتفعة في هذا المحور .

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية :
 ولعرض ما يتعلق بنتائج السؤال الثالث الذي ينص على ما مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق
 إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ؟ تم حساب التكرارات ،النسب
 المئوية واستخدم الباحث الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والرتاب
 أولاً : واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الرؤية الاستراتيجية في المهام الإدارية :
 جدول (٤ : ٢٣) قياس واقع الصعوبات التي تواجه تطبيق الرؤية الاستراتيجية في المهام الإدارية :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|---------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ٣١ | إدارتنا المدرسية تخطط لعام دراسي مستقر | ك | ٨٠ | — | ٢٠ | — |
| | | % | %٨٠ | — | %٢٠ | — |
| ٣٢ | إدارتنا المدرسية تشترط المؤهل التربوي لإشراك المجتمع في تخطيطها | ك | — | — | — | ٩٥ |
| | | % | — | — | — | %٩٥ |
| ٣٣ | لدى مدرستنا خطط مؤطرة بأزمة قصيرة المدى | ك | ٧٨ | — | ٢٢ | — |
| | | % | %٧٨ | — | %٢٢ | — |

جدول (٤ : ٢٤) أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه الرؤية الاستراتيجية في المهام الإدارية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيا |
|----|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|
| | أ - الرؤية الاستراتيجية | ٢.٦٣ | ٠.٨٨٦ | الثالث | متوسط | ٤ | ن |
| ٣١ | إدارتنا المدرسية تخطط لعام دراسي مستقر | ٤.٠٠ | ٠.٩٤٢ | ١ | مرتفع | ٦ م | ١٤ م |
| ٣٢ | إدارتنا المدرسية تشترط المؤهل التربوي لإشراك المجتمع في تخطيطها | ٠.٠٠ | — | ٣ | غير مقبول | ١٥ | ٦٠ |
| ٣٣ | لدى مدرستنا خطط مؤطرة بأزمة قصيرة المدى . | ٣.٩٠ | ٠.٩١٣ | ٢ | مرتفع | ٨ | ١٨ م |

من خلال الجدول (٤ : ٢٤) أعلاه ؛ فإن بُعد الرؤية الإستراتيجية وفق الصعوبات التي تواجه المهام الإدارية ، قد جاء بالترتيب الرابع في المحور الثالث وهو صعوبات المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٢.٦٣ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره (٠.٨٨٦) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٠.٠٠ وأقل من ٣.٩٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين — ٠.٨٠٠ وأقل من ٠.٩٤٢ وهذا ما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها وفق الصعوبات التي تواجه رؤيتهم الإستراتيجية في المهام الإدارية ؛ جاءت بدرجات متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٢.٦٣ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج

الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على أداة الدراسة. وهذا يُشير إلى أنّ إدارات مدارس الموهوبين قد استفادت من بعض نقاط القوة في المهام الإدارية وعززتها للتغلب على بعض المعوقات التي واجهت تطبيق الرؤية الاستراتيجية وبما يدعم رؤيتهم الاستراتيجية الإدارية .

ثانياً: واقع الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية
جدوال (٤ : ٢٥) قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٣٤ | تهتم إدارتنا بإثبات جدارة مدرستنا بالمنافسة اليوم | ك | ٥٢ | ٤٤ | — | ٤ | — |
| | | % | %٥٢ | %٤٤ | — | %٤ | — |
| ٣٥ | تفاعل المجتمع المحلي مع مدرستنا يشوبه الفطور | ك | ٤٨ | ٤٢ | ١ | ٩ | — |
| | | % | %٤٨ | %٤٢ | %١ | %٩ | — |
| ٣٦ | مدير مدرستنا يكون شفوفاً بتوصيل نشراته الإبداعية حول تنبؤات مستقبل المدرسة للعاملين في الداخل | ك | — | ٣ | ١٦ | ٤١ | ٣٩ |
| | | % | — | %٣ | %١٦ | %٤١ | %٣٩ |

جدول (٤ : ٢٦) أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | إنحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبناح |
|----|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ب - الرسالة الاستراتيجية | ٣.١٥ | ٠.٩٣٩ | الثالث | متوسط | ٣ | ٣ |
| ٣٤ | تهتم إدارتنا بإثبات جدارة مدرستنا بالمنافسة اليوم | ٤.٨٠ | ٠.٩٨٨ | ١ | مرتفع جداً | ١ | ٢ |
| ٣٥ | تفاعل المجتمع المحلي مع مدرستنا يشوبه الفطور | ٤.٥٠ | ٠.٩٦٦ | ٢ | مرتفع جداً | ٢ م | ٣ م |
| ٣٦ | مدير مدرستنا يكون شفوفاً بتوصيل نشراته الإبداعية حول تنبؤات مستقبل المدرسة للعاملين في الداخل . | ٠.١٥ | ٠.٩٠٩ | ٣ | غير مقبول | ١٤ | ٥٩ |

ومن خلال الجدول (٤ : ٢٦) أعلاه؛ أنّ بُعد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية ، قد جاء بالترتيب الثالث في المحور الثالث وهو صعوبات المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.١٥ ، ويتبع هذا إنحرافاً معياري قدره ٠.٩٣٩ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٠.١٥ وأقل من ٤.٨٠ ، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين ٠.٩٠٩ وأقل من ٠.٩٨٨ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق

إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها وفق الصعوبات التي تواجه رسالتهم الاستراتيجية في المهام الإدارية ؛ جاءت بدرجات متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.١٥ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة متوسطة على أداة الدراسة . وهذا يُشير إلى أنّ إدارات مدارس الموهوبين قد تغلبت على العديد من الصعوبات الإدارية عبر تخفيف آثار بعض نقاط الضعف التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الإدارية .

ثالثاً : واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية

جدول (٤ : ٢٧) قياس مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٣٧ | مدرستنا تعاني من حشود المعلمين في مكاتبهم | ك | ٥٠ | ٤٠ | ٢ | ٤ | ٤ |
| | | % | %٥٠ | %٤٠ | %٢ | %٤ | %٤ |
| ٣٨ | لوانحنا المدرسية غير مرنة | ك | ٤٠ | ٣٠ | ٢٩ | — | ١ |
| | | % | %٤٠ | %٣٠ | %٢٩ | — | %١ |
| ٣٩ | مدرستنا تعاني احتشاد الطلاب والطالبات الذين يتواجدون معا | ك | ٧٠ | ٢٠ | ١٠ | — | — |
| | | % | %٧٠ | %٢٠ | %١٠ | — | — |

جدول (٤ : ٢٨) : أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | إنحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ج — الأهداف الاستراتيجية | ٤.١٧ | ٠.٨٨٢ | الأول | مرتفع | ١ | ن |
| ٣٧ | مدرستنا تعاني من حشود المعلمين في مكاتبهم | ٤.٥٠ | ٠.٩٠٧ | ١ | مرتفع جداً | ٢ | ٣ |
| ٣٨ | لوانحنا المدرسية غير مرنة | ٣.٥٠ | ٠.٨٧٥ | ٣ | مرتفع | ١١ | ٣٤ |
| ٣٩ | مدرستنا تعاني احتشاد الطلاب والطالبات الذين يتواجدون معا | ٤.٥٠ | ٠.٩١٣ | ١ | مرتفع جداً | ٢ | ٣ |

من خلال الجدول أعلاه ؛ فإنّ الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الإدارية قد جاءت بالترتيب الثالث في المحور الثالث وهو صعوبات المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٤.١٧ ، ويتبع هذا إنحرافاً معياري قدره ٠.٨٨٢ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٥٠ وأقل من ٤.٥٠ ، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٧٥ وأقل من ٠.٩١٣ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها وفق الصعوبات التي تواجه تطبيق أهدافهم الاستراتيجية في المهام الإدارية ؛ جاءت بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٤.١٧ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة . وهذا يُشير إلى أنّ إدارات مدارس الموهوبين تواجه نقاط ضعف إدارية عديدة

لم تستطع التغلب عليها أو مواجهتها بغرض تقويمها وإيجاد حلول ناجعة لها عند تطبيقها للأهداف الاستراتيجية .

رابعاً: واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية :

جدول (٤ : ٢٩) قياس مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|---------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | لم تحدد |
| ٤٠ | مدرستنا تعوزها المعامل التعليمية العصرية المتعددة | ك | ٣٧ | ٤٠ | ٣ | ٨ | ١٢ | — |
| | | % | %٣٧ | %٤٠ | %٣ | %٨ | %١٢ | — |
| ٤١ | المعلمون في مدرستنا يعانون الوصول لمفاتيح البيانات الضرورية | ك | ٦٠ | ٢٠ | ١٦ | ٤ | — | — |
| | | % | %٦٠ | %٢٠ | %١٦ | %٤ | — | — |
| ٤٢ | بيانات مدرستنا بها معوقات تهدد تجويد التعليم . | ك | ٤٤ | ٣٢ | ٢٠ | ٤ | — | — |
| | | % | %٤٤ | %٣٢ | %٢٠ | %٤ | — | — |

جدول (٤ : ٣٠) أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | د - التحليل الاستراتيجي | ٣.٨٨ | ٠.٨٨٥ | الثاني | مرتفع | ٢ | |
| ٤٠ | مدرستنا تعوزها المعامل التعليمية العصرية المتعددة | ٣.٨٥ | ٠.٩٠٦ | ٢ | مرتفع | ٩ | ٢٢ م |
| ٤١ | المعلمون في مدرستنا يعانون الوصول لمفاتيح البيانات الضرورية | ٤.٠٠ | ٠.٨٦٦ | ١ | مرتفع | ٦ م | ١٤ م |
| ٤٢ | بيانات مدرستنا بها معوقات تهدد تجويد التعليم . | ٣.٨٠ | ٠.٨٧٨ | ٣ | مرتفع | ١٠ | ٢٦ |

من خلال الجدول (٤ : ٣٠) أعلاه ؛ فإن الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية، قد جاء بالترتيب الثاني في المحور الثالث وهو صعوبات المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٨٨ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٨٨٥ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٨٠ و أقل من ٤.٠٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٠٣ و أقل من ٠.٩٩٩ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس المهويين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها وفق الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الإدارية ؛ جاءت بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٨٨ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى

درجة مرتفعة على أداة الدراسة . حيث أنّ هذا البعد يهتم بمعوقات البيانات المدرسية وجمع البيانات والاستفادة منها وهذا يتطلب جهود مضاعفة وتنظيم دقيق حيث يشتد تأثير نقاط الضعف والصعوبات المختلفة مما يؤثر سلباً على عمليات التحليل الاستراتيجي ويمكن أن يُفشلها .

خامساً : واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية :
جدول (٤ : ٣١) قياس مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ٤٣ | إدارتنا المدرسية تُشركنا في اتخاذ القرارات | ك | ٢٥ | — | ٥ | ٣٣ |
| | | % | %٧٠ | — | %٥ | %٣٣ |
| ٤٤ | إدارتنا تواجه بعض المشكلات في مدرستنا بحلول موقّنة | ك | ٦٠ | ٣٠ | ٨ | ٢ |
| | | % | %٦٠ | %٣٠ | %٨ | %٢ |
| ٤٥ | تهتم إدارتنا المدرسية بتصميم معايير أداء عادلة لقياس نتائج أعمالنا | ك | ٢٠ | ٧ | ٦٠ | — |
| | | % | %٢٠ | %٧ | %٦٠ | — |

جدول (٤ : ٣٢) أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية :

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | هـ — الخيار الاستراتيجي | ٢.٣٧ | ٠.٩٠٨ | الخامس | منخفض | ٥ | |
| ٤٣ | إدارتنا المدرسية تُشركنا في اتخاذ القرارات | ١.٢٥ | ٠.٨٠٣ | ٣ | منخفض جداً | ١٣ | ٥٦ |
| ٤٤ | إدارتنا تواجه بعض المشكلات في مدرستنا بحلول موقّنة | ٤.٥٠ | ٠.٩٢١ | ١ | مرتفع جداً | ٢ م | ٣ م |
| ٤٥ | تهتم إدارتنا المدرسية بتصميم معايير أداء عادلة لقياس نتائج أعمالنا . | ١.٣٥ | ٠.٩٩٩ | ٢ | منخفض جداً | ١٢ | ٥٥ |

لمصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية. المتوسط الحسابي العام ٣.٩٦؛ الانحراف المعياري ٠.٩٠٠

من خلال الجدول (٤ : ٣٢) أعلاه ؛ فإن الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية ، قد جاء بالترتيب الخامس في المحور الثالث وهو صعوبات المهام الإدارية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٢.٣٧ ، ويتبع هذا انحراف معياري قدره ٠.٩٠٨ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول منخفضة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً منخفضاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ١.٢٥ و أقل من ٤.٥٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٠٣ وأقل من ٠.٩٩٩ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها وفق الصعوبات التي تواجه تطبيقات الخيار الاستراتيجي في المهام الإدارية ؛ جاءت بدرجات منخفضة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٢.٣٧ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ ؛ وهي الفئة التي

تُشير إلى درجة منخفضة على أداة الدراسة. وهذا يُشير إلى أنّ إدارات مدارس الموهوبين استطاعت أن تتعامل مع نقاط الضعف وتقومها وتعالجها ، مما خفف المعوقات التي تواجه عمليات الخيار الاستراتيجي ، مما شجع الإدارات لإشراك المعلمين في معظم عمليات اتخاذ القرارات المناسبة.

جدول (٤ : ٣٣) ملخص تحليل الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية

| الأبعاد | تطبيق الرؤية الاستراتيجية | تطبيق الرسالة الاستراتيجية | تنفيذ الأهداف الاستراتيجية | تطبيقات التحليل الاستراتيجي | تطبيق الخيار الاستراتيجي | مستويات تطبيق المحور الثالث |
|-------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| المتوسط الحسابي | ٢.٦٣ | ٣.١٥ | ٤.١٧ | ٣.٨٨ | ٢.٣٧ | ٣.٢٤ |
| الإنحراف المعياري | ٠.٨٦٦ | ٠.٩٣٩ | ٠.٨٨٢ | ٠.٨٨٥ | ٠.٩٠٨ | ٠.٩١٠ |
| الحكم | متوسط | متوسط | مرتفع | مرتفع | منخفض | متوسط |

من الجدول (٤ : ٣٣) أعلاه فإنّ واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية ، تواجه صعوبات عديدة مثلت معوقات كبيرة في بُعدي الأهداف والتحليل الاستراتيجيين ، فقد جاءت الصعوبات بدرجة قبول مرتفعة . بينما انخفضت حدة الصعوبات في محوري الرؤية والرسالة الاستراتيجية فجاءت بدرجة قبول متوسطة . هذا غير أنّ بعد الخيار الاستراتيجي لم يواجه صعوبات كبيرة ومما يؤكد وجود بعض المشكلات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية ، فإنّ الصعوبات في هذا المحور قد وردت بدرجة قبول متوسطة ؛ مما يؤكد الإتجاه بوجود المعوقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية .

وقد وافقت هذه النتيجة في المحور الثالث في الدراسة الحالية ، نتائج الدراسة المحلية عند نفيسة عمر الطيب ٢٠١٤ م ، كما اتفقت مع ما جاء بنتائج الدراسة العربية عند أبو عاشور ٢٠٠٥ م ، ولم تختلف كثيرا مع ما جاء بنتائج الدراسة الأجنبية عند روبنسون ٢٠٠٥ م ، فهذه الدراسات قد توصلت إلى وجود معوقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية بدرجة متوسطة ؛ وعزت ذلك لوضوح المهام الإدارية بصورة أفضل من التكاليف والمسؤوليات الفنية .

غير أنّ النتائج التي توصلت إليها كل من الدراسة المحلية عند محمد الطاهر ٢٠١٠ م ، والدراسة العربية عند أبو عاشور ٢٠٠٥ م ، والدراسة الأجنبية عند سوزان استيفن ٢٠٠٥ م ؛ قد اختلفت مع نتيجة المحور الثالث في الدراسة الحالية ، فقد توصلت هذه الدراسات إلى ضعف كبير في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية ، وعزت ذلك إلى جهل المديرين والقائمين بأمر التخطيط بأهمية التخطيط الاستراتيجي الإداري ، وإلى ضعف خبراتهم التخطيطية ، ولتداخل وتشعب المهام الإدارية والفنية ، والتي لربما شكلت عائقا أمام جودة التطبيق .

غير أنّ الكتب والمراجع عند كل من ماجد آل غوشن ٢٠١١ م ، وعند معاجيني ٢٠٠٨ م ، قد تناولت مفهوم جودت تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية من منطلق تجويد واتقان تطبيقات أبعاد الإدارة الاستراتيجية الخمسة ، وهي الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، التحليل والخيار الاستراتيجي .

المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية
عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية ؟ تمّ حساب التكرارات ، النسب المئوية واستخدم الباحث الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والراتب ، لإجابات أفراد عينة الدراسة ، أولاً : جدول (٤ : ٣٤) قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية :

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| ٤٦ | مدير مدرستنا قليل الاهتمام بنمونا المعرفي في مجال الموهوبين | ك | ٣٠ | ٣٣ | ٣٠ | ٧ |
| | | % | %٣٠ | %٣٣ | %٣٠ | %٧ |
| ٤٧ | مدرستنا تعاني بعض الصعوبات في تقدمها العلمي نحو المستقبل | ك | ٦٠ | ١٠ | ٢٢ | ٨ |
| | | % | %٦٠ | %١٠ | %٢٢ | %٨ |
| ٤٨ | مقرراتنا المدرسية تسهم أكثر في اكتساب المعرفة الأكاديمية | ك | ٥١ | ٢٣ | ٢٠ | ٦ |
| | | % | %٥١ | %٢٣ | %٢٠ | %٦ |

جدول (٤ : ٣٥) أهمية واقع مستوى الصعوبات التي تواجه الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|----------------------|
| | أ - الرؤية الاستراتيجية | ٣.٤٥ | ٠.٩٢٣ | الخامس | مرتفع | ٥ |
| ٤٦ | مدير مدرستنا قليل الاهتمام بنمونا المهني في مجال الموهوبين | ٣.١٥ | ٠.٨٦٦ | ٣ | متوسط | ١٥ |
| ٤٧ | مدرستنا تعاني بعض الصعوبات في تقدمها العلمي نحو المستقبل | ٣.٥٠ | ٠.٩٤١ | ٢ | مرتفع | ١٣ |
| ٤٨ | مقرراتنا المدرسية تسهم أكثر في اكتساب المعرفة الأكاديمية . | ٣.٧٠ | ٠.٩٣١ | ١ | مرتفع | ١١ |

من خلال الجدول (٤ : ٣٥) أعلاه ؛ فإن الصعوبات التي تواجه الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية ، قد جاءت بالترتيب الخامس والأخير في المحور الرابع وهو صعوبات المهام الفنية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٤٥ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٩٢٣ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.١٥ وأقل من ٣.٧٠ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٦٦ وأقل من ٠.٩٤١ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها الإستراتيجية وفق الصعوبات

التي تواجه واقع تطبيق الرؤية الاستراتيجية في المهام الفنية ؛ جاءت بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٤٥ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة . هذا يُشير إلى أنّ تطبيقات الرؤية الاستراتيجية تواجه صعوبات فنية ونقاط ضعف عديدة ؛ أثرت مباشرة في التطبيق ولم تستطع الإدارة المدرسية التغلب عليها ، مما أضعف التنفيذ وأفضله .

ثانياً: جدول (٤ : ٣٦) قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ٤٩ | قضايا المجتمع المحلي تتضارب مع أولويات مدرستنا | ك | ٣٠% | ٥٤% | ١٢% | ٢% |
| ٥٠ | إدارتنا المدرسية تشغلنا بأهمية تميز الطالب في تحصيله الدراسي | ك | ٤٠% | ٣٨% | ١٦% | ٦% |
| ٥١ | تلاميذنا لديهم اهتمامات ضعيفة بتوصيل رسالتنا لأسرهم | ك | ٤٢% | ٤١% | ١١% | ٥% |

جدول (٤ : ٣٧) أهمية واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ب — الرسالة الاستراتيجية | ٤.٠٨ | ٠.٨٩٧ | الأول | مرتفع | ١ | |
| ٤٩ | قضايا المجتمع المحلي تتضارب مع أولويات مدرستنا | ٤.٢٠ | ٠.٨٠٣ | ١ | مرتفع | ٣ | ١٠ م |
| ٥٠ | إدارتنا المدرسية تشغلنا بأهمية تميز الطالب في تحصيله الدراسي | ٣.٩٠ | ٠.٩١٤ | ٣ | مرتفع | ٧ م | ١٨ م |
| ٥١ | تلاميذنا لديهم اهتمامات ضعيفة بتوصيل رسالتنا لأسرهم | ٤.١٥ | ٠.٩١٩ | ٢ | مرتفع | ٤ | ١٢ |

من خلال الجدول (٤ : ٣٧) أعلاه؛ أنّ الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية، قد جاء بالترتيب الأول في المحور الرابع وهو صعوبات المهام الفنية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٤.٠٨ ، ويتبع هذا إنحراف معياري قدره ٠.٨٩٧ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٩٠ وأقل من ٤.٢٠ وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٠٣ وأقل من ٠.٩١٩ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها الإستراتيجية وفق الصعوبات التي تواجه الرسالة الاستراتيجية في المهام الفنية؛ جاءت مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٤.٠٨ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي تُشير إلى درجة مرتفعة. وهذا يُفسر وجود معيقات عديدة أفشلت وضوح الرسالة الاستراتيجية كما أضعفت دقتها ودلالاتها نحو المستقبل الشئ الذي جعلها تواجه صعوبات التنفيذ.

ثالثاً : جدول (٤ : ٣٨) قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا لم تحدد |
| ٥٢ | مدرستنا تخطط لتمييزها الأكاديمي نهاية العام الدراسي | ك | ٣٥ | ٥٠ | ١٢ | ٣ | — |
| | | % | %٣٥ | %٥٠ | %١٢ | %٣ | — |
| ٥٣ | المعلمون بمدرستنا يتلقون تدريباً مستمراً في مجال تعليم الموهوبين | ك | ٣٥ | ٣٧ | ٢٠ | ٨ | — |
| | | % | %٣٥ | %٣٧ | %٢٠ | %٨ | — |
| ٥٤ | تهتم إدارتنا المدرسية بحصص التعليم الإلكتروني | ك | ٢٨ | ٤٠ | ٢٢ | ٧ | ٢ |
| | | % | %٢٨ | %٤٠ | %٢٢ | %٧ | %٢ |

جدول (٤ : ٣٩) أهمية مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|--|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | ج — الأهداف الاستراتيجية | ٣.٧٥ | ٠.٩١٦ | الرابع | ٤ | | |
| ٥٢ | مدرستنا تخطط لتمييزها الأكاديمي نهاية العام الدراسي | ٤.٢٥ | ٠.٨٢٨ | ١ | مرتفع جداً | ١ | ٨ م |
| ٥٣ | المعلمون بمدرستنا يتلقون تدريباً مستمراً في مجال تعليم الموهوبين | ٣.٦٠ | ٠.٩٢٩ | ٢ | مرتفع | ١٢ | ٣٠ م |
| ٥٤ | تهتم إدارتنا المدرسية بحصص التعليم الإلكتروني | ٣.٤٠ | ٠.٩١٨ | ٣ | مرتفع | ١٤ | ٤٠ |

من خلال الجدول (٤ : ٣٩) أعلاه ؛ أن الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية ، قد جاء بالترتيب الرابع في المحور الرابع وهو صعوبات المهام الفنية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٧٥ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٩١٦ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٤٠ وأقل من ٤.٢٥ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٢٨ وأقل من ٠.٩٢٩ ، أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها الإستراتيجية وفق الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الأهداف الاستراتيجية في المهام الفنية ؛ قد جاءت بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣.٧٥ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة . فمن الواضح أن المهام الفنية لدقتها ومنهجية تطبيقها وتشعب مهامها تواجه معوقات عديدة مثلت صعوبات ونقاط ضعف أثرت سلباً ومباشرة في تطبيق الأهداف الاستراتيجية والتي ينبغي أن تكون محددة بدقة وقاصدة وموضوعية وواقعية تشير مباشرة لرؤى وغايات المستقبل.

رابعاً: جدول (٤ : ٤٠) واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الفنية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق |
| ٥٥ | في مدرستنا نميل أكثر للتعليم عبر السبورات التقليدية | ك | ٣٠ | ٤٧ | ١٥ | ٣ |
| | | % | %٣٠ | %٤٧ | %١٥ | %٣ |
| ٥٦ | بعض المعلمين في مدرستنا تنقصهم الخبرة في تفسير سلوك الطلاب | ك | ٤٤ | ٤١ | ١٢ | ٣ |
| | | % | %٥٠ | %٤١ | %١٢ | %٣ |
| ٥٧ | بعض المشكلات التعليمية في مدرستنا تظهر في نهاية العام الدراسي | ك | ٣٦ | ٤٢ | ٢٢ | - |
| | | % | %٣٦ | %٤٢ | %٢٢ | - |

جدول (٤ : ٤١) أهمية الصعوبات التي تواجه تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الفنية

| م | بعد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | د - التحليل الاستراتيجي | ٤.٠٠ | ٠.٩١٥ | الثاني | مرتفع | ٢ | |
| ٥٥ | في مدرستنا نميل أكثر للتعليم عبر السبورات التقليدية | ٣.٨٥ | ٠.٨٦٠ | ٣ | مرتفع | ١٠ | ٢٢ م |
| ٥٦ | بعض المعلمين في مدرستنا تنقصهم الخبرة في تفسير سلوك الطلاب | ٤.٢٥ | ٠.٩٠٠ | ١ | مرتفع جداً | ١ | ٨ م |
| ٥٧ | بعض المشكلات التعليمية في مدرستنا تظهر في نهاية العام الدراسي | ٣.٩٠ | ٠.٩٣٩ | ٢ | مرتفع | ٧ | ١٨ م |

من خلال الجدول (٤ : ٤١) أعلاه فإن الصعوبات التي تواجه واقع التحليل الاستراتيجي في المهام الفنية، قد جاءت بالترتيب الثاني في المحور الرابع وهو صعوبات المهام الفنية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٤.٠٠ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٩١٥ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٨٥ وأقل من ٤.٢٥ ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٦٠ وأقل من ٠.٩٣٩ ، وهذا ما يدل على أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها الإستراتيجية وفق الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي في المهام الفنية قد جاءت بدرجة قبول مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٤.٠٠ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة قبول مرتفعة على أداة الدراسة. هذا البعد يُعنى بتحليل البيانات المدرسية الداخلية والخارجية وتبويب وتحليل البيانات وهو عمل فني دقيق وبحث وتبني عالية كل نتائج التخطيط الاستراتيجي المدرسي وهو سلوك الإدارة المدرسية الاستراتيجية ، ويواجه معيقات جمة مثلت نقاط ضعف فني كبيرة واجهت تطبيق التحليل الاستراتيجي وشبهه أفضلته ، مما جعل الحكم عليه مرتفع جداً .

خامساً: جدول (٤ : ٤٢) واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا لم تحدد |
| ٥٨ | بعض المشكلات التعليمية لطلابنا تنتقل معهم للعام التالي | ك | ٣٥% | ٤٣% | ١٥% | ٣% | ٣% |
| ٥٩ | الأحكام التي يصدرها المعلمون على نتائج التحصيل الدراسي لطلابنا تعاني ضعفاً في التقييم | ك | ٥٠% | ٣٠% | ١٤% | ٦% | - |
| ٦٠ | يوجد تضارب في السياسات التعليمية بين الهيئة القومية لرعاية الموهوبين ووزارة التربية والتعليم يؤثر سلباً على مدرستنا | ك | ٣٩% | ٤٢% | ١٣% | ٦% | - |

جدول (٤ : ٤٣) أهمية واقع مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية

| م | عد الإدارة الاستراتيجية والفقرات | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | ترتيبها في المحور | ترتيبها في الاستبيان |
|----|---|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | هـ - الخيار الاستراتيجي | ٣.٩٨ | ٠.٨٧٥ | الثالث | مرتفع | ٣ | |
| ٥٨ | بعض المشكلات التعليمية لطلابنا تنتقل معهم للعام التالي | ٣.٩٠ | ٠.٨٦٣ | ٣ | مرتفع | ٧ م | ١٨ م |
| ٥٩ | الأحكام التي يصدرها المعلمون على نتائج التحصيل الدراسي لطلابنا تعاني ضعفاً في التقييم | ٤.٠٠ | ٠.٩٢٤ | ٢ | مرتفع | ٦ | ١٤ م |
| ٦٠ | يوجد تضارب في السياسات التعليمية بين الهيئة القومية لرعاية الموهوبين ووزارة التربية والتعليم يؤثر سلباً على مدرستنا | ٤.٠٥ | ٠.٨٣٩ | ١ | مرتفع | ٥ | ١٣ |

spss المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية : المتوسط الحسابي العام = (٣.٨٥) ؛ الانحراف المعياري = (٠.٩١٣) للمحور الرابع

من خلال الجدول (٤ : ٤٣) أعلاه ؛ فإن الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية ، قد جاء بالترتيب الأول في المحور الرابع وهو صعوبات المهام الفنية ، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد ٣.٩٨ ، ويتبع هذا انحرافاً معياري قدره ٠.٨٧٥ ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما تلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد؛ أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً جداً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٣.٩٠ وأقل من ٤ ، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٣٩ وأقل من ٠.٩٢٤ ، وهذا ما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في ضوء معاييرها وأبعادها الإستراتيجية وفق الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية؛ جاءت بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٤.٩٨ من ٥.٠٠ ؛ وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس وتبدأ من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ ؛ وهي الفئة التي تُشير إلى درجة مرتفعة جداً على أداة الدراسة . مما سبق يتضح أن واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيقات الخيار الاستراتيجي في المهام الفنية ؛ جاء بنسبة قبول مرتفعة جداً . وهذا يفسره الضعف في الأبعاد السابقة الأهداف والتحليل الاستراتيجيين ، فقد جاء هذا البعد منساقاً معهما مما يُشئ بشدة المعوقات والصعوبات التي مثلت نقاط ضعف عديدة واجهت المهام الفنية الدقيقة وشبه أفضلت تطبيقات الخيار الاستراتيجي ، فجاء الحكم عليه مرتفع في القبول

جدول (٤ : ٤٤) ملخص تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية

| الأبعاد | تطبيق الرؤية الاستراتيجية | تطبيق الرسالة الاستراتيجية | تنفيذ الأهداف الاستراتيجية | تطبيقات التحليل الاستراتيجي | تطبيق الخيار الاستراتيجي | مستويات تطبيق المحور الأول |
|-------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| المتوسط الحسابي | ٣.٤٥ | ٤.٠٨ | ٣.٧٥ | ٤.٠٠ | ٣.٩٨ | ٣.٨٥ |
| الإنحراف المعياري | ٠.٩٢٣ | ٠.٨٩٧ | ٠.٩١٦ | ٠.٩١٥ | ٠.٨٧٥ | ٠.٩٠٥ |
| الحكم | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع |

من الجدول (٤ : ٤٤) أعلاه فإن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية ، تواجهها صعوبات عديدة مثلت معيقات كبيرة في كل الأبعاد ، فقد جاءت الصعوبات بدرجة قبول مرتفعة ومما يؤكد وجود بعض المشكلات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية ، فإن الصعوبات في هذا المحور قد وردت بدرجة قبول مرتفعة ؛ مما يؤكد الإتجاه بوجود المعوقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية .

نتيجة هذا المحور الرابع في الدراسة الحالية جاءت متوافقة تماما مع معظم الدراسات السابقة ؛ عدا نتائج الدراسة المحلية عند عماد الدين الحسن ٢٠١٥ م ، ونتائج الدراسة الأجنبية روبنسون ٢٠٠٥ م ، وللتين خلصنا إلى وجود معيقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية بدرجة متوسطة ؛ وعزت ذلك لمهارة المخططين وجودة تطبيقات أبعاد التخطيط الاستراتيجي ، والاستفادة من الفرص والموارد المتاحة .

غير أن الكتب والمراجع عند كعب من ثابت عبد الرحمن وآخرون ٢٠٠٦ م ، وعند جودت عطوي ٢٠١٢ م ، وعند ابن حبتور ٢٠٠٤ م ؛ قد أوردت مايتماشى مع نتيجة المحور الرابع في الدراسة الحالية ، وأكدت أن معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية ، يمكن أن ترتفع مستوياتها ؛ بسبب دقة العمل الفني وتداخل المهام والتكاليف فيه واعتمادها على عنصر الخبرة الثرة والضرورية لإنجاز المهام التخطيطية الفنية .

جدول (٤ : ٤٥) ملخص تحليل وتفسير المحورين الأول والثاني

| المحاور | الاسلوب الإحصائي | الرؤية الاستراتيجية | الرسالة الاستراتيجية | الأهداف الاستراتيجية | التحليل الاستراتيجية | الخيار الاستراتيجية | النهائي |
|-------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------|
| الأول مهام إدارية | الوسط الحسابي | ٢.٥٠ | ٢.٤٨ | ٢.٨٨ | ٣.٠٣ | ٣.٣٥ | ٢.٩٥ |
| | الإنحراف المعياري | ٠.٨٧٧ | ٠.٩٤٠ | ٠.٩٢١ | ٠.٩٠٨ | ٠.٩١٤ | ٠.٩١٢ |
| | الحكم | منخفض | منخفض | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط |
| الثاني مهام فنية | الوسط الحسابي | ٣.٣٢ | ٣.٨٨ | ٣.٨٧ | ٣.٦٢ | ٤.٧٣ | ٣.٧٨ |
| | الإنحراف المعياري | ٠.٨٦٤ | ٠.٩١٣ | ٠.٩٠٣ | ٠.٨٩٦ | ٠.٨٨٨ | ٠.٨٩٣ |
| | الحكم | متوسط | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع جداً | مرتفع |
| الوسط الحسابي نهائي | | ٢.٩١ | ٣.١٨ | ٣.٣٨ | ٣.٣٣ | ٤.٠٤ | ٣.٣٧ |
| الإنحراف المعياري نهائي | | ٠.٨٧١ | ٠.٩٢٧ | ٠.٩١٢ | ٠.٩٠٢ | ٠.٩٠١ | ٠.٩٠٣ |
| الحكم | | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط | مرتفع | متوسط |

من الجدول (٤ : ٤٥) أعلاه ؛ فإن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهام مدير المدرسة بشقيها الإداري والفني قد جاءت بدرجة قبول متوسطة في أبعاد الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، والتحليل ، بينما ارتفعت مستويات التطبيق للإدارة الاستراتيجية في بُعد الخيار الاستراتيجي ، وهذا يتجه بنا نحو أن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهام الإدارة

المدرسية بشقيها الإداري والفني قد جاءت بدرجة قبول متوسطة لا تلبى طموحات معظم أفراد عينة الدراسة الحالية

حيث أن تتشعب وتتداخل المهام الإدارية والفنية عند مدير المدرسة بصفة عامة وفيما يختص بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي والذي يُمثل سلوكاً للإدارة المدرسية الاستراتيجية ، فإن المعوقات والصعوبات التي تمثل نقاط ضعف تكون أكثر تأثيراً سلبياً عند تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مهام مدير المدرسة . فعمليات الرؤية الاستراتيجية تحتاج لتحديد غايات المستقبل بدقة ، وهذا يتطلب تحديد أهداف استراتيجية دقيقة وموضوعية وواقعية قابلة للتطبيق ، هذا سوى أن الرسالة الاستراتيجية فهي تُعد عنواناً قاصداً لبرامج ومشروعات الحاضر والمستقبل ويتطلب هذا تجويد الموضوعات والبرامج والمشروعات ، وهذا بدوره يحتاج بشدة لدراسات مستفيضة من قبل مديري ومديرات المدارس فيما يعرف ببرامج التحليل الاستراتيجي للبيئات المدرسية داخلياً وخارجياً ، وهذا سيتبعه جودة مشروعات الخيار الاستراتيجي ، وهو خاتمة المراحل والاجراءات التي ينبني عليها اتخاذ القرارات المناسبة وتخير البدائل الناجعة وهذا كله لن يتأتى وينجح مالم تكون هناك نظرة ثاقبة في حصر نقاط الضعف بغرض تقويمها ومعالجتها وحصر نقاط القوة بغرض تدعيمها والاستناد عليها في تنفيذ برامج ومشروعات الإدارة المدرسية .

جدول (٤ : ٤٦) ملخص المحورين الثالث والرابع تحليل وتفسير صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية و الفنية :

| المحاور | الاسلوب الإحصائي | الرؤية الاستراتيجية | الرسالة الاستراتيجية | الأهداف الاستراتيجية | التحليل الاستراتيجية | الخيار الاستراتيجية | النهائي |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------|
| صعوبات المهام الإدارية | الوسط الحسابي | ٢.٦٣ | ٣.١٥ | ٤.١٧ | ٣.٨٨ | ٢.٣٧ | ٣.٢٦ |
| | الإنحراف المعياري | ٠.٨٦٦ | ٠.٩٣٩ | ٠.٨٨٢ | ٠.٨٨٥ | ٠.٩٠٨ | ٠.٨٩٦ |
| | الحكم | متوسط | متوسط | مرتفع | مرتفع | منخفض | متوسط |
| صعوبات المهام الفنية | الوسط الحسابي | ٣.٤٥ | ٤.٠٨ | ٣.٧٥ | ٤.٠٠ | ٣.٩٨ | ٣.٨٥ |
| | الإنحراف المعياري | ٠.٩٢٣ | ٠.٨٩٧ | ٠.٩١٦ | ٠.٩١٥ | ٠.٨٧٥ | ٠.٩٠٥ |
| | الحكم | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع | مرتفع |
| الوسط الحسابي نهائي للضعوبات | ٣.٠٤ | ٣.٦٢ | ٣.٩٦ | ٣.٩٤ | ٣.١٨ | ٣.٥٦ | |
| الإنحراف المعياري نهائي للضعوبات | ٠.٨٩٥ | ٠.٩١٨ | ٠.٨٩٩ | ٠.٩٠٠ | ٠.٨٩٢ | ٠.٩٠١ | |
| الحكم النهائي | متوسط | مرتفع | مرتفع | مرتفع | متوسط | مرتفع | |

من الجدول (٤ : ٤٦) أعلاه أن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهام مدير المدرسة بشقيها الإداري والفني ، يواجه صعوبات عديدة ومعوقات جمة في تطبيق أبعاد الرسالة ، الأهداف ، التحاليل الاستراتيجية ؛ فقد جاءت بدرجة قبول مرتفعة ، مما يؤكد ارتفاع مستوى المشكلات في هذه الأبعاد. بينما جاءت المعوقات بدرجة قبول متوسطة في بعدي الرؤية ، والخيار الاستراتيجيين ، مما يؤكد وجود بعض من المعوقات في تطبيقات هذين البعدين ، هذا سوى أن المعوقات التي تواجه واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية والفنية في مجملها قد جاءت بدرجة قبول مرتفعة ، مما يؤكد وجود العديد من المشكلات التي تعيق واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية .

جدول (٤ : ٤٧) النتيجة الإحصائية العامة لمحاور الاستبانة الأربعة

| ترتيب المحور | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الاستبانة ككل |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|
| الموضوع | تطبيق الاستراتيجية في المهام الإدارية | تطبيق الاستراتيجية في المهام الفنية | الصعوبات في المهام الإدارية | الصعوبات في المهام الفنية | تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية |
| المتوسط الحسابي | ٢.٨٥ | ٣.٨٩ | ٣.٩٦ | ٣.٨٥ | ٣.٦٤ |
| الإحتراف المعياري | ٠.٩١٢ | ٠.٨٩٣ | ٠.٩٠٠ | ٠.٨٧٥ | ١.١٩٣ |
| مستوى القبول | متوسط | مرتفع | مرتفعة | مرتفعة | مرتفعة |

من الجدول (٤ : ٤٧) أعلاه فإن واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهام مدير المدرسة الإدارية جاء بمستويات متوسطة ، وفي ذات الوقت نشهد إرتفاع لمستوى الصعوبات و المعوقات في المهام الإدارية نفسها . غير أن تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية جاءت بمستويات أداء مرتفعة مما يؤكد توفر نقاط قوة عديدة تم الاستفادة منها فنياً ، ولكنها تعاني أيضاً إرتفاع في مستويات الصعوبات والمعوقات في ذات الوقت ؛ مما يؤكد وجود نقاط ضعف عديدة تحتاج لتقويم وتدعيم إداري وفني

جدول (٤ : ٤٨) تانج الإنحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | Beat | قيمة ت المحسوبة | مستوى دلالة ت | معامل ارتباط R = r | معامل التحديد $r^2 = R^2$ |
|-------------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| الرؤية | ٠.٠٦٣ | ٠.٠٧٧ | ٠.٠٦٤ | ٠.٨٢١ | ٠.٤١٤ | ٠.٦٥٤ | ٠.٤٢٧ |
| الرسالة | ٠.١٥٣ | ٠.٠٨٤ | ٠.١٦٧ | ١.٨١٩ | ٠.٠٧٢ | ٠.٧٥٨ | ٠.٥٧٤ |
| الأهداف | ٠.٠٩١ | ٠.٠٨٤ | ٠.٠٩٥ | ١.٠٨٨ | ٠.٢٧٩ | ٠.٧٢٩ | ٠.٥٣٢ |
| التحليل | ٠.٣٢٠ | ٠.٠٨٩ | ٠.٣٢٠ | ٣.٦٠٧ | * ٠.٠٠٠ | ٠.٨١٦ | ٠.٦٦٦ |
| الخيار | ٠.٢٣٧ | ٠.٠٦٦ | ٠.٣٣٩ | ٤.١١٣ | * ٠.٠٠٠ | ٠.٨٠٦ | ٠.٦٤٩ |
| الإدارة الاستراتيجية بشكل عام | ٠.٩٢٢ | ٠.٠٥٥ | ٠.٨٦٠ | ١٦.٩٠٠ | * ٠.٠٠٠ | ٠.٨٧٩ | ٠.٧٧٢ |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية علامة النجمة (*) في الجدول : ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

الجدول (٤ - ٤٨) أعلاه يُشير إلى نتائج الإنحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مثل الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - الخيار الاستراتيجي كسلوك للإدارة الاستراتيجية . تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية على مستوى أداء إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم . ويتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ للمتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الاستراتيجية كمجموعة على مستوى أداء إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم . إذ بلغت قيمة ت ١٦.٩٠٠ بمستوى دلالة إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت ٠.٨٧٩ ، فيما فسّر متغير معامل الارتباط (ر) وتشير قيمته ٠.٠٠ إلى وجود دلالة بين أداء مديري مدارس الموهوبين وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية .

بينما يشير (ر²) إلى قيمة تعادل ٠.٧٧٢ تظهر التباين في مستوى أداء مديري مدارس الموهوبين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل ارتباط ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة الاستراتيجية في أداء مديري ومديرات الموهوبين بولاية الخرطوم .

وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على نحو مستقل في مستوى إدارات مدارس الموهوبين ، لدى أفراد عينة الدراسة ، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

لمتغيري التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي على مستوى إدارات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات مثل الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية الحدود (٤ : ٤٩) الدلالة الإحصائية لبعدي التحليل والخيار الاستراتيجيين

| المتغير المستقل | معامل الارتباط R = r | معامل الارتباط R ² = r ² |
|---------------------|----------------------|--|
| التحليل الاستراتيجي | ٠.٨١٦ | ٠.٦٦٦ |
| الخيار الاستراتيجي | ٠.٨٥٩ | ٠.٧٣٩ |

الجدول (٤ : ٤٩) أعلاه تتبين أهمية كل متغير مستقل على حدا في الاسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل واقع الإدارة الاستراتيجية في أديارات مديري مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ، و من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه تتضح قوة العلاقة بين متغير الخيار الاستراتيجي ومستوى أديارات مديري ومديرات مدارس الموهوبين ، بينما فسرهذين المتغيرين قيمة (r²) عند ٠.٧٣٩ وفقاً لما تُشير إليه قيمة معامل ارتباط التباين في مستوى أديارات مديري ومديرات مدارس الموهوبين .

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة الحالية

لقد جاءت نتائج السؤال الخامس والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الأولية وهي المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الوظيفة الحالية - نوع المرحلة التعليمية .

أولاً : الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي : وللتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين ، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٤ : ٥٠) التالي: نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .
جدول (٤ : ٥٠) الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

| المحور | المجموعات | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة ت | Sig | الدلالة |
|--|------------|-------|-----------------|--------|-------|----------|
| الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية | بكالوريوس | ١٠٠ | ٣.٥١ | ١.٨٢٩ | ٠.٠٧٦ | غير دالة |
| | دبلوم عالي | ٦ | ٣.٤٥ | | | |
| | ماجستير | ٢٢ | ٢.٦٢ | | | |
| | دكتوراة | ٧ | ٣.٤٤ | | | |
| الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية | بكالوريوس | ١٠٠ | ٣.٢١ | ١.٠٩١ | ٠.١٤٤ | غير دالة |
| | دبلوم عالي | ٦ | ٣.٠٩ | | | |
| | ماجستير | ٢٢ | ٢.٤٣ | | | |
| | دكتوراة | ٧ | ٢.٥٩ | | | |
| | دبلوم عالي | ٦ | ٣.٣١ | | | |
| | ماجستير | ٢٢ | ٢.١٩ | | | |
| صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية | بكالوريوس | ١٠٠ | ٣.١١ | ١.٣٠٩ | ٠.١٤٩ | غير دالة |
| | دبلوم عالي | ٦ | ٣.٠٠ | | | |
| | ماجستير | ٢٢ | ٢.٧١ | | | |
| | دكتوراة | ٧ | ٣.٠٦ | | | |

| | | | | | | |
|-----------|-------|-------|------|-----|------------|--|
| غير دلالة | ٠.١٥١ | ١.٤٦٩ | ٣.٤٨ | ١٠٠ | بكلوريوس | صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية |
| | | | ٣.٥١ | ٦ | دبلوم عالي | |
| | | | ٢.٩٢ | ٢٢ | ماجستير | |
| | | | ٣.٤٣ | ٧ | دكتوراة | |

بين الجدولان (٤ - ٥٠) - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الإستراتيجية في مدارس الموهوبين ثانوي ، أساس بولاية الخرطوم ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ؛ حيث أظهرت نتائج الجدول أعلاه ، عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة ت .

ثانياً : الفروق بإحتلاف متغير سنوات الخبرة : لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الموهوبين ثانوي وأساس ، بعاماً لمتغير سنوات الخبرة ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي .

الجدول (٤ : ٥١) فروق ذات دلالة إحصائية وفق سنوات الخبرة

| المحور | المجموعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|------------------|------------|---------------|
| الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية | بين المجموعات | ١.٢٤٣ | ٢ | ٠.٦١٦ | ٠.٨٢٢ | ٠.٤٠٦ |
| | داخل المجموعات | ٢٢.١٢٥ | ٣٤ | ٠.٧٠١ | | |
| | المجموع | ٢٤.١١٩ | ٣٦ | | | |
| الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية | بين المجموعات | ١.١٧٥ | ٢ | ٠.٥٨٧ | ٠.٧٦١ | ٠.٤٧٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٦.٢٣٩ | ٣٤ | ٠.٧٧٢ | | |
| | المجموع | ٢٧.٤١٤ | ٣٦ | | | |
| صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المهام الإدارية | بين المجموعات | ١.٢٩٣ | ٢ | ٠.٦١٦ | ١.٦٠٢ | ٠.٣٢١ |
| | داخل المجموعات | ٢١.١١٢ | ٣ | ٠.٦٦٦ | | |
| | المجموع | ٢٠.٥٣٣ | ٣٦ | | | |
| صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المهام الفنية | بين المجموعات | ١.١٢٥ | ٢ | ٠.٥٨٩ | ١.٠٠٧ | ٠.٥٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٢.٢٠٢ | ٣ | ٠.٧٣١ | | |
| | المجموع | ٢١.٩٠١ | ٣٦ | | | |
| | داخل المجموعات | ٢٣.٣٠٩ | ٣٤ | ٠.٧٠٠ | | |
| | المجموع | ٢٦.٩١٢ | ٣٦ | | | |

الجدول (٤ - ٥١) يوضح نتائج تحليل التباين ؛ للفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الإستراتيجية في مدارس الموهوبين ثانوي ، أساس بولاية الخرطوم . تبعاً لمتغير سنوات الخبرة يتضح من خلال الجدول (٤ : ٥١) في الصفحة السابقة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو

واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الإستراتيجية في مدارس الموهوبين أساس وثنوي بولاية الخرطوم ، باختلاف متغير سنوات الخبرة ، حيث أظهرت نتائج الجدول أعلاه ؛ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة ف .
ثالثاً : الفروق باختلاف متغير الوظيفة الحالية :

في نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA وفق الجدول (٤ : ٥٢) أدناه لاختبار الفروق - مستوى الأداء لدى مدارس الموهوبين حسب متغير الوظيفة الحالية :
الجدول (٤ - ٥٢) اختبار الفروق بالتباين الأحادي حسب الوظيفة الحالية

| المتغير | فئات المتغير | الوسط الحسابي | الإحراف المعياري | قيمة (ف) | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------|-------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|
| مجال الوظيفة الحالية | معلم غير مشرف | ٣.٤٩ | ٠.٦٠٠ | ١.٤٠٧ | ٠.٤٧٦ |
| | معلم إشراف إداري | ٣.٠٠ | ٠.٤٠٦ | | |
| | رئيس شعبة / جمعية | ٣.١٤ | ٠.٤٥٨ | | |
| | وكيل مدرسة | ٢.٩٢ | ٠.٥٣٥ | | |
| | مدير مدرسة | ٢.٥٢ | ٠.٦٨٨ | | |

الجدول (٤ - ٥٢) أعلاه يتبين أنّ اختبار (ف) يُظهر وجود فروق ذات دلالة حصائية عند مستوى الدلالة ٠.٥ ، في مستوى أداء مدارس الموهوبين تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١.٤٠٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٤٧٦ ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى ممارسة أداء مدارس الموهوبين ، وهذا من وجهة نظر الباحثين ، وهي ليست لصالح المبحوثين . وهذا يؤكد وجود فروق فيما يتعلق باتجاهات المديرين والمديرات ؛ نحو تنظيم الإدارة المدرسية .

رابعاً : الفروق باختلاف متغير نوع المدرسة حسب المرحلة التعليمية :

جاء سؤال حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين للإدارة الاستراتيجية في مهامها ، تُعزى لمتغير نوع المدرسة حسب المرحلة التعليمية .

وللتحقق من صحة إجابة هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب T-Test وذلك لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (٤ - ٥٣) فروق نوع المرحلة التعليمية

| المحاور | نوع المدرسة | العدد | المتوسط | الإحراف المعياري | قيمة ت | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|-------------|-------|---------|------------------|--------|--------------|-------------------|
| الاستراتيجية في المهام الإدارية | أساس | ٥٠ | ٥٠.٦٥٧ | ٥.٠٩٢ | ٠.٨٠٩ | ٠.٤٢٠ | غير دالة إحصائياً |
| | ثانوي | ٥٠ | ٥١.٣٧٥ | ٥.٠٣٠ | | | |
| الاستراتيجية في المهام الفنية | أساس | ٥٠ | ١٠٣.١٧٦ | ٨.١٨٣ | ٠.٠٧٧ | ٠.٩٣٨ | غير دالة إحصائياً |
| | ثانوي | ٥٠ | ١٠٣.٠٤٢ | ١٢.٩٥٣ | | | |
| الصعوبات في المهام الإدارية | أساس | ٥٠ | ٤٦.٣٧٣ | ٨.١٣٩ | ٢.٠٥١ | ٠.٠٤٢ | دالة عند ٠.٠٥ |
| | ثانوي | ٥٠ | ٤٩.٢٠٨ | ٧.٣٥٧ | | | |
| الصعوبات في المهام الفنية | أساس | ٥٠ | ٢٠٠.٢٠٦ | ١٢.٣٨٤ | ١.٣٥٦ | ٠.١٧٧ | غير دالة إحصائياً |
| | ثانوي | ٥٠ | ٢٠٣.٦٢٥ | ١٨.٠٠٥ | | | |

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (١٤٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (١٤٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة أساس - ثانوي ، فيما يتعلق بالصعوبات في المهام الإدارية ولقد كانت الفروق لصالح الثانوي كما يظهر من المتوسط الحسابي لكل منهما .
- ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات الإدارية لصالح الثانوي بما يلي :

- ١- طبيعة طلاب المرحلة الثانوية، وكثرة المشكلات السلوكية التعليمية والتربوية للطلاب ، تؤدي إلى انصراف غالبية وقت مديري المدارس الثانوية إلى حل المشكلات السلوكية .
- ٢- كثرة الأعباء الإدارية في المرحلة الثانوية موهوبين بسبب كثرة عدد الفصول وازدحامها مقارنة بمدارس الموهوبين أساس .
- ٣- نوعية الحاجات التعليمية والمعرفية والثقافية والخلفية والسلوكية والتربوية وبالتالي تنوع النشاطات المخطط لها لتلبية مختلفة ومتنوعة ونوعية تختلف بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية موهوبين عنها في مدارس الأساس موهوبين ، مما يسهم في إنتاج مزيداً من الصعوبات التي تمثل معيقات .
- بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات المتعلقة المهام الفنية تعزى لمتغير نوع المدرسة . ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بذلك بما يلي :
 - ١- جميع إدارات مدارس الموهوبين تطبق ذات الأساليب والطرائق الفنية في الإدارة المدرسية .
 - ٢- جميع إدارات مدارس الموهوبين تلقت ذات البرامج والمشروعات الفنية في ذات الورش التدريبية بذات الظروف البيئية .
 - ٣- أنماط المهام الإدارية الفنية التي تشغل بال مديري ومديرات المدارس ثانوي وأساس هي نفسها وليست مختلفة .
 - ٤- المشكلات والمعيقات الفنية وأنماط وطرائق حلولها متفق عليها بين جميع مديري ومديرات مدارس الموهوبين ثانوي وأساس
 - ٥- يتناقل ويتبادل مديرو ومديرات مدارس الموهوبين ثانوي وأساس ذات الخبرات ونفس المعلومات وذات البيانات الفنية ونفس المشكلات ولا يوجد تمايز بينهم في طرائق وأساليب الممارسة وحل المشكلات أو مواجهة الصعوبات .
 - بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور والأبعاد والمجالات تعزى لمتغير نوع المدرسة . ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتطبيق الاستراتيجية بما يلي :
 - أ- أن تطبيق الأساليب والطرائق والمنهاج الاستراتيجي في المهام الإدارية أمور متعلقة بالنواحي العلمية والمعرفية والتدريبية وأن جميع ورش العمل واللقاءات والفعاليات التي نُفذت في مشروعات الإدارة المدرسية تمت لجميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم ثانوي وأساس دون تمييز على أساس نوع المدرسة في هذا المجال .
 - ب- أن جميع المواد المرجعية للموضوع كانت نفسها، ولم تتغير بتغير نوع المدرسة .
 - ج -- خضعت جميع مدارس الموهوبين ثانوي وأساس بولاية الخرطوم ، وبغض النظر عن نوع المدرسة لذات الظروف التدريبية ولذات نوعية الإرشاد ونفس نمط المتابعة .
 - د - أن جميع مدارس الموهوبين ثانوي وأساس بولاية الخرطوم تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية، بغض النظر عن نوع المدرسة . أنظر ملحق رقم (٥) .

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس النتائج والتوصيات والمقترحات

يتم في هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، والتي جاء بناءً عليها استخلاص الباحث للتوصيات ، ومن ثم تقدم الباحث ببعض المقترحات لدراسات مستقبلية في مجال الدراسة الحالية .
١-٥ النتائج :

(١): فيما يخص تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية :

واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية جاء بمستويات أداء متوسطة .

(٢) : فيما يخص بتطبيق الإدارة الاستراتيجية المهام الفنية :

واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية جاء بمستويات أداء مرتفعة .

(٣) : فيما يخص مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية :

تواجه إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم أثناء تطبيقها للإدارة الاستراتيجية في مهامها الإدارية صعوبات بدرجة متوسطة . وتوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تميز الثانوي على الأساس ؛ بكثرة ونوعية المعوقات والمشكلات الإدارية والتي أثرت مباشرة في عمليات الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية .

(٤): فيما يخص مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية :

تواجه إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي بولاية الخرطوم ؛ أثناء تطبيقها للإدارة الاستراتيجية في مهامها الفنية صعوبات بدرجة مرتفعة .

(٥): فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير نوع المدرسة في المرحلة التعليمية . أنظر ملحق رقم ()

٥ - ٢ التوصيات :

في ضوء نتائج هذه الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهم :

(١) : نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية والتأكيد على مفاهيمها ومصطلحاتها ، وأهميتها ، وطرائق تطبيقها ، وكل ما يتعلق بها ، من خلال وضع إطار نظري معتمد ، يناسب فلسفة وطريقة عمل دوائر التعليم بالهيئة القومية لرعاية الموهوبين ، ومن ثم إدراج ذلك ضمن دورات التدريب بجميع مستوياتها .

(٢) : تشجيع مدارس الموهوبين على التعمق في الدراسات الإدارية المدرسية المستقبلية وأساليب التنبؤ ، والتصدي لقضايا استراتيجية مهمة ، تعمل على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية ، وتشجع التجارب الإبداعية وعدم الإقتصار على القضايا الروتينية .

(٣) : تفعيل استخدام الحاسوب في عمليات التخطيط الاستراتيجي الإداري المدرسي ، من خلال العمل على تصميم قاعدة بيانات واضحة ، ونظم معلومات متطورة ، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع مدارس الموهوبين ، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالبيئة الداخلية ، ومعطيات البيئة الخارجية ، لتسهيل دراسة الواقع ، واتخاذ القرارات المناسبة .

(٤) : ضرورة تبني دائرة التربية بالهيئة القومية لرعاية الموهوبين ، للإدارة الإستراتيجية بصورة جادة وعملية من خلال مراجعات شاملة لأهدافها ، غاياتها ، ومن ثم وضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية وتبني قضايا استراتيجية واضحة ومحددة ، ثم تعميم ذلك في خطة معلنة يعمل جميع المعنيين في إطارها .

٥ - ٣ المقترحات :

- يقترح الباحث بعض الموضوعات التي يعتقد أنها تصلح لدراسات مستقبلية :
- أ . اتجاهات معلمي مدارس الموهوبين نحو أساليب الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم .
 - ب . تطوير برامج إعداد مدير مدارس الموهوبين في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية .
 - ج . الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج وأساليب الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية .
 - د . أثر تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية في الإدارة المدرسية على الطلاب الموهوبين بمرحلة الأساس .
 - هـ . اتجاهات المديرين في المدارس التي تعنى برعاية الطلاب الموهوبين بالتعليم الثانوي، بولاية الخرطوم .
 - و . أثر الأساليب المتطورة للإدارة بمدارس الموهوبين في التغلب على مشكلات وقيود التعليم المعاصر .

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

- ١ - القرآن الكري .
 - ٢ - المصباح المنير (٢٠٠١م) ، ط ٤ ، مكتبة الشروق ، لبنان بيروت
- ثانياً : المراجع
- المراجع العربية :
- ١ - أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م) ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دارالفكر العربي ، القاهرة .
 - ٢ - أحمد حجي (٢٠٠٠م) ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دارالفكر العربي ، القاهرة
 - ٣ - أحمد معاجيني أسامة (٢٠٠٨م) ، التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تعليم الموهوبين ، دار المناهج للنشر التربوي ، عمان
 - ٤ - اسماعيل بيوض (٢٠٠٥م) ، دليل القائد الناجح ، مكتب الدراسات العلمية ، الجزائر
 - ٥ - إسماعيل دياب (٢٠٠١م) الإدارة المدرسية ، دارالجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .
 - ٦ - الحسيني فلاح عداي (٢٠٠٦م) ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، ط ٢ ، داروائل للنشر والتوزيع ، عمان
 - ٧ - ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين المرسي (٢٠٠٦م) ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، ونماذج تطبيقاتها ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، مصر
 - ٨ - جمال الخطيب (٢٠٠٧م) ، التخطيط الاستراتيجي في التربية الخاصة والموهوبين نموذجاً ، مكتبة الفلاح للنشر ، الكويت
 - ٩ - جودت عطوي (٢٠١٢م) ، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية والتطبيقية العملية ، ط ٥ الدار العلمية والدولية ودارالثقافة للنشر ، عمان
 - ١٠ - خضر الطيبي (٢٠١٣م) ، الإدارة الاستراتيجية ، دارالحامد للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان
 - ١١ - دورلنغ كندر سلي (٢٠٠٢م) ، التفكير الاستراتيجي ، سلسلة الإدارة المثلى ، ناشرون مكتبة لبنان ، بيروت
 - ١٢ - زينب الجبر (٢٠٠٢م) ، التخطيط المدرسي مفاهيمه ، أسسه ، تطبيقاته ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت
 - ١٣ - صالح هادي العنزي (١٩٩٤م) ، الإدارة المدرسية ومؤسسات التربية بتعليم الموهوبين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة
 - ١٤ - عبدالعزيز صالح ابن حبتور ، (٢٠٠٤م) ، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دارالمسيرة للنشر ، عمان
 - ١٥ - عبدالحميد الأغبري (٢٠٠٠م) ، الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، بيروت
 - ١٦ - عبد الفتاح المغربي (٢٠١٥م) ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المكتبة العصرية ، مصر .
 - ١٧ - عبدالله محمد المنصور (١٤٣١هـ) ، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ، دارالنشر ، الرياض

- ١٨ - عرفات سليمان (١٩٨٧م) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة
- ١٩ - فلاح الحسيني (٢٠٠٠م) ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان
- ٢٠ - فهد الحبيب (١٩٩٥م) ، التخطيط الإستراتيجي في التعليم ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة
- ٢١ - فيصل رفاعي وآخرون (٢٠٠٠م) ، الإدارة التربوية ونظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال ، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت
- ٢٢ - فؤاد أبو حطب ، وآمل صادق (١٩٩١م) ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ٢٣ - كمال الدين نورالله (١٩٩٢م) ، وظائف القائد الإداري ، دار طلاس ، دمشق
- ٢٤ - ماجد آل غوشن (٢٠١١م) ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، دارالرياض للنشر التربوي، الرياض
- ٢٥ - مجدي ابراهيم (١٩٨٩م) ، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ٢٦ - محمد أبوبكر المرسي و مصطفى جمال الدين ومحمود (٢٠٠٢م) ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية .
- ٢٧ - محمد حسين العجمي (٢٠٠٨م) ، الإدارة والتخطيط التربوي ؛ النظرية والتطبيق ، دارالميسرة للنشر، عمان
- ٢٨ - محمود شاكر الجبوري (٢٠٠٢م) ، مدارس تربية وتعليم النوابع والموهوبين ، دارالجامعة للنشر ، الإسكندرية
- ٢٩ - مدبولي محمد عبد الخالق (٢٠٠١م) ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة ، الدار العربية للكتاب
- ٣٠ - مطلق الجنفري (٢٠١٠م) ، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، عمان .
- ٣١ - نادية العارف (٢٠٠٢م) ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، دارالجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية
- ٣٢ - نبيل موسى خليل (١٩٩٦م) ، التخطيط الاستراتيجي ، ط٢ ، الاسكندرية ، دارالمعرفة الجامعية
- ٣٣ - نواف العتيبي (٢٠١٢م) ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، دارالمسيلة ، الكويت
- ٣٤ - هاشم محمد محمود (١٩٩٤م) تربية ورعاية الموهوبين والمتفوقين ، مكتبة مشارق للنشر، الدار البيضاء المغرب.
- الدوريات والمجلات
- ١ - أحمد محمد عيادروس (٢٠٠٥م) ، إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان ، المجلد الحادي عشر . العدد الرابع ، ص ص ٢١٩ - ٢٨٠
- ٢ - أحمد القطامين (٢٠٠٢م) ، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم الإقتصادية ، مجلد ١٨ ، العدد الثاني ، ص ص ٣٧ - ٧٤ ، ديسمبر ٢٠٠٠م

- ٣ - خليفة مصطفى أبو عاشور (٢٠٠٢م) ، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (١٨) ، العدد الثاني ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن
- ٤ - ضياء الدين زاهر (١٩٩٥م) ، الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية ، مجلة مستقبل التربية ، المجلد الأول ، العدد الرابع
- ٥ - عبدالشافى محمد أبو العينين (١٩٩٤م) ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، مجلة النهضة الإدارية ، طنطا ، أكاديمية السادات الإدارية
- ٦ - محمد محمد البادي (١٩٩٦م) ، مستقبل التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة ، مجلة الإدارة المجلد (٢٨) العدد الرابع ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة
- الرسائل العلمية
- ١ - إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٢م) ، واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة
- ٢ - سعد غالب يس (١٩٩٨م) ، فاعلية الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمحافظة زمار - عمان
- ٣ - فيصل محمد القحطاني (٢٠١٠م) ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق الأداء الإستراتيجي والجودة الشاملة
- ٤ - عبد الخالق مانع القريني (٢٠١٢م) ، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بالطائف ، تصور مقترح
- ٥ - عبدالله العقيل (٢٠٠٣م) ، التخطيط الاستراتيجي ، صحيفة الجزيرة ، ع ١١٠٨٦ - بتاريخ ١١ / ٦ / ٢٠١٩م -
- ٦ - محمود عبدالحميد عساف (٢٠٠٥م) ، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة

التقارير

- ١ - تقرير فريق الخبراء في اليونسكو تقويم النظام التعليمي في دولة قطر - وزارة التربية والتعليم - الدوحة ١٩٩٠م
- ٢ - تقرير السياسة التربوية الجديدة وإصلاح التعليم الأساسي في الجزائر - اليونسكو ١٩٩٧م
- ٣ - المنشور الوزاري - للتربية الإتحادية السودانية - رقم ٤٥ / و.ت.إ.س - المؤرخ في ٢٠٠٢/٦/٤م
- ٤ - عبد الله محمد عادل (٢٠٠٥م) ، نشرات ودوريات سيكولوجية الموهبة ، الطبعة الأولى ، دارالرشاد ، القاهرة
- ٥ - محمد الفرا ماجد (٢٠٠٣م) ، مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية ، العراق ، مجلة تنمية الرافيدين ، النسخة
- ٦ - سعد الفهيد (٢٠٠٥م) ، التحديات التي تواجه عمليات التخطيط التربوي ، الإدارة العامة للتخطيط ، الرياض السعودية .
- ٧ - رجب العويسي (٢٠٠٦) ، التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة ، الموقع الإلكتروني
- ٨ - رشدي أحمد طعمية (٢٠٠٨م) ، التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي - ورقة بحثية ، جامعة الملك فهد .

مواقع الإنترنت :

www. Moh . gov . ps _١

www. Islammemo . com _٢

www. Moe> goy > ps / publications infoedu _٣

www. Kaau > Edu > Sa _٤

www. Almualem.net/maga/a١٠٢٢.html _٥

www. eduplanning.org _٦

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (١) : خطاب للهيئة القومية لرعاية الموهوبين - بنشر الإستهيبان على المعلمين .

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا - كلية التربية
الإدارة والتخطيط التربوي

السيد / المدير التنفيذي للهيئة القومية لرعاية الموهوبين

عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / أطلب موافقتكم بطرح الاستيبان على الإدارات المدرسية والمعلمين بمدارسكم ينوي الباحث القيام بدراسة ميدانية حول واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين أساس وثانوي بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في مهامها الإدارية والفنية ، ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء الاستبانة ؛ مكونة من أربعة محاور؛ واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية ، واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية ، الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية ، الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية .

ونظراً لمسؤوليتكم عن هذه المدارس والتي تتبع إليكم مباشرة ، لاسيما وأنكم الجهة الأعلى في الإشراف عليها ؛ فقد ارتأ الباحث أن يكون مدخله لمدارسكم بعلمكم وموافقتكم وعبركم ، ويتعشم الباحث أن يجد منكم كامل العون والمساعدة في دعم الدراسة بالبيانات والمعلومات الضرورية وتشجيع الإدارات المدرسية والمعلمين على التعاون مع الباحث ، ويتعهد الباحث أمامكم بالسرية على المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها وأن يستخدمها لأغراض الدراسة فقط ، وأن يُمدكم مستقبلاً بنسخة من الدراسة ونتائجها ، بغرض الاستفادة منها في تطوير العمل بمدارسكم .

مع جزيل شكري وتقديري

- الباحث

ملحق (٢) : طرح الاستبانة على أفراد عينة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا - كلية التربية
الإدارة والتخطيط التربوي

الأخ /ت - الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / أطلب كريم تفضلكم بملء الاستبانة المرفقة ، وملء البيانات الشخصية قبل .
ينوي الباحث القيام بدراسة ميدانية حول واقع تطبيق إدارات مدارس الموهوبين أساس و ثانوي
بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في مهامها الإدارية والفنية ، ومن أجل ذلك قام الباحث
ببناء الاستبانة ؛ مكونة من أربعة محاور؛ واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية
، واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية ، الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة
الاستراتيجية في المهام الإدارية ، الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في
المهام الفنية ..

ونظراً لمسئوليتكم وأدواركم الميدانية بالعمل في هذه المارس ، لاسيما وأنكم الإدارات
المدرسية والمعلمين العاملين فيها والمدارس تحت إشرافكم ومتابعتكم ؛ فقد رأى الباحث أن
يقوم بتوزيع هذه الاستبانة عليكم ، ويتعشم الباحث أن يجد منكم كامل العون والمساعدة في دعم
الدراسة بالبيانات والمعلومات الضرورية ويطلب مساندة الجميع للدراسة والتعاون مع الباحث ،
ويتعهد الباحث أمامكم بالسرية على المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها وأن يستخدمها
لأغراض الدراسة فقط ، وأن يُمدكم مستقبلاً بنسخة من الدراسة ونتائجها ، بغرض الاستفادة منها
في تطوير العمل بمدارسكم .

مع جزيل شكري وتقديري

- الباحث

فضلاً املا بيانات القسم الأول :

القسم الأول : بيانات المفحوص

- (١): النوع : ذكر أنثى
- (٢): المرحلة التعليمية : أساس ثانوي
- (٣) الوظيفة الحالية : مدير وكيل مشرف معلم
- (٤): المؤهل العلمي : دكتوراة ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس
- (٥): عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنة ٥ - ١٠ ١٠ - ١٥
- ١٥ سنة فأكثر

القسم الثاني: الاستبيان فضلاً ضع (√) أمام الخيار الذي يناسبك

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١ | مدير مدرستنا يهتم دوماً بالكشف عن تنبؤاته حول المكانة التي ستبلغها المدرسة في المستقبل البعيد . | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٢ | قد تعجز مدرستنا عن منافسة مدارس المستقبل | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣ | مدرستنا لديها بوابة إلكترونية لجمع البيانات للاستفادة منها مستقبلاً . | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٤ | إدارتنا المدرسية تشغل بالتخطيط لكسب ثقة العاملين بها | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥ | مدرستنا مفتوحة للمجتمع للاستفادة من إمكانياتها التعليمية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٦ | إدارتنا المدرسية تصمم مشروعات تحتضن مطلوبات التعلم التي يريدها الطلاب | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|---|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٧ | إدارتنا المدرسية تهتم بتوفير أحدث معامل التقنيات التعليمية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٨ | إدارتنا المدرسية تحسن التخطيط لحشد كل الجهود التي تدعمها | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٩ | برامج مدرستنا تدفع العاملين للمشاركة فيها بحماس | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١٠ | إدارتنا المدرسية تجتهد في توفير بيئة تعلم فاعلة | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ١١ | إدارتنا المدرسية تتفاعل جيداً مع المجتمع من حولها | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ١٢ | إدارتنا المدرسية تُعزز الأداءات المتميزة للمعلمين والعاملين | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١٣ | إدارتنا المدرسية توفر حلول أخرى تصلح كبديل مؤقتة لبعض المشكلات في الغالب | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ١٤ | إدارتنا المدرسية لديها معايير واضحة لقياس أداءاتنا المدرسية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ١٥ | إدارتنا المدرسية تُشركنا في القرارات المتخذة | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ١٦ | إدارتنا المدرسية تتضمن برامج مدرسية تعد المتعلمين للغد | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ١٧ | لدينا برامج تدريب تُعدنا لامتلاك قدرات المستقبل | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ١٨ | ترعى مدرستنا الطلاب الذين لديهم نبوغ حرفي من خلال برامج إثرائية في جمعيات المناشط اللاصفية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|---------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | لم تحدد |
| ١٩ | إدارتنا المدرسية تصمم محكات تقييمية لتمييز الطلاب في قدراتهم التعليمية | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |
| ٢٠ | أحكامنا التقييمية التي نصدرها على تعليم طلابنا مبنية على تفردهم في قدراتهم الذكائية | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |
| ٢١ | لدى مدرستنا القدرة على توفير حلول بديلة لمشكلات التعلم مثل الحلول لتعطل الأجهزة التعليمية | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|---------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | لم تحدد |
| ٢٢ | مدرستنا تتبع تحطيماً يُحقق نتائج أكاديمية مبهرة في الغالب | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |
| ٢٣ | إدارتنا المدرسية تُشجع المعلمين على البحث العلمي | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |
| ٢٤ | إدارتنا المدرسية تخطط لمقررات الموهوبين المتفردين | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | | |
|----|--|------------|---------------|----------|-------|----------|---------------|---------|
| | | | أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | لم تحدد |
| ٢٥ | مدرستنا لديها برامج واقعية تُعد قادة المستقبل | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |
| ٢٦ | المنهج التعليمي داخل مدرستنا يُوصل للقيم الاجتماعية الفاضلة | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |
| ٢٧ | إدارتنا المدرسية تخطط لأن تكون المدرسة متميزة في برامجها التعليمية في المستقبل | ك | | | | | | |
| | | % | | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|---------------|---------------|-------|-------|---------------|----------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق |
| ٢٨ | إدارتنا المدرسية تصمم مقاييساً متطورة لقياس النمو المهني للمعلمين | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٢٩ | مدرستنا بها سجلات إلكترونية متطورة لقراءة دلالات نتائج التحصيل الدراسي للطلاب | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٠ | عمليات إثراء مقرراتنا الدراسية ذات أدوار فاعلة في صقل القدرات العقلية لطلابنا الموهوبين . | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|---------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٣١ | إدارتنا المدرسية تخطط لعام دراسي مستقر | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٢ | إدارتنا المدرسية تشترط المؤهل التربوي لإشراك المجتمع في تخطيطها | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٣ | لدى مدرستنا خطط مؤطرة بأزمة قصيرة المدى | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|---------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٣٤ | تهتم إدارتنا بإثبات جدارة مدرستنا بالمنافسة اليوم | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٥ | تفاعل المجتمع المحلي مع مدرستنا يشوبه الفتور | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٦ | مدير مدرستنا يكون شغوفاً بتوصيل نشراته الإبداعية حول تنبؤات مستقبل المدرسة للعاملين في الداخل | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٣٧ | مدرستنا تعاني من حشود المعلمين في مكاتبهم | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٨ | لوانحنا المدرسية غير مرنة | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٣٩ | مدرستنا تعاني احتشاد الطلاب والطالبات الذين يتواجدون معنا | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٤٠ | مدرستنا تعوزها المعامل التعليمية العصرية المتعددة | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٤١ | المعلمون في مدرستنا يعانون الوصول لملفات البيانات الضرورية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٤٢ | بيانات مدرستنا بها معوقات تهدد تجويد التعليم . | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٤٣ | إدارتنا المدرسية تشركنا في اتخاذ القرارات | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٤٤ | إدارتنا تواجه بعض المشكلات في مدرستنا بحلول مؤقتة | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٤٥ | تهتم دارتنا المدرسية بتصميم معايير أداء عادلة لقياس نتائج أعمالنا | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٤٦ | مدير مدرستنا قليل الاهتمام بنمونا المعرفي في مجال الموهوبين | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٤٧ | مدرستنا تعاني بعض الصعوبات في تقدمها العلمي نحو المستقبل | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٤٨ | مقرراتنا المدرسية تسهم أكثر في اكتساب المعرفة الأكاديمية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٤٩ | قضايا المجتمع المحلي تتضارب مع أولويات مدرستنا | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥٠ | إدارتنا المدرسية تشغلنا بأهمية تميز الطالب في تحصيله الدراسي | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥١ | تلاميذنا لديهم اهتمامات ضعيفة بتوصيل رسالتنا لأسرهم | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٥٢ | مدرستنا تخطط لتمييزها الأكاديمي نهاية العام الدراسي | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥٣ | المعلمون بمدرستنا يتلقون تدريباً مستمراً في مجال تعليم الموهوبين | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥٤ | تهتم إدارتنا المدرسية بحصص التعليم الإلكتروني | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| ٥٥ | في مدرستنا نميل أكثر للتعليم عبر السبورات التقليدية | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥٦ | بعض المعلمين في مدرستنا تنقصهم الخبرة في تفسير سلوك الطلاب | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |
| ٥٧ | بعض المشكلات التعليمية في مدرستنا تظهر في نهاية العام الدراسي | ك | | | | | |
| | | % | | | | | |

| م | العبارات | تكرار ونسب | درجة الموافقة | | | |
|----|--|------------|---------------|-------|-------|---------------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| ٥٨ | بعض المشكلات التعليمية لطلابنا تنتقل معهم للعام التالي | ك % | | | | |
| ٥٩ | الأحكام التي يصدرها المعلمون على نتائج التحصيل الدراسي لطلابنا تعاني ضعفاً في التقييم | ك % | | | | |
| ٦٠ | يوجد تضارب في السياسات التعليمية بين الهيئة القومية لرعاية المهويين ووزارة التربية والتعليم يؤثر سلباً على مدرستنا | ك % | | | | |

ملحق (٣) خطاب موجه للسادة الخبراء لتحكيم الاستبانة .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا - قسم العلوم التربوية - إدارة وتخطيط تربوي

السيد / البروفسور - الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم الاستبانة

ينوي الباحث القيام بدراسة ميدانية حول واقع تطبيق إدارات مدارس المهويين أساس وثانوي بولاية الخرطوم للإدارة الإستراتيجية في مهامها الإدارية والفنية ، ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء الاستبانة ؛ مكونة من أربعة محاور؛ واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الإدارية ، واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الفنية ، الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الإدارية ، الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الفنية . ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاءة متميزة ؛ فقد ارتأى الباحث أن تكون مُحكماً لفقرات الاستبانة ، ويتعشم الباحث أن يجد منكم إثراءً للاستبانة وللدراسة ، ولكم مطلق الحق في التصرف بالإلغاء والحذف أو الإضافة والتعديل بما تراه مناسباً .

كما يطيب للباحث أن مُدكم بأسئلة الدراسة ؛ وهي ذات صلة لصيقة ببناء الاستبانة :

١/ ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس المهويين أساس وثنانوي بولاية الخرطوم ؟

٢/ ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الفنية لدى مديري ومديرات مدارس المهويين أساس وثنانوي بولاية الخرطوم ؟

٣/ ما المعوقات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس المهويين أساس وثنانوي بولاية الخرطوم ؟

٤/ ما المعوقات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المهام الفنية لدى مديري ومديرات مدارس المهويين أساس وثنانوي بولاية الخرطوم ؟

مع جزيل شكري وتقديري
الباحث

ملحق (٤) :سجدول بأسماء ومواقع عمل محكمي الإستبيان

| م | الاسم | الدرجة العلمية | موقع العمل - الجامعة | الوظيفة - التخصص |
|---|-----------------------|----------------|-------------------------|--------------------------------------|
| ١ | مهيد محمد المتوكل | بروفسور | أمدرمان الإسلامية | أستاذ علم النفس التربوي |
| ٢ | أدم اسحق حامد آدم | دكتور | أمدرمان الإسلامية | أستاذ مساعد - إدارة تربوية |
| ٣ | محمود محمد كيلاني | دكتور | أمدرمان الإسلامية | أستاذ مساعد - إدارة تربوية |
| ٤ | محمد النور محمد بليلة | دكتور | أمدرمان الإسلامية | أستاذ مساعد - إدارة تربوية |
| ٥ | عماد المهدي | دكتور | أفريقيا العالمية | أستاذ مساعد رئيس الإدارة التربوية |
| ٦ | أيمن مصطفى سلطان | دكتور | السودان علوم وتكنولوجيا | أستاذ مساعد - رئيس قسم اللغة العربية |

ملحق (٥) نوع المدرسة حسب المرحلة التعليمية : المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية

| المرحلة التعليمية | | المحاور |
|-------------------|--------|--|
| الثانوي | الأساس | |
| المتوسطات | | |
| ٣.٤٢٩ | ٣.١٩٤ | الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية |
| ٣.٢٩١ | ٣.١٠٧ | الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية |
| ٣.٦٤٤ | ٣.٥٨٩ | صعوبات الإدارة الاستراتيجية في المهام الإدارية |
| ٣.٨٢٠ | ٣.٧٣٩ | صعوبات الإدارة الاستراتيجية في المهام الفنية |
| ٣.٥٤٦ | ٣.٤٠٧ | جميع المحاور |