

## متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

### إعداد

الطالبة/ آلاء عقاب جفين الدويش

معلمة تربية إسلامية

### إشراف

د / حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د. م / حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة أسوان

---

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

## متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت أ. د. م / حنان البدرى كمال د / حنان عبد الستار محمود أ / آلاء عقاب جفين الإطار العام للبحث

### مقدمة:

تسعى المؤسسات التربوية إلى التطوير والتحسين المستمر وتعديل استراتيجياتها بما يواكب التطورات العالمية، وهذا يتطلب منها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وتقليدي في الأداء والسلوك فيما يتعلق بأدائها الإداري، وأداء العاملين فيها ، وتمثل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الإطار العام الذي يرشدها إلى التفكير والتصرف إنطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبني هذا التفكير والتصرف وسيلة لتحقيق الأهداف، وموجه للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر، ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة، والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، والوصول إلى الأداء المميز لرسالتها وتحقيق أهدافها .

وتعد لإدارة الاستراتيجية هي إدارة للتفوق وتحقيق أقصى حالات النجاح في إدارة مؤسسات التعليم، فلا يمكن لأحد أن يتصور إمكانية تطبيق مفردات هذا النجاح دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب نمطاً من القادة الذين لهم قدرات تتسجم ومتطلبات المرحلة التي تمر بها مجتمعاتهم، وبحاجات تلك المجتمعات التي تمر بمرحلة التغيير والتطوير (أحمد علي محمد، ٢٠١٦، ص٣٤٣)

ويعد التوجه نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية هدفاً وضرورة حضارية يسعى إليها كل نظام ينشد النجاح، بحيث يستطيع أن يواكب كل جديد، فالقيادة الاستراتيجية تعد الوسيلة المناسبة للقضاء على الكثير من المعوقات التي تظهرها القيادات التقليدية (عادل سيد علي، ٢٠٠٩، ص٤١).

ولقد مر التعليم في دولة الكويت بتغيرات متعددة، حيث تم وضع العديد من الخطط والبرامج والاستراتيجيات التعليمية التي تحاول تحقيق أهدافها وفلسفتها، والمتمثلة بدرجة كبيرة في إدارتها الاستراتيجية التي تسعى للارتقاء بأداء العاملين وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم، من أجل مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها من المتغيرات العالمية التي جعلت هذه

المؤسسات تشد التطوير المستمر في كافة أركانها، لكي تواكب هذه التحديات وتحقق أهدافها المختلفة (فلاح ضويحي السويري، ٢٠١٩، ص ص ٢٥٥ - ٢٥٦).

وفي هذا السياق تسعى دولة الكويت الى النهوض بنظامها التعليمي بعامه، والتعليم المتوسط وخاصة، وذلك بتوفير التمويل والرؤى اللازمة لتطوير أبعاد أو محاور العملية التعليمية كافة، والتي تمثل فيها الإدارة المحور الرئيس أو القلب النابض أو المحرك الأساس لكل ما هو مطلوب من المدرسة نحو العملية التربوية والتعليمية، فعن طريقها تترجم الأهداف التعليمية الأى سلوك وتنفيذ السياسة التعليمية، ومن خلالها تحدد المعالم وترسم الطرق التي تثير الطريق أمام العاملين في ميدان التعليم.

### مشكلة البحث:

تسعى وزارة التربية بدولة الكويت لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين بالمدرسة، وتحسين قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة وإدارات الوزارة من خلال نظام موثق وواضح لتحسين المستوى الإداري وتطلعات المستقبل، وبالرغم هذا التجاوب من قبل الإدارة المدرسية إلا أن التسبب وعدم الانضباط وتخلي بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم يؤدي إلى ضعف الأداء، والحصول على مستويات متدنية فيما يتعلق بمعايير تحقيقها للتميز التنظيمي (جامعة الكويت ، ٢٠١٦ ص ٥).

وهناك صعوبات تتعلق بممارسة الإدارات المدرسية في دولة الكويت لمدخل الإدارة الاستراتيجية على الرغم من أهميتها في تطوير العمل الإداري وتميزه، فقد أكدت دراسة سلطان غالب الديحاني (٢٠٠٩) (سلطان غالب الديحاني، ٢٠٠٩، ص ١٣٢) على وجود صعوبات كبيرة تواجه الإدارات المدرسية في دولة الكويت، الأمر الذي يتطلب ضرورة تغيير الأنماط الإدارية السائدة، والاتجاه نحو الأنماط الإدارية الحديثة كإدارة الاستراتيجية، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير .

وقد أشارت دراسة محمد المسيلم (٢٠١٤) (محمد المسيلم، ٢٠١٤، ص ١٩٦) إلى أنه بالرغم من أن وزارة التربية في دولة الكويت قد ألفت بتبعات كبيرة على كاهل الإدارة المدرسية، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لسلطة وصلاحيات هذه الإدارة، حتى يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات ودرجة السلطة أو الصلاحيات؛ مما يضمن للإدارة القيام بهذه المسؤوليات على خير وجه وتطبيقها للفكر الاستراتيجي.

كما أشارت دراسة شافي(٢٠١٥) (شافي عوض زيدان الرشيدى، ٢٠١٥) بوجود قصور فى الاهتمام بإجراء دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية؛ ضعف القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين، إضافة إلى ضعف وضع قيادات الإدارة الوسطى للبدائل والسياسات المناسبة أثناء عملية تكوين الاستراتيجيات التعليمية المختلفة، وقلة استثمار القيادة الوسطى نقاط القوة ونقاط الضعف لديها في تطوير الأداء الإداري، وضعف قيام الإدارات المختلفة بوزارة التربية بتحديث وتوفير قواعد البيانات تدريباً ووفق ما يستجد من أزمات..

ومن خلال إطلاع الباحثة على عديد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، فقد لاحظت أن الإدارة الاستراتيجية لم يتم تناولها في أي من الدراسات الكويتية كمدخل للتميز التنظيمي، على الرغم من أهميتها في تطوير المدارس وتحقيق الأهداف التربوية بها، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### تساؤلات البحث:

١. ما الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية ؟
٢. ما متطلبات تحقيق الإدارة الاستراتيجية ؟
٣. ما التوصيات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ؟

### أهداف البحث:

١. رصد الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء الفكر التربوي المعاصر.
٢. ما متطلبات تحقيق الإدارة الاستراتيجية .
٣. ما التوصيات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

## أهمية البحث:

اتضح أهمية البحث فيما يلي:

- ١- يؤمل أن تستفيد الإدارات المدرسية من نتائج الدراسة كإطار ارشادي لتطوير ممارساتهم الإدارية.
- ٢- قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية لتطوير الأداء الإداري لمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع برامج تدريبية لإدارات المؤسسات التربوية تتضمن كيفية تحقيقهم للتميز التنظيمي في العملية الإدارية.

## منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة ، وبالتالي تم استخدامه للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

## مصطلحات البحث:

### (٢) الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

يعرف أحمد بطاح (٢٠٠٦) (أحمد بطاح، ٢٠٠٦، ص١٦١) الإدارة الاستراتيجية بأنها الإدارة التي تضع خطاً طويلاً المدى، وتحدد الطرائق والأساليب الفعالة لتنفيذها، كما تحدد الوسائل المناسبة لتقويمها، وتعرفها الباحثة إجرائياً بوصفها الخطط والأساليب التي تنتهجها الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت على المدى البعيد بهدف تحقيق التميز التنظيمي.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تمثل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة والتي تحسن قدرة المؤسسات على تجاوز المشكلات ومواجهة التحديات، كما تعمل على توضيح الأدوار وتقليل الفجوات، وتحد من مقاومة التغيير كونها تستند على قرارات جماعية، فالمشاركة

تؤدي إلى زيادة الفهم والافناع، وزيادة الدافعية للعمل، كما تعمل على توضيح الرؤية المستقبلية لأن صياغة الاستراتيجية تحتاج إلى قدرًا كبيراً من دقة التوقع والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠٧، ص ٧٦).

ويمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية : (عبد العزيز حبتور، ٢٠٠٤، ص ٦٢)

١- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والاجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

٢- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وإجراءات عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولوية.

٣- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

٤- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

٥- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

٦- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، ولذلك يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

٧- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

٨- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

٩- الحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة على العمل.

١٠- المساهمة في على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تعد الأداة الفعالة للتخلص من الأنماط الإدارية التقليدية، والتوجه نحو الأنماط الإدارية الحديثة، والاستعداد للمستقبل وتحقيق الأهداف المستقبلية، فضلاً عن تحقيق الاهتمام بكافة العاملين، وإشراكهم الفعال في تحقيق الأهداف المتعلقة بمؤسساتهم.

### ثانياً: دواعي تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية

تبرز الحاجة الملحة لتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية نتيجة للتحديات والتغيرات العالمية المتسارعة، والتي تفرض ضرورة إجراء التحسين والتطوير المستمر في بيئات العمل، لكي تتوافق مع المتطلبات الحديثة، وحتى يمكنها تحقيق الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية بالمؤسسات، والحد من نقاط الضعف ومواجهة مخاطر وتحديات البيئة المحيطة، وهناك عدد من الأسباب الأخرى التي ذكرتها نهلة سيد (٢٠١٣) (نهلة سيد حسن، ٢٠١٣، ص ص ٣٧٧ - ٤٤٠) والتي تؤكد على أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية ومن هذه الأسباب ما يلي:

١- تنامي آثار العولمة: التي أدت إلى الروابط المعقدة والصعبة بين المنظمات لتحقيق

الميزة التنافسية والتي أثرت بشكل كبير في وجود تنافسية شرسة، وأسفرت عن ظهور منافسين جدد، وأدت إلى ضعف مبادئ وقيم راسخة، وفي ظل هذه الظروف تمثل الإدارة الاستراتيجية أحد الأنماط الإدارية التي لها تأثير إيجابي على الأداء المنظمي، ولذلك فالمنظمات الحديثة تولي اهتماماً كبيراً للإدارة الاستراتيجية.

٢- تزايد الثورة التكنولوجية والمعرفية وفيها تخطت البيئة الافتراضية حدود الزمان والمكان، مثل التجارة الإلكترونية التي تتميز بالتكلفة المنخفضة، والسرعة في الانجاز، والعمل على مدار الساعة، وعلى نطاق العالم، وظهور فئة صناع المعرفة كالمصممين والمبرمجين والباحثين، وتعاضم دور المعرفة الكامنة في عقول البشر، مما يتطلب وجود إدارة إستراتيجية لديها القدرة على اكتشافهم.

٣- المشهد التنافسي الجديد نتيجة للاقتصاد العالمي: وفي ظل هذا الاقتصاد أصبحت المنظمات تبحث عن الاهتمام برأس المال البشري والسيطرة على أصوله، والتفكير في الأعمال الريادية باعتبارها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، ويتطلب

ذلك تحسين الأداء، والاستفادة من الفرص المتاحة، والقضاء على التهديدات، وهذا يعتبر سبباً أساسياً في عدم استقرار المنظمات في ظل التغيرات المستمرة، وقد خلق الاقتصاد العالمي الحاجة إلى أن يمارس فريق الإدارة العليا للقيادة الاستراتيجية بفعالية كبيرة.

كما تتميز بيئة مؤسسات العمل اليوم على اختلاف أهدافها وبرامجها وعلى اختلاف مدخلاتها وعناصرها البشرية العاملة بمجموعة من المظاهر، أدت إلى حتمية وجود الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات اليوم، ومن هذه المظاهر ما يلي: (أشرف السعيد أحمد، ٢٠١١، ص ص ١٨٣ - ١٨٤)

١- **التعقيد المتزايد:** أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديدة التعقيد تتداخل فيها الكثير من التغيرات، ويتسع مجال تأثيرها المحلي والاقليمي والدولي، مما يطرح أمام العاملين حجماً مضاعفاً من المعلومات والمعارف التي يجب تمحيصها وتحصنها كل يوم لأداء عملهم، إضافة إلى تنوع وجهات النظر المتعلقة بمختلف القضايا.

٢- **سرعة التغير:** والذي أصبح يمثل القاعدة، أما الاستقرار والثبات فأصبح الاستثناء. ولقد اصاب التغيير كل شئ بدءاً من القواعد والنظم والتشريعات، وانتهاء بالهياكل والأبنية التنظيمية، فضلاً على ذلك فالمعارف العامة والتنظيمية في حالة من التغيير، فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغييراً جزئياً أو جوهرياً، أيضاً تتغير احتياجات ورغبات العملاء على نحو مستمر، ويظهر متنافسون جدد بسرعة أكبر.

٣- **تزايد الاحتمالات:** لقد أصبح المنهج الخطي في معالجة القضايا والأحداث قليل الجدوى، وأصبح التنبؤ على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة إن لم تكن مستحيلة.

٤- **الغموض المتفاقم:** لقد أصاب الكثير من المنظمات حالة من الارتباك في مواجهة الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية، نتيجة أن الكثير منها غير محددة ومشوشة وغامضة، مما أدى إلى إساءة تحديدها وتعريفها والخطأ في معالجتها، وتبنى حلول روتينية لم تتجح في مواجهتها.

وبالتالي فإن المؤسسات التربوية تحتاج إلى تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، وذلك حتى يمكنها مواجهة هذه التحديات، وتحقيق الأهداف المستقبلية، وتطوير نفسها باستمرار حتى تستطيع امتلاك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة مع المؤسسات المتميزة

### ثالثاً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

هناك بعدين رئيسيين للإدارة الاستراتيجية، وهذين البعدين يؤثران على صناعة القرار، والأساليب الإدارية التي يتم اتباعها ويتم بها إدارة القوى الاستراتيجية والبعدين هما: (الهاللي الشربيني الهاللي، ٢٠٠٨، ص ٤٦١)

١- **البعد الأول:** يتعامل مع درجة سعي الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات وتعرضها للمخاطر؛ فالإدارة التي تسعى لمزيد من التحدي تميل أكثر إلى استخدام استراتيجيات محفوفة بالمخاطر، وتهتم بتنفيذ محاولات ومساع جديدة وأصيلة؛ بينما الإدارة التي لا تتمتع بدرجة عالية في هذا الجانب تكون مقاومتها ومعارضتها لتحمل المخاطرة مرتبطة باستخدام الطرق والوسائل التقليدية.

٢- **البعد الثاني:** فيتمثل في حاجة الإدارة للتحكم والرقابة، ويشير في هذا البعد إلى مدى استعداد الإدارة لتفويض السلطة أو التخلي عنها أو السماح للآخرين بالمشاركة في صنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية؛ فالإدارة التقليدية تميل للتحكم والسيطرة، ويكون تفويضها للسلطة محدوداً ويعد تركيزها منصباً على الثقافة والتقدم للأمام، بينما تكون الإدارة الاستراتيجية ذات توجه أقل للتحكم والسيطرة، وتكون أكثر ميلاً للمركزية وتفويض العديد من مسؤوليات صنع القرار، وتشجع الثقافة الحرة المفتوحة، والقابلة للتكيف والتعديل، وهذا النوع من الثقافة المؤسسية قد يميل إلى تشجيع مشاركة العاملين والسماح بتنوع الأفكار والأساليب.

كما يوجد عدد من الأبعاد الرئيسة لمدخل الإدارة الاستراتيجية حيث تتعلق هذه الأبعاد بالدور المرتبط بالعمليات الاستراتيجية والتنظيمية وتطويرها، وذلك من خلال تهيئة التنظيم والخطة الاستراتيجية، كما أن من الأبعاد الأخرى للإدارة الاستراتيجية تتمثل في: اتخاذ دور ريادي تجاه تنمية الأفراد، وإيجاد الكفاءات التنظيمية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية

والتشغيلية، وهو ما يتطلب منها أن تقوم بدور توجيهي نحو توظيف الموارد، والاستفادة منها في العمليات التشغيلية، بشكل يضمن الارتقاء بمستويات النتائج المتحققة، وهذا يتم من خلال توفير نظام متكامل للمراقبة والتغذية الراجعة (Justin, Jansen & Dusya, Vera & Mary, Crossan, , 2009, p 56)

وهذه الأبعاد مجتمعة تعد مهمة لأجل تفعيل الإدارة الاستراتيجية، فلا يمكن استبعاد أي منها، نظراً لكونها متكاملة، وتمس الجوانب المختلفة للمؤسسة، فلا يمكن توافر إدارة استراتيجية دون تواجد الكفاءات التنظيمية والخبرات الفعلية، ودون توافر موارد كافية، ودون تعديل الهيكل التنظيمي، وأيضا لا يمكن تحقيق الإدارة الاستراتيجية دون وجود ثقافة تنظيمية تدعم الفكر الاستراتيجي داخل المؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا بوجود دعم وتغذية رجعية تقدم للعاملين لضمان زيادة دافعيتهم للعمل.

#### رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت

توجد عدة متطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية، توضحها النقاط التالية : (فاضل حنا، ٢٠١٦، ص ص ٧٢ - ٧٣)

١. **تحديد الأهداف السنوية:** يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).
٢. **صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلٍ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.
٣. **توزيع وتخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد علي مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

٤. بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

٥. الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

وتشير سلوى عبد الله الجسار (٢٠١٩) (سلوى عبد الله الجسار، ٢٠١٩، ص ص ٢٣ - ٢٨) إلى أن هناك عديد من المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، من أهمها:

- الإيمان بأهمية الإصلاحات في التعليم بهدف مواكبة روح العصر، وتحسين عوائد البرامج التربوية ونتائجها.
- إعادة النظر في البرامج التربوية ومضامينها لتصبح قادرة على المنافسة والتأقلم مع متطلبات العصر الحديث، بهدف خلق إنسان جديد قادر على التفكير والابداع والتميز والمنافسة.
- بناء أنظمة تربوية مرنة وجذابة لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة على الساحة الدولية عبر مسارات التعليم المختلفة التي تواكب متطلبات المتعلم واحتياجاته.
- التكامل والتعاون في المؤسسات المجتمعية ومؤسسات التعليم والإنتاج وعدم الاقتصار على المدرسة أو الجامعة، أي التحول من النظرة الضيقة إلى النظرة الموسعة للتربية ومصادر التعلم الواسع.
- مشاركة مجتمعية موسعة للتطوير والإصلاح التربوي وذلك من خلال خطة وطنية تهدف إلى وضع رؤية لتمكين الإصلاح التعليمي والتربوي وفق برنامج زمني محدد.

➤ تبني صيغ الإدارة اللامركزية في العمل الإداري والتربوي وإعطاء المزيد من الصلاحيات للمستويات المختلفة في صناعة القرار .

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية لا يتم تطبيقها من قبل القائد التربوي فقط، ولكنها تتطلب المشاركة الفعالة لكافة العاملين بالمدارس، نظراً لأهمية أدوار الجميع، لأن العمل الاستراتيجي يتم بجميع المجالات المدرسية، ولذا فإن هناك حاجة ملحة لتأهيل العاملين لتقبل الفكر الاستراتيجي، وتهيئة البيئة المدرسية لتقبل الإدارة الاستراتيجية.

### خامساً: صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

بالرغم من أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية، والمزايا التي تحققها للمؤسسات التربوية، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تحول دون تطبيقها، من أهمها: (خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير، ٢٠١٨، ص ص ٨ - ٩)

١. زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية.
  ٢. زيادة معدلات التغيير السريعة في البيئة التربوية.
  ٣. عجز الموارد المتاحة وندرتها.
  ٤. تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها.
  ٥. عدم اشتراك جميع العاملين بالجامعة في مراحل الإدارة الاستراتيجية.
  ٦. السعي إلى تخريج أعداد كبيرة من الطلبة، دون الاهتمام بجودة العملية التعليمية، ومتطلبات سوق العمل.
  ٧. قلة الخبراء المدربين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
  ٨. عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق.
- وهناك مجموعة من الصعوبات التي تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية، أهمها: (عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة، ٢٠١٣، ص ص ٤٢١ - ٤٢٢)
- أ. ضعف توافر الموارد الكافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى نقص القدرات الإدارية، أو القدرة على التمويل، فضلاً عن قصور البدائل المتاحة.
- ب. تعدد نماذج الإدارة الاستراتيجية ضعيفة في تقويم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ج. الربط غير المناسب بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، حيث يفترض وجود فعل صوري أو وهمي بين التكوين والتطبيق ناتج من ضعف التكامل والترابط والتعاون بين المخططين والمنفذين، حيث تتم الصياغة في المستوى الأعلى، أما التنفيذ فمسئولية المستويات الدنيا والوسطى.

د. من الصعب وضع مقاييس كمية موثوقة لقياس الأهداف والأداء المدرسي، ولا يوجد التزام نحو تطبيق الاستراتيجيات والخطط الفعلية، في حين لا يوجد التزام داخلي من قبل العاملين ولا توجد بنية لتنفيذها، لذا فإن مدخل الإدارة الاستراتيجية يصبح للوقت والمجهود.

وتوصلت نتائج دراسة خالد عبد العزيز المطيري (٢٠١٩) (خالد عبد العزيز المطيري، ، ٢٠١٩) إلى أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في دولة الكويت، من أهمها:

- لا تهتم عملية التقويم في المدرسة بتقييم الأداء الكلي.
  - غموض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى الادارة المدرسية.
  - قلة توافر الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
  - عدم توفر نظام معلومات كافية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.
- وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تواجه العديد من الصعوبات التي تحول دون تطبيقها في المجال التربوي، الأمر الذي يتطلب تغيير التوجهات التربوية سواء المتعلقة بقيادة المؤسسات التربوية، أو الهياكل التنظيمية، أو العوامل المادية والبشرية داخل هذه المؤسسات، مع التوجه لتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.

### توصيات البحث

هناك مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### ١- متطلبات متعلقة بتحليل البيئي

- اهتمام المدرسة بتحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف).
- اهتمام المدرسة بتحليل بيئتها الخارجية (الفرص والتحديات).

- إتاحة المدرسة مجال كاف للعاملين للمشاركة في عملية التحليل البيئي.
- مراعاة المدرسة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.

## ٢- متطلبات متعلقة بتحديد الاهداف الاستراتيجية

- وضع المدرسة أهداف استراتيجية قابلة للقياس.
- اتسام الأهداف الاستراتيجية بالمرونة.
- وضع المدرسة أهداف استراتيجية واضحة لجميع العاملين.
- إشراك المدرسة العاملين في صياغة أهدافها الاستراتيجية.

## ٣- متطلبات متعلقة بصياغة الرؤية

- صياغة رؤية واضحة تستشرف المستقبل.
- تحقق رؤية المدرسة لالتفوق والإبداع.
- كتابة رؤية المدرسة بعبارة واضحة ومختصرة.
- قابلية رؤية المدرسة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.

## ٤- متطلبات متعلقة بتنفيذ الاستراتيجية

- اهتمام المدرسة بنشر الوعي بأهمية تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق التميز.
- اهتمام المدرسة بتدريب الموارد البشرية على كيفية تنفيذ الاستراتيجية.
- توفير المدرسة قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات والإدارات.
- توفير المدرسة المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.
- مشاركة المدرسة أعضاء المجتمع المحلي فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية.
- التزام المدرسة بالمرونة وعدم التقيد ببديل لا يسهم في تنفيذ الاستراتيجية.

## ٥- متطلبات متعلقة بالتقييم والمتابعة

- تعيين المدرسة فريق للمتابعة والتقييم لمدى لتنفيذ الاستراتيجية.
- امتلاك المدرسة خطة للمتابعة تغطي سنوات تنفيذ الاستراتيجية.
- متابعة المدرسة تنفيذ استراتيجيتها في ضوء مؤشرات الأداء.
- تحديد المدرسة آلية متكاملة تتعلق بمتابعة انجاز الاستراتيجية.
- استفادة المدرسة من نتائج التقييم في تحديد خططها المستقبلية.

## المراجع:

١. أحمد علي محمد، القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهرين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٥١، ٢٠١٦.
٢. فلاح ضويحي السويدي، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، العدد ١، جزء (٢)، ٢٠١٩.
٣. عادل سيد علي، التطوير الإداري للتعليم قبل الجامعي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٩.
٤. جامعة الكويت، مدى تطبيق معايير التميز الإداري في مدارس منطقة الأحمدية بالكويت، إدارة التخطيط التربوي، كلية التربية الكويت، ٢٠١٦.
٥. محمد المسيلم، درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للبحوث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٣٥، ٢٠١٤.
٦. شافى عوض ضيدان الرشيدى، تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت : تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية. ٢٠١٥.
٧. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٨. ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد موسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.
٩. عبد العزيز حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان، دار المسيرة، للنشر، عمان، ٢٠٠٤.
١٠. نهلة سيد حسن، تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مجلد ١٩، عدد ٤، ٢٠١٣.

١١. أشرف السعيد أحمد، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، عدد ٧٥، جزء ٢، ٢٠١١.
١٢. الهلالي الشربيني الهلالي، مدخل الإدارة الإستراتيجية و متطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ١١، ٢٠٠٨، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة.
١٣. فاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق "دراسة ميدانية". مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٨، عدد ٤، ٢٠١٦.
١٤. سلوى عبد الله الجسار، تطوير التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، مجلة أفاق، مجلد ١١، عدد ٢، ٢٠١٩.
١٥. خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير، تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الغدارة الاستراتيجية. مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٩، ٢٠١٨.
١٦. عبد المنعم الدسوقي وحسن الشحنة، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد-، عدد ٢١، ٢٠١٣.
١٧. خالد عبد العزيز المطيري، التخطيط الاستراتيجي لمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٩.

18. Justin, Jansen & Dusya, Vera & Mary, Crossan, Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism" **The leadership Quarterly**, Vol. 20, No. 1, 2009, p 56.