



الباحثة/ لطيفة عسيري، د/ حنان آل هيضه

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات...

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها\*)

الباحثة/ لطيفة عبدالله سعد عسيري

باحثة دكتوراه بجامعة الملك خالد

د/ حنان محمد عبدالله آل هيضه

أستاذ مشارك بقسم القيادة والسياسات التربوية

جامعة الملك خالد - السعودية

تاريخ قبوله للنشر 25/2/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 2/1/2025

(\*) موقع المجلة:

العدد(46)، شهر مايو 2025م

404

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

## واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها

الباحثة/ لطيفة عبدالله سعد عسيري

باحثة دكتوراه بجامعة الملك خالد

د/ حنان محمد عبدالله آل هيضه

أستاذ مشارك بقسم القيادة والسياسات التربوية

جامعة الملك خالد - السعودية

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات؛ وطُبقت على عينة بلغت (١٩٠) عضوًا من منسوبي الإدارات والأقسام والمكاتب بالإدارة العامة بمنطقة عسير، وتوصل البحث إلى أن موافقة استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مرحلة (صياغة الإستراتيجية، وتطبيق الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية) للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة"؛ وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغيرات: (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

ومن ثمَّ؛ تم وضع عدد من الآليات، ومنها: تشكيل فريق لاكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للإدارة، ومشاركة المديرين لمنسوبي الإدارات في جميع مستوياتها الإدارية في عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتهيئة الإدارة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية لتحديد مهمة كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية. كما تمت التوصية بتشكيل فريق لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وتدريب جميع منسوبي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالإدارات والأقسام، وعقد شراكة بين جامعة الملك خالد والإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؛ لتدريب منسوبي الإدارة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية.

## The reality of the application of strategic management in the management of Asir education and its development mechanisms from the point of its employees

**Latifa Abdullah Saad Asiri**

Ph.D. researcher at King Khalid University

**Dr. Hanan Mohammed Abdullah Al-haydhah**

Associate Professor at the Department of Educational Leadership and Policies at King Khalid University

### Abstract

This research aimed to identify the current state of strategic management implementation within the Aseer Education Department and explore mechanisms for its improvement from the perspective of its employees. Employing a descriptive approach, the study utilized a questionnaire to gather data from a sample of (190) staff members across various departments and offices in the Aseer region. The findings revealed that the respondents' perceptions regarding the implementation of strategic management phases (strategy formulation, implementation, and evaluation) within the Aseer Education Department were rated as "moderate". Additionally, no statistically significant differences were found in the respondents' views based on variables: (current job, years of experience, and educational qualification).

Several mechanisms were proposed, including establishing a team to identify opportunities within the department's internal environment, engaging managers with staff at all levels in the strategy implementation process, preparing the department across all administrative and functional aspects, and coordinating among organizational units to define individual roles in strategy execution.

Furthermore, recommendations were made to form a team dedicated to strategic management implementation within the Aseer Education Department, provide training for all staff members on strategic management practices, and establish a partnership between King Khalid University and the Aseer Education Department to enhance staff capabilities in strategic management implementation.

**Keywords:** Strategic Management, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Strategy Evaluation.

## مقدمة البحث:

يشهد العصر الحالي تطوراً سريعاً في كافة مجالات الحياة؛ مما دفع الدول إلى العمل على إيجاد رؤى واتجاهات تربوية حديثة تتناسب مع تطوراتها، وتطبيقها في المؤسسات التربوية للاستفادة من التقدم التكنولوجي في تطوير المنظومة التعليمية، وهذا يتطلب تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ لمواكبة المتغيرات بشكل علمي وإيجابي، بما يعود على المجتمع بالبناء والتقدم، ويتلاءم مع طموحاته وتطلعاته.

وتعدُّ الإدارة الإستراتيجية من الاتجاهات المؤثرة في تحوُّل أسلوب الإدارة في المؤسسات - خاصةً التعليمية - إلى أسلوب ديناميكي هادف وفعال؛ حيث تُسهم في رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً، وتعزيز القدرة الإستراتيجية، وتكوين إطارٍ من استقرار وتوعية لتمكين القادة من اتخاذ مخاطر محسوبة بمشاركة العاملين، كما تُعطي صورة واقعية لإمكانات المؤسسات التعليمية وقدرتها على التكيف مع التطورات، وتسهم في توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وإعداد كوادر الإدارة العليا، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية (Makinde & Agu, 2018).

إنَّ ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية تسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها؛ من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية، وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات (Titus & Adiza, 2019).

وتتعدُّ عمليات ومراحل الإدارة الإستراتيجية، لتشمل: (صياغة الإستراتيجية، وتطبيق الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية)، فمرحلة صياغة الإستراتيجية تشمل: التخطيط طويل المدى، وتحديد رسالة المؤسسة ومُبرِّر وجودها، وصياغة الرؤية العامة، وتوصيف أنشطة المؤسسة ومنتجاتها وقيمتها الأساسية، ويتم خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى واشتقاق الأهداف الفرعية، مع مراعاة المتغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية؛ حيث تتضمن هذه المرحلة أنشطة؛ مثل: تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وضع السياسات والخطط الإستراتيجية، تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، تحديد وتقييم البدائل الإستراتيجية (العديلي، ٢٠١٨).

وتتضمن مرحلة تطبيق الإستراتيجية: ترجمة الإستراتيجية لإجراءات عمل في إطار مُنظَّم، مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتطوير الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازنات التطوير، وترجمة البدائل الإستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب للوظائف، وتحويل الإستراتيجيات والسياسات وترجمتها إلى إجراءات من خلال البرامج والموازنات، وتتطلب هذه العمليات تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل، ونُظُم الإدارة داخل التنظيم ككلٍ (الجنابي، ٢٠٢٠).

بينما تتضمن مرحلة تقييم الإستراتيجية: تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الغايات والأهداف بنجاح؛ لتحسين قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وتقييم ما تم تخطيطه، وتنفيذ معايير تحقيق إستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، وتكيفها مع التغيرات البيئية ومستجدات الحالات الطارئة، وهي عملية تتم لتتبع أنشطة المنظمة وراقبتها، ونتائج أداؤها الفعلي، في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على التغذية الراجعة لاتخاذ التصرفات العلاجية، وحلِّ المشكلات (زيدان، ٢٠١٧).

وانطلاقاً من أهمية الدور الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية في توجيه وتطوير العملية التربوية، وضرورة مواكبة التطورات في علم الإدارة؛ جاءت فكرة البحث الحالي حول تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في إدارة تعليم عسير وآليات تطويرها، وذلك لما لهذا المدخل من أثر إيجابي في تمكين القيادات من تبيّن مهارات الإدارة الإستراتيجية التي تُعينهم على وضع الخطط المستقبلية، ومواجهة المشكلات الإدارية والتعليمية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسة نحو مستقبل أفضل.

### مشكلة البحث:

تقوم إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بدور مهم في المنظومة التعليمية، وبالرغم من ذلك؛ أشارت دراسة البواردي (٢٠٢٠) إلى بعض جوانب القصور في إدارات التعليم، والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى خدماتها، وتؤدي إلى ضعف قدرتها على مواجهة تحدياتها.

كما أشارت دراسة العتيبي والمشعل (٢٠١٩) إلى أن أبرز التحديات التي تواجه الإدارات التعليمية - وبخاصة في منطقة عسير- تتمثل في وجود هدر في الموارد البشرية، وقصور في ميزانية الإدارة، وغياب التنسيق بين أقسام الإدارة، ونقص البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، وضعف مشاركة إدارة التعليم في صنع القرار، واعتبارها جهة تنفيذية فقط، ونقص وقصور المباني التعليمية، والموازنة بين الانفتاح والحفاظ على الهوية، ومواكبة التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوظيفها بفعالية.

وأشارت دراسة الريميدي (٢٠١٨) إلى أن هناك قصوراً في دور مؤسسات التعليم في تنمية ثقافة الإدارة الإستراتيجية؛ حيث لا يوجد لدى أغلبها رؤية ورسالة وإستراتيجية تتبّن الثقافة الريادية وقيادتها، وأوصت دراسة الغامدي (٢٠٢١) بالعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل الإدارة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وأشارت دراسة الجنازرة (٢٠٢٠) إلى أنه كي تصل المؤسسة إلى البراعة في الأداء والنتائج المرجوة؛ فعلى قيادتها انتهاز الأساليب الإدارية الحديثة، وتطوير ممارساتها بما يتلاءم مع دورها في خدمة المجتمع، ومن هذا المنطلق؛ جاء البحث الحالي للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها.

### أسئلة البحث:

- ١- ما واقع تطبيق مرحلة صياغة الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٢- ما واقع تطبيق مرحلة تطبيق الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٣- ما واقع تطبيق مرحلة تقييم الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير، وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها؛ تُعزى لمتغيرات: (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- ٥- ما آليات تطوير تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؟

## أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تعرّف واقع تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية: (صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) بإدارة تعليم عسير، والتوصل لآليات تطوير تطبيقها من وجهة نظر العاملين فيها.

## أهمية البحث:

### أ- الأهمية النظرية:

تُعَدُّ الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق؛ حيث تهمم بالحاضر والمستقبل في آنٍ واحدٍ، وتهدف إلى الإبداع، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة التربوية، سواءً في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية، وترفع أداء المؤسسات في الحاضر والمستقبل.

يساعد هذا البحث متخذي وصانعي القرارات الإستراتيجية بالتعليم العام في اتخاذ قرارات صائبة، تسهم في تحقيق جودة أداء القيادات المدرسية، مما ينعكس على تميّز مدارس التعليم العام وكفاءة مُخرجاتها.

### ب- الأهمية التطبيقية:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع نفسه؛ كونه يتناول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير، وآليات تطويرها.

توعية المسؤولين وصانعي القرار بوزارة التعليم، في مجال تطوير القيادات الإدارية، والنهوض بها؛ بما يتوافق مع التغييرات العالمية والمحلية والتوجهات الحديثة حول إيجاد برامج تدريبية للقيادات الإدارية، وتوضيح متطلبات وأساليب تطبيق التوجهات الحديثة في الإدارة.

## حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تعرّف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمراحلها: (صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) بإدارة تعليم عسير، وآليات تطويرها.

**الحدود البشرية:** طُبِّقَ البحث على منسوبي الإدارة العامة للتعليم بعسير.

**الحدود المكانية:** نُقِدَ البحث بإدارة تعليم عسير.

**الحدود الزمنية:** نُقِدَ البحث خلال العام الدراسي (١٤٤٥هـ).

## مصطلحات البحث:

### الإدارة الإستراتيجية:

يعرفها المغربي (٢٠١٩) بأنها: إدارة تتبنّى رؤية شمولية للمنظمة والظروف المحيطة بها؛ لوضع إستراتيجية ملائمة تُعزِّز الموقع التنافسي، وتسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية قابلة للقياس، مع تحديد وسائل تنفيذية واضحة وآليات لتقويم الأداء.

وتُعرّف الإدارة الإستراتيجية إجرائيًا في هذا البحث بأنها: مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي تمارسها القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير ومديري الإدارات الفرعية، والتي تُحدّد الأداء طويل الأجل بكفاءةٍ وفاعليّةٍ، ويتضمن ذلك صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها؛ باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل يضمن تحقيق الأهداف بمرونةٍ وكفاءةٍ عاليةٍ.

### الإطار النظري للبحث:

#### الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها؛ بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميّزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها (الجارون، ٢٠٢٠). وعرفها الأيوبي وآخرون (Alayoubi et al. (2020) بأنها: اكتشاف الفرص والاستثمار؛ وفقًا للمواد المتاحة للمنظمة في العملية الإبداعية؛ للوصول إلى أفضل النتائج، والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، ومن ثمّ؛ الاستجابة لها.

#### أهداف الإدارة الإستراتيجية:

توجد مجموعة من الأهداف للإدارة الإستراتيجية؛ منها:

- تحديد الأولويات لسياسات المنظمة المختلفة وأعمالها، داخل المنظمة وخارجها، وتخصيص الموارد طبقًا للأهمية.
- تحديد المعيار الموضوعي؛ لتحديد كفاءة المؤسسة وإدارتها، وتطوير كفاءتها (الجزاوي، ٢٠١٨).
- تمكين المؤسسة من استشراف المستقبل برؤية واضحة؛ مما يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- المساهمة في جمع البيانات والمعلومات بشكل مستمر عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ لتمكينها من تحديد نقاط قوتها الداخلية وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتهديدات لمعالجتها أو الحد من تأثيرها، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة بشكل فعّال (الشهري، ٢٠١٦).
- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية من إجراءات وخطوات معينة، يُشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي للتعامل مع المشكلات.
- زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها؛ لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- تحقيق آلية التنافسية؛ من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات المادية والفنية والمالية والتنظيمية المتاحة (الشميلي، ٢٠١٧).

#### أهمية الإدارة الإستراتيجية:

ترجع أهمية الإدارة الإستراتيجية إلى ما يلي:

- تعزيز كفاءة العمل، وإعداد خطة إستراتيجية تُمكن القيادات من الارتقاء بمستوى كفاءة الأداء، واستثمار الفرص، لمواكبة متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (غنيم، ٢٠٢٣).

تعرفُ الأسس النظرية لهيكله وبناء الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم، وأهمية توجُّه إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الإستراتيجية في ضوء التحديات، وقيام القيادات بوضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة، وتوفير المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وقدرة القيادات على تحليل الوضع الراهن للمؤسسة التعليم، ودعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر، وحرص الإدارة على استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، وتطبيق الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد، وتنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين (سليمان، ٢٠٢٣).

تشجيع القيادات على استخدام التخطيط الإستراتيجي، وإشراك جميع العاملين فيه؛ لِمَا لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل (العطوي، ٢٠٢٣).

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في تباين مستويات أداء الأعمال؛ حيث يؤثر التوجُّه الإستراتيجي على المؤسسات؛ من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما أنه ذا فائدةٍ عظيمةٍ؛ لأنه يركز على المؤسسة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ويتم استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستفيدين بشكل دائم، ويعكس هذا مستوى إدراك المديرين للبيئة المحيطة بمنظمتهم، وردود أفعالهم تجاه التطورات والمتغيرات البيئية (معلا، ٢٠٢٠).

#### متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يوجد العديد من المتطلبات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ومنها:  
تبني إستراتيجية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مع منح صلاحية واسعة للاستقلالية بشكل عام، وفق الاحتياجات الفعلية في الميدان (الفتوح، ٢٠٢٢).

توفير فرق إدارة عليا فعّالة ذات مهارات قيادية ملائمة لعملية التخطيط الإستراتيجي؛ بحيث يعمل جميع الأفراد (قيادات ومرؤوسين) كفريق عمل واحد متكامل جهودهم نحو إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي (الشعراوي، ٢٠٢٢).  
تشجيع الابتكار من خلال رسم سياسة واضحة داخل المؤسسة، ودعم مراكز الابتكار في المجالات المختلفة، ومنها: المشاريع الاجتماعية، والقيادة، وزيادة الأعمال (معمار، ٢٠٢٢).

طرح مبادرات العمليات الابتكارية الإدارية في تنفيذ الوظائف والأعمال؛ لتقديم معرفة جديدة لخدمة أسواق جديدة، أو استخدام قنوات جديدة؛ بهدف التركيز على تحقيق كفاءة أكبر، وتحسين قدرات الابتكار، وتحديث العمليات الحالية؛ للاستفادة من العمليات المعرفية والأفكار المطروحة والأدوات والفرص المتاحة؛ للمساعدة في إيجاد وتعزيز عمليات تقديم الخدمات الحالية والجديدة، والتي تُعد من المقومات المهمة لاستغلال الفرص في تنفيذ العمليات، وتميز الخدمات للمستفيدين حاليًا ومستقبلاً (الكرخي، ٢٠١٣).

توفير شبكة اتصالات حديثة وفعّالة لخدمة نظام المعلومات بالمؤسسات التعليمية، ومراقبة التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف تخصُّصاتها باستمرارٍ، وتوظيف القيادة لبرامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها

التنافسي بين المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، والحرص على تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات؛ حيث يعد التدريب المدخل الأساسي للتنمية والتطوير الإداري والقيادي، فهو الذي يتعامل مع العنصر البشري، ويعد الأساس للتنمية والتطوير المهني (الدوري، ٢٠١٤).

### عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل عمليات الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مراحل؛ هي: صياغة الإستراتيجية، وتطبيق الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية (المهتدي، ٢٠٢١).

### صياغة الإستراتيجية:

تشمل مرحلة صياغة الإستراتيجية: التخطيط طويل المدى، وتحديد رسالة المؤسسة ومبرر وجودها واستمرارها، والتعبير عن الرؤية العامة للمؤسسة، وتوصيف أنشطة المؤسسة ومنتجاتها ومصالحها وقيمتها الأساسية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى واشتقاق الأهداف الفرعية منها (ياسين، ٢٠٠٢).

وتتطلب صياغة الإستراتيجية: تكوين فريق مختص بالجودة والتخطيط الإستراتيجي، ومشاركة العاملين في عملية التخطيط، وتنظيم دورات تدريبية فعّالة للعمداء ورؤساء الأقسام والعاملين حول مُستجدات الفكر الإداري، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتوفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي، والاستفادة من نتائج التخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة (أحمد، ٢٠٢١).

وتُصاغ الإستراتيجية بناءً على: تحديد رسالة المؤسسة مع مراعاة متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية. وتتضمن هذه المرحلة أنشطة تتمثل في: تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات والخطط، وتقييم وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار الأنسب منها (أفراد، ٢٠٢٣).

### تطبيق الإستراتيجية:

يُعرف تطبيق الإستراتيجية بأنه ترجمة الإستراتيجية لإجراءات عمل مُنظمة، مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتطوير الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف قصيرة الأجل وموازنات التطوير، وترجمة البدائل الإستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف المؤسسة (السليمي، ٢٠٢٢).

ويتعلق تطبيق الإستراتيجية بتحويل الإستراتيجيات والسياسات وترجمتها إلى تصرفات؛ من خلال البرامج، والموازنات، والإجراءات، وتتطلب هذه العمليات تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل، ونُظم الإدارة داخل التنظيم ككل، وإعداد هيكل تنظيمي مناسب، والتأكد من توافر الكفاءات البشرية المطلوبة، وتخصيص الموارد، وتعزيز ثقافة تنظيمية منسجمة مع الإستراتيجية، وتوفير نُظم إدارية داعمة لتطبيق الإستراتيجية (الكرعاوي، ٢٠٢٠).

كما يرتبط تطبيق الإستراتيجية بقدرتها على توفير قدرات فكرية، وتحليلية، وإبداعية، وممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة؛ مما يحقق التطبيق الفعّال لها (أفراد، ٢٠٢٣).

### تقييم الإستراتيجية:

يقصد بتقييم الإستراتيجية: تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وتقييم إمكانية تحقيق الأهداف أو الحاجة إلى إعادة تكييف الإستراتيجية لتحسين الأداء، ويهدف ذلك إلى تقويم ما تم تخطيطه وتنفيذه،

وضمن تحقيق إستراتيجيات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، والتكثيف مع التغيرات البيئية والمستجدات الطارئة (عطاء الله، ٢٠٢٣).

إن تطبيق التقييم في المؤسسات التعليمية يوفر مناخاً داعماً لتشجيع الأداء المتميز وتعزيز الولاء وزيادة إنتاجية العاملين، فهو يهدف إلى تتبع أنشطة المؤسسة ومراقبة نتائج الأداء الفعلي مقارنةً بالأداء المخطط، وتمكين المديرين في جميع المستويات من الاعتماد على المعلومات والتغذية الراجعة لاتخاذ إجراءات علاجية وحل المشكلات (قمرى، ٢٠٢٠).

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: عرض الدراسات السابقة:

١- هدفت دراسة عطاء الله (٢٠٢٣): إلى تعرّف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتسليط الضوء على أبعادها وأسسها؛ من خلال عرض أسس بناء إستراتيجية الموارد البشرية، والتطرق إلى مفهوم وخصائص وأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وإلى أهم نموذجين تتناولاً الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهما: نموذج المطابقة، ونموذج جامعة هارفارد، وذلك من خلال تقديم أهم المبادئ والخصائص التي تميزهما، وعرض مقارنة بينهما.

٢- تناولت دراسة السليمي (٢٠٢٢): واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الإستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٠) معلمين ومعلمات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام استبانة مكونة من خمسة محاور؛ هي: (صياغة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي، إستراتيجية التنفيذ، التقييم والرقابة). وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدارس محافظة المهرة للإدارة الإستراتيجية جاءت منخفضة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات الدراسة أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإستراتيجية حسب متغيري: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة).

٣- حاولت دراسة الزهراني (٢٠٢١): التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (١٠٠) معلم من معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة، طُبِّقت عليهم أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وضوح مفهوم ومبادئ الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة؛ فقد جاء المتوسط العام للفقرات هذا المحور (٢,٥٨) والانحراف المعياري (٠,٦٠) والاتجاه العام للفقرات بدرجة (كبيرة)، كما وجدت الدراسة أن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين والاتجاه العام للفقرات جاءت بدرجة (كبيرة)، ووجود مقترحات تساهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؛ حيث جاء المتوسط العام للفقرات والاتجاه العام لها بدرجة (كبيرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول استجابات الباحثين عن محاور الدراسة ترجع إلى: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات، والمسمى الوظيفي)، وأوصت الدراسة

بضرورة تعريف القيادات المدرسية على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، والعمل على وضع رؤية واضحة ورسالة وأهداف مفهومة لجميع العاملين.

٤-هدفت دراسة محمد (٢٠٢١): إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؛ من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية، والتعرف على آراء العينة المستفتاة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر، قوامها (٥٦٤) فردًا من محافظات: (القاهرة، والشرقية، وأسيوط)، وأظهرت النتائج أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية كانت (متوسطة)، وأنه يوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؛ حيث جاء بُعد "التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات" في المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد "المشاركة" في المرتبة الأخيرة؛ وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بالمشيخة والعاملين بالقطاع في كافة محاور الدراسة، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بالقطاع والعاملين بالمناطق والمعاهد لصالح القطاع في كافة محاور الدراسة، كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٥-هدفت دراسة معلا (٢٠٢٠): إلى تعرّف دور الإدارة الإستراتيجية في تمكين الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي؛ حيث عرضت مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأهميتها، ومكوناتها، وأبعادها، ومراحلها، ومفهوم التمكين، وأهميته، وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين في المؤسسات، وخاصةً أن من أهداف الإدارة الإستراتيجية تفويض الصلاحيات للعاملين، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، ومنحهم الثقة الكاملة، والعمل بروح الفريق، وتوفير البيئة الجاذبة للعمل بنجاح، وأوصت الدراسة بتعزيز دور العاملين، واستثمار قدرتهم وخبراتهم، وتتبع التغييرات في البيئة المحلية والعالمية، والاستفادة منها في تطوير أنشطة المؤسسة.

٦-هدفت دراسة الرشيد (٢٠٢٠): إلى رصد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات التربوية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى أهمية تحديد الأهداف بطريقة لامركزية وفق القطاعات والإدارات والأقسام، وصياغة السياسات والإستراتيجية ومرونة التطبيق ومهارة التقييم، وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية؛ لضمان نجاح التطبيق الإستراتيجي.

ثانيًا: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

بينما يختلف في مجتمع البحث وبيئة التطبيق، والتي تتمثل في إدارة تعليم عسير والإدارات الفرعية لها.

## منهجية البحث وإجراءاته:

### أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة البحث؛ والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة ممثلة منه؛ بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها؛ للوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في فهم مشكلة البحث، والعمل على حلها، أو التقليل من تأثيرها السلبي (بشماني، ٢٠١٤)، ومن ثمّ؛ تعرّف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير، والتوصل لآليات تطوير تطبيقها.

### ثانياً: مجتمع البحث، وعينته

تكوّن مجتمع البحث من جميع منسوبي الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير التعليمية، ويبلغ عددهم (٣٧٨) وفق بيانات إدارة تقنية المعلومات ووحدة المعلومات الإحصائية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير لعام ١٤٤٥هـ، وتكوّنت عينة البحث من (١٩٠) مفردة من الإدارة.

### ثالثاً: أداة البحث

هدف البحث في جانبه الميداني إلى التعرف على آراء عينة البحث حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها، وفي ضوء ذلك؛ تم تصميم استبانة لجمع البيانات عن موضوع البحث، وتكوّن المحور الأول من (١٢) عبارة، والمحور الثاني من (١١) عبارة، والمحور الثالث من (١٢)؛ باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات حول آراء عينة البحث.

### رابعاً: صدق أداة البحث

#### أ- الصدق الظاهري لأداة البحث:

تم عرض أداة البحث (الاستبانة) على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة في الجامعات السعودية؛ لتحكيمها، وإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوحها من الناحية اللغوية.

#### ب- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق أداة البحث باستخدام أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى تعرّف مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث؛ من خلال معامل "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من المحاور؛ كما يوضحها الجداول التالية:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة حول "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها" الممتثلة في المحاور المختلفة بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	المحور
**٠,٦٧	٧	**٠,٨٨	١	الأول
**٠,٦٦	٨	**٠,٦٦	٢	
**٠,٧٨	٩	**٠,٦٤	٣	
**٠,٨٨	١٠	**٠,٧٧	٤	
**٠,٨٩	١١	**٠,٥٩	٥	
**٠,٥٦	١٢	**٠,٦٨	٦	
**٠,٦٥	١٩	**٠,٥٦	١٣	الثاني
**٠,٦٢	٢٠	**٠,٧٨	١٤	
**٠,٦٧	٢١	**٠,٥٩	١٥	
**٠,٨٨	٢٢	**٠,٧٤	١٦	
**٠,٦٧	٢٣	**٠,٦٨	١٧	
		**٠,٥٨	١٨	
**٠,٦٥	٣٠	**٠,٨١	٢٤	الثالث
**٠,٨٤	٣١	**٠,٦٢	٢٥	
**٠,٧٧	٣٢	**٠,٨٤	٢٦	
**٠,٦٩	٣٣	**٠,٧١	٢٧	
**٠,٥٧	٣٤	**٠,٦٣	٢٨	
**٠,٧٩	٣٥	**٠,٨٨	٢٩	

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من جدول (١) أنَّ جميع عبارات المحاور الثلاثة (واقع تطبيق مرحلة صياغة الإستراتيجية، وواقع تطبيق مرحلة تطبيق الإستراتيجية، وواقع تطبيق مرحلة تقييم الإستراتيجية) للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؛ ترتبط جميعها بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يعني أن جميع عبارات المحاور الثلاثة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (٢) معاملات ارتباط "بيرسون" لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحاور
**٠,٨٨	١٢	المحور الأول
**٠,٨٩	١١	المحور الثاني
**٠,٩٠	١٢	المحور الثالث
**٠,٨٩	٣٥	الاستبانة ككل

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من جدول (٢) ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

#### خامسًا: ثبات أداة البحث

يُقصد بثبات الأداة قدرتها على إنتاج النتائج نفسها عند إعادة استخدامها، وتم التحقق من ثبات أداة البحث من خلال استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لحساب معامل الثبات باستخدام معامل "ألفا - كرونباخ"؛ حيث تم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فردًا؛ لتعريف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها، وقد جاءت نتائج قياس الثبات باستخدام "ألفا - كرونباخ" حسب محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (٣) قيم معامل الثبات لمحاور أداة البحث

المحاور	عدد العبارات	قيم معامل "ألفا-كرونباخ" "Alpha-Cronbach"
المحور الأول	١٢	٠,٨٥
المحور الثاني	١١	٠,٩١
المحور الثالث	١٢	٠,٧٩
الاستبانة ككل	٣٥	٠,٩١

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات ثبات معامل "ألفا-كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٩,٠ - ٠,٩١,٠)، وأن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (٠,٩١)؛ مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: "ما واقع تطبيق مرحلة صياغة الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟".

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مرحلة صياغة الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
تحديد الفرص المتاحة في البيئة الداخلية الخارجية للإدارة.	٢,٢٨	٠,٤٤	٧	متوسطة
تكوين فريق لتحليل بيئة الإدارة الداخلية والخارجية.	٢,٦٨	٠,٤٦	٤	كبيرة
تشكيل فريق لاكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للإدارة.	٢,٨٤	٠,٤٨	٢	كبيرة
مشاركة جميع منسوبي الإدارة لاختيار أفضل إستراتيجية للإدارة.	٢,٩٣	٠,٥٦	١	كبيرة
جمع وتحليل المعلومات حول الموارد والمقدرات الداخلية للإدارة.	٢,٦٥	٠,٤٨	٥	كبيرة
استخدام وسائل التقنية الحديثة في تنظيم قواعد للمعلومات حول الإدارة.	٢,٧٨	٠,٥٨	٣	كبيرة
استغلال إمكانيات الموارد البشرية بالإدارة للقيام بأنشطة العمل واتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية المتعلقة بها.	٢,٢٥	٠,٤١	٨	متوسطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
تحليل إمكانيات الإدارة التحتية واستغلالها صياغة إستراتيجية الإدارة.	٢,٢٣	٠,٤٥	٩	متوسطة
جمع العوامل والظروف الخارجية للإدارة، والتي لها تأثير على قراراتها وأهدافها وأدائها العام عند صياغة الإستراتيجية.	٢,٦١	٠,٤٩	٦	كبيرة
توظيف البيئة الخارجية المدخلات للإدارة، بحيث يتم تحويلها إلى خدمات، وإعادة تمادها إلى البيئة الخارجية كمخرجات.	٢,٢١	٠,٥١	١١	متوسطة
مقارنة البدائل الإستراتيجية المتاحة، والتي تم تحديدها باستخدام الأساليب التحليلية لصياغة الإستراتيجية.	٢,٢٢	٠,٦٨	١٠	متوسطة
التركيز على إيجاد البدائل الإستراتيجية المموسة لصياغة الإستراتيجية.	٢,١٩	٠,٦٩	١٢	متوسطة
<b>المتوسط العام</b>	<b>٢,٣٣</b>	<b>٠,٥٨</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من جدول (٤) أن استجابات أفراد العينة حول (واقع تطبيق مرحلة صياغة الإستراتيجية) للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؛ جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة"؛ وبتوسط حسابي (٢,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد العينة حول عبارات (المحور الأول)؛ جاءت على النحو التالي: جاءت العبارة (٤): "مشاركة جميع منسوبي الإدارة لاختيار أفضل إستراتيجية للإدارة" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، ودرجة ممارسة "كبيرة"؛ ويعود ذلك إلى: قناعة أفراد العينة بأهمية مشاركة جميع منسوبي الإدارة في وضع الإستراتيجية العامة واختيار أفضل البدائل، وتعزيز المشاركة في عمليات التطبيق بما في ذلك التنفيذ والتطوير والتحسين المستمر، وخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في بناء علاقات إنسانية طيبة بين منسوبي الإدارة، والاستفادة من الخبرات الكامنة لدى الجميع.

جاءت العبارة (٣): "تشكيل فريق لاكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للإدارة" في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٤٨)، ودرجة ممارسة "كبيرة"؛ ويعود ذلك إلى: رؤية أفراد العينة لأهمية الاستفادة من جميع منسوبي الإدارة، وتحديد الاختصاصات والمهام لكل فرد بشكل واضح، ووضع أساليب تقييم دورية للخطة ومتابعتها أولاً بأول، وتحديد المسؤولية عن التقصير في تنفيذ المهام الموكلة؛ لضمان تنفيذ الخطة بشكل فعّال، واكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية؛ مثل: الإمكانيات المادية والكوادر البشرية، واستغلالها في تطوير الإدارة ووضع خططها الإستراتيجية.

جاءت العبارة (١٠): "توظيف البيئة الخارجية المدخلات للإدارة، بحيث يتم تحويلها إلى خدمات، وإعادة تمادها إلى البيئة الخارجية كمخرجات" في المرتبة الحادية عشرة؛ بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٥١)، ودرجة ممارسة "متوسطة"؛ ويرجع ذلك إلى: ضعف توظيف الخطط الإستراتيجية في البيئة الخارجية، نتيجة عدم ترجمة مدخلات البيئة الخارجية إلى فرص بشكل فعّال، وعدم الاستفادة من الفرص المتاحة لتطوير الخطط الإستراتيجية، وعدم الاستفادة الكاملة من الجهات الخارجية مثل: المؤسسات والجهات والأفراد والمؤسسات الإنتاجية، وعدم إشراكهم في اللجان والمجالس المختلفة للإدارة، وضعف التنظيم في إنشاء قوائم تقنية للمعلومات

والبيانات عن الجهات التي يمكن الاستفادة منها، وعدم التواصل معهم باستخدام الأساليب التقنية الحديثة، وكذلك عدم الاستفادة من القدرات المادية والبشرية والمالية المتاحة لدى هذه الجهات لتطوير عمليات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

جاءت العبارة (١٢): "التكيز بالفعل على إيجاد البدائل الإستراتيجية الملموسة لصياغة الإستراتيجية" في المرتبة الثانية عشرة؛ بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، ودرجة ممارسة "متوسطة"؛ ويرجع ذلك إلى قلة الخطط طويلة وقصيرة المدى المُعدَّة للاستفادة من المؤسسات والجهات في البيئة الخارجية، وضعف وضع البدائل الداعمة لتطوير الإستراتيجيات العامة للإدارة التعليمية في منطقة عسير، وعدم التكيف الكافي مع المتغيرات المحلية؛ مثل: (إستراتيجية عسير، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، إستراتيجية تنمية القدرات البشرية، التحول الرقمي)، وغيرها من المتغيرات التي تفرض على جميع المؤسسات تحديد آليات للاستفادة من جميع الكوادر والقدرات المادية والبشرية في جميع المؤسسات التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عطاء الله (٢٠٢٣)، ودراسة معلا (٢٠٢٠)؛ حيث أكدنا على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

إجابة السؤال الثاني: "ما واقع تطبيق مرحلة تطبيق الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟".

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مرحلة تطبيق الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
يتم اتخاذ إجراءات محددة بناءً على متطلبات الإدارة؛ لتحقيق أهدافها.	٢,٧٦	٠,٤٢	١	كبيرة
توجد إجراءات تصحيحية لدى كفاءة الإدارة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية.	٢,٧٠	٠,٤٩	٤	كبيرة
مشاركة المديرين لمنسوبي الإدارة في جميع مستوياتها الإدارية، بصورة مباشرة في عملية تنفيذ الإستراتيجية.	٢,٧٥	٠,٥٢	٢	كبيرة
يوجد شرح لأسباب اختيار التوجه الذي تعبر عنه الإستراتيجية؛ لكافة العاملين لتوظيف إمكاناتهم في التنفيذ.	٢,٧٣	٠,٤٥	٣	كبيرة
إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في الإدارة يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق.	٢,٢٩	٠,٤٤	٩	متوسطة
وجود متابعة جيدة ومستمرة للأداء التنفيذي للإستراتيجية.	٢,٦٨	٠,٦١	٥	كبيرة
يتم اتخاذ إجراءات تضمن تحفيز وتشجيع العاملين في كافة أنحاء الإدارة، بما يدعم نجاح تطبيق الإستراتيجية.	٢,٣٢	٠,٥٧	٧	متوسطة
وجود إستراتيجيات للتنفيذ في الأهداف السنوية، والسياسات، والبرامج، والموازنات، والإجراءات، والقواعد.	٢,٦٣	٠,٤٨	٦	كبيرة
تم تهيئة الإدارة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية؛ بما يساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ والتكيز على بنية التنظيمات.	٢,٣١	٠,٤٩	٨	متوسطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية؛ لتحديد مهمة كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية.	٢,٢٨	٠,٥١	١٠	متوسطة
يتم فحص ودراسة احتياجات الإدارة وأقسامها المختلفة؛ بما يدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية.	٢,٢٤	٠,٤٦	١١	متوسطة
المتوسط العام	٢,٣٢	٠,٤٩		متوسطة

يتضح من جدول (٥) أن استجابات أفراد العينة حول (واقع تطبيق مرحلة تطبيق الإستراتيجية) للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؛ جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة"؛ ومتوسط حسابي (٢,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٤٩)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني جاءت كالتالي:

جاءت العبارة (١٣): "يتم اتخاذ إجراءات محددة بناءً على متطلبات الإدارة؛ لتحقيق أهدافها" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٤٢)، ودرجة ممارسة "كبيرة"، ويُعزى ذلك إلى أن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير تعمل على الاستفادة من الكوادر البشرية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات، وتستخدم المعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ إجراءات إدارية وتطويرية في جميع الأقسام والمجالات، وتسعى إلى تلبية المتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافها العامة، وهي تعتمد على الإمكانيات المتوفرة لديها؛ مثل: القدرات البشرية والإمكانيات المادية والتقنية، وتستفيد منها في تطوير العمليات داخل الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

جاءت العبارة (١٥): "مشاركة المديرين لمنسوبي الإدارة في جميع مستوياتها الإدارية، بصورة مباشرة في عملية تنفيذ الإستراتيجية" في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٥٢)، ودرجة ممارسة "كبيرة"، ويرجع ذلك إلى رؤية أفراد العينة لأهمية مشاركة جميع الكوادر البشرية (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفين، رؤساء مكاتب التعليم) في تنفيذ الإستراتيجية، وتنفيذ المهام؛ وفقاً للتوصيف الوظيفي والخطط المُعدّة مُسبقاً، ومتابعة منسوبي الإدارة أثناء تنفيذ المهام وتحديد المشكلات أولاً بأول، وضرورة تحقيق الأهداف وفقاً للخطة الزمنية المحددة، وتوفير الوقت والجهد والمال وتقليل الهدر الناتج عن التأخير في التنفيذ.

جاءت العبارة (٢٢): "يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية؛ لتحديد مهمة كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية" في المرتبة العاشرة؛ بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٥١)، ودرجة ممارسة "متوسطة"؛ ويرجع ذلك إلى رؤية أفراد العينة لضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام ومكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم؛ لقلة الخطط المُعدّة للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في كل قسم أو إدارة، وعدم توافر فريق متخصص لإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة العامة، وعمل كل إدارة بشكل منفصل لحل مشكلاتها، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق العام بين الإدارات، وصعوبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بشكل متكامل، وضعف التكامل في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

جاءت العبارة (٢٣): "يتم فحص ودراسة احتياجات الإدارة وأقسامها المختلفة؛ بما يدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية" في المرتبة الحادية عشرة؛ بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٤٦)، ودرجة ممارسة "متوسطة"؛ ويرجع ذلك إلى رؤية أفراد العينة أن تحديد الاحتياجات (البشرية، الإدارية، المالية، المادية) يتم بشكل منفصل في كل إدارة دون تنسيق مع الإدارات الأخرى، ومحدودية الخطط الموضوعية لتحديد الاحتياجات الفعلية للإدارة، وقلة توافر لجان أو إدارات متخصصة لتحديد الاحتياجات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، وبالتالي؛ ضعف التنسيق بين الإدارات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الرشيد (٢٠٢٠)، ودراسة السليمي (٢٠٢٢)؛ في أهمية تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية ودورها في تطوير إستراتيجيات العمل بالمؤسسات التعليمية.

**إجابة السؤال الثالث:** "ما واقع تطبيق مرحلة تقييم الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟".

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مرحلة تقييم الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
يتم وضع معايير محددة لقياس وتقييم إجراءات التنفيذ.	٢,٢٥	٠,٤٥	٩	متوسطة
يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية أثناء عملية التقييم المستمر.	٢,٨٨	٠,٤٨	٢	كبيرة
يتم تدريب منسوبي الإدارة من خلال إقامة ورش عمل تطبيقية حول أساليب حديثة في تقييم إستراتيجية الإدارة.	٢,٧٨	٠,٤٤	٤	كبيرة
اتخاذ وضع الخطط التحسينية في حالة عدم التوافق بين المتحقق من المعيار في المرحلة النهائية للتقييم.	٢,٢٠	٠,٥١	١٢	متوسطة
يوجد تطبيق في عملية الرقابة لمبدأ الثقة التامة لإنجاز الأعمال.	٢,٣٣	٠,٤٤	٦	متوسطة
تبتكر أساليب جديدة للتقييم الشامل والمستمر.	٢,٢٤	٠,٤٩	١٠	متوسطة
يتم تقييم الأداء الفردي والمؤسسي خلال تنفيذ الخطط.	٢,٢١	٠,٤٦	١١	متوسطة
يتم التقييم الإستراتيجي في ضوء الخطط الإستراتيجية وتحديد النجاح والإخفاق.	٢,٨٤	٠,٦٣	٣	كبيرة
توجد متابعة لتقدم تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والتأكد من التحقيق المستمر للأهداف.	٢,٩٣	٠,٣٢	١	كبيرة
إجراء التعديلات والتحسينات على الخطط حسب الحاجة عند التطبيق.	٢,٢٨	٠,٤٦	٨	متوسطة
يتم استخدام المؤشرات الأساسية لقياس أداء الخطط الإستراتيجية.	٢,٣٢	٠,٤٨	٧	متوسطة
توجد خطط مستقبلية للتحسين؛ بناءً على التقييم الإستراتيجي للإستراتيجية.	٢,٥٧	٠,٤٩	٥	كبيرة
<b>المتوسط العام</b>	<b>٢,٣٣</b>	<b>٠,٦٢</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من جدول (٦) أن استجابات أفراد العينة حول (واقع تطبيق مرحلة تقييم الإستراتيجية) للإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؛ جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة"؛ ومتوسط حسابي (٢,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٦٢)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث جاءت كالتالي:

جاءت العبارة (٣٢): "توجد متابعة لتقدم تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من التحقيق المستمر للأهداف" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٣٢)، ودرجة ممارسة "كبيرة"، ويرجع ذلك إلى أهمية نظام المتابعة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية؛ حيث يسهم في التحقُّق من تنفيذ المهام في الوقت المحدد ووفق الخطط الموضوعية، مما يضمن مشاركة الجميع داخل المؤسسة، والالتزام بتنفيذ الخطط؛ بما يتوافق مع الأهداف العامة للإستراتيجية.

جاءت العبارة (٢٥): "يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية أثناء عملية التقييم المستمر" في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٤٨)، ودرجة ممارسة "كبيرة"؛ ويرجع ذلك إلى أن عملية المتابعة تُمكن المديرين من تحديد المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطط، ومعرفة أسباب تأخير العاملين، مما يُسهم في اتخاذ قرارات تصحيحية؛ لضمان تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف أولاً بأول، مما يُبرز أهمية التقييم المستمر قبل وأثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

جاءت العبارة (٣٠): "يتم تقييم الأداء الفردي والمؤسسي خلال تنفيذ الخطط" في المرتبة الحادية عشرة؛ بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٤٦)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء للأفراد في الإدارات والمكاتب بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير تتم من قِبَل رؤساء الأقسام دون إطلاع الأفراد على نتائج التقييم وبنوده؛ مما أدى إلى اعتقاد أفراد العينة أن التقييم يقتصر على الأداء الفردي فقط، وليس كجزءٍ من فهم الأداء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للإدارة أو القسم أو المكتب.

جاءت العبارة (٢٧): "اتخاذ وضع الخطط التحسينية في حالة عدم التوافق بين المتحقق من المعيار في المرحلة النهائية للتقييم" في المرتبة الثانية عشرة؛ بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٥١)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى أن عملية تقييم ووضع الخطط التطويرية والتحسينية تتم في نهاية تنفيذ الخطط الإستراتيجية من قِبَل المديرين أو رؤساء الفرق، مع ضعف مشاركة منسوبي الإدارة في وضع هذه الخطط، مما دفع أفراد العينة للتعبير عن آرائهم بشكل واقعي، وحصول العبارة على تقييم متوسط، الأمر الذي يتطلب من المديرين تعزيز مشاركة جميع منسوبي الإدارة في وضع الخطط التطويرية لضمان شمولية وفاعلية الخطط الإستراتيجية.

**إجابة السؤال الرابع:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات: (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟"، وجاءت النتائج كما بالجدول التالية:

**الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما توضّحها الجداول التالية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الأول	مدير إدارة	٣٧	٣٢,٨٣٧٨	٢,٧٤٣٨٢
	رئيس قسم	٤٩	٣٢,٨١٦٣	٢,٦٣٥٢٩
	إداري/مشرف	١٠٤	٣٢,٥٦٧٣	٢,٥٥٧١٧
	المجموع	١٩٠	٣٢,٦٨٤٢	٢,٦٠٣٤٧
الثاني	مدير إدارة	٣٧	٢٩,٤٠٥٤	٣,٣٧٠٢٩
	رئيس قسم	٤٩	٣٠,١٠٢٠	٢,٩٤٥٦٥
	إداري/مشرف	١٠٤	٢٩,٦٢٥٠	٣,١٢٥٨٠
	المجموع	١٩٠	٢٩,٧٠٥٣	٣,١٢٣١٣
الثالث	مدير إدارة	٣٧	٣٢,٨٩١٩	٢,٧٢٦٢٥
	رئيس قسم	٤٩	٣٣,٣٤٦٩	٢,٢١٣١٣
	إداري/مشرف	١٠٤	٣٢,٩١٣٥	٢,٤٦١٧٩
	المجموع	١٩٠	٣٣,٠٢١١	٢,٤٤٩٤٠

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٣,١٥٠	٢	١,٥٧٥	٠,٢٣	٠,٧٩
	داخل المجموعات	١٢٧٧,٩٠٣	١٨٧	٦,٨٣٤		
	المجموع	١٢٨١,٠٥٣	١٨٩			
الثاني	بين المجموعات	١١,٧١١	٢	٥,٨٥٦	٠,٥٩١	٠,٥٥
	داخل المجموعات	١٨٣١,٧٨٤	١٨٧	٩,٧٩٦		
	المجموع	١٨٤٣,٤٩٥	١٨٩			
الثالث	بين المجموعات	٧,٠٢٥	٢	٣,٥١٣	٠,٥٨٣	٠,٥٩
	داخل المجموعات	١١٢٦,٨٩١	١٨٧	٦,٠٢٦		
	المجموع	١١٣٣,٩١٦	١٨٩			

يتضح من جدول (٨) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود اتفاق نسبي بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة تعليم عسير وآليات تطويرها طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية، مما يعكس قناعتهم بأهمية قيام المديرين بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؛ من خلال جمع وتحليل المعلومات حول الموارد الداخلية، واستخدام التقنية الحديثة لتنظيم المعلومات، وضمان المتابعة المستمرة للأداء التنفيذي للإستراتيجية.

#### الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الأول	أقل من ٥ سنوات	٧	٣٣,١٤٢٩	٣,١٨٤٧٩
	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣	٣٢,٥٥٥٦	٢,٥٧٦٤٣
	من ١٠ فأكثر	١٢٠	٣٢,٧٢٥٠	٢,٦٠٢٤٠
	المجموع	١٩٠	٣٢,٦٨٤٢	٢,٦٠٣٤٧
الثاني	أقل من ٥ سنوات	٧	٣٠,٥٧١٤	٢,٨٢٠٠٠
	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣	٣٠,١٢٧٠	٢,٨٣١٢٣
	من ١٠ فأكثر	١٢٠	٢٩,٤٣٣٣	٣,٢٧١٣٠
	المجموع	١٩٠	٢٩,٧٠٥٣	٣,١٢٣١٣
الثالث	أقل من ٥ سنوات	٧	٣٣,٤٢٨٦	٢,٩٩٢٠٥
	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣	٣٣,٠٦٣٥	٢,٣٨١٨٧
	من ١٠ فأكثر	١٢٠	٣٢,٩٧٥٠	٢,٤٧١٥٦
	المجموع	١٩٠	٣٣,٠٢١١	٢,٤٤٩٤٠

جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢,٧١٥	٢	١,٣٥٧	٠,١٩٩	٠,٨٢
	داخل المجموعات	١٢٧٨,٣٣٨	١٨٧	٦,٨٣٦		
	المجموع	١٢٨١,٠٥٣	١٨٩			

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخواص
٠,٢٧	١,٣٠٣	١٢,٦٦٥	٢	٢٥,٣٣٠	بين المجموعات	الثاني
		٩,٧٢٣	١٨٧	١٨١٨,١٦٥	داخل المجموعات	
			١٨٩	١٨٤٣,٤٩٥	المجموع	
٠,٨٨	٠,١٢٦	٠,٧٦٥	٢	١,٥٣٠	بين المجموعات	الثالث
		٦,٠٥٦	١٨٧	١١٣٢,٣٨٥	داخل المجموعات	
			١٨٩	١١٣٣,٩١٦	المجموع	

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود اتفاق نسبي بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة تعليم عسير وآليات تطويرها طبقاً لمتغير سنوات الخبرة، مما يعكس قناعتهم بأهمية قيام المديرين باتباع آليات تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية؛ مثل: استخدام التقييم الإستراتيجي في ضوء الخطط الموضوعية، وتحديد أوجه النجاح والإخفاق، ومتابعة تقدم تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والتأكد من التحقيق المستمر للأهداف، وإجراء التعديلات والتحسينات على الخطط عند الحاجة أثناء التطبيق.

#### الفروق طبقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	الخواص
٢,٦٧٢٤٨	٣٢,٥٨٥٩	١٢٨	بكالوريوس	الأول
٢,٤٤٨٩٥	٣٢,٦٥٩١	٤٤	دراسات عليا	
٢,٤٧٨٦٧	٣٣,٤٤٤٤	١٨	دبلوم	
٢,٦٠٣٤٧	٣٢,٦٨٤٢	١٩٠	المجموع	
٣,١٣٣١٦	٢٩,٧٠٣١	١٢٨	بكالوريوس	الثاني
٣,٠١٧٥٧	٢٩,٦٨١٨	٤٤	دراسات عليا	
٣,٤٧٣٥٢	٢٩,٧٧٧٨	١٨	دبلوم	
٣,١٢٣١٣	٢٩,٧٠٥٣	١٩٠	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	الخواور
٢,٥٢٣٠٧	٣٢,٨٩٠٦	١٢٨	بكالوريوس	الثالث
٢,٢٤٩٢٧	٣٣,٣١٨٢	٤٤	دراسات عليا	
٢,٤٣٨٧٩	٣٣,٢٢٢٢	١٨	دبلوم	
٢,٤٤٩٤٠	٣٣,٠٢١١	١٩٠	المجموع	

جدول (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة

الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخواور
٠,٤٢	٠,٨٥٠	٥,٨٣٤	٢	١١,٦٦٧	بين المجموعات	الأول
		٦,٧٨٨	١٨٧	١٢٦٩,٣٨٥	داخل المجموعات	
			١٨٩	١٢٨١,٠٥٣	المجموع	
٠,٩٩	١,٠٢١	٠,٠٦٠	٢	٠,١١٩	بين المجموعات	الثاني
		٩,٨٥٨	١٨٧	١٨٤٣,٣٧٥	داخل المجموعات	
			١٨٩	١٨٤٣,٤٩٥	المجموع	
٠,٥٧	٠,٥٣١	٣,٣٩٥	٢	٦,٧٩٠	بين المجموعات	الثالث
		٦,٠٢٧	١٨٧	١١٢٧,١٢٥	داخل المجموعات	
			١٨٩	١١٣٣,٩١٦	المجموع	

يتضح من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق

الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير وآليات تطويرها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود اتفاق نسبي بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة تعليم عسير وآليات تطويرها طبقاً لمتغير المؤهل العلمي، مما يعكس قناعتهم بضرورة الاهتمام بالخطوة الإستراتيجية، ومشاركة منسوبي الإدارات والأقسام والمكاتب في وضع وتنفيذ وتقييم مراحل الخططة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

إجابة السؤال الخامس: "ما آليات تطوير تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإدارة تعليم عسير؟".

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ يمكن وضع عدد من الآليات لتطوير تطبيق الإدارة الإستراتيجية

بإدارة تعليم عسير، ومنها:

- تشكيل فريق لاكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للإدارة.
- مشاركة المديرين لمنسوبي الإدارة وفي جميع مستوياتها الإدارية، بصورة مبكرة ومباشرة؛ في عملية تنفيذ الإستراتيجية.
- تهيئة الإدارة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية؛ مما يساعد على وضع الخطط موضع التنفيذ، والتركيز على بنية التنظيمات.

- التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية؛ لتحديد مهمة كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية.
- فحص احتياجات الإدارة وأقسامها المختلفة؛ بما يدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية.
- تدريب منسوبي الإدارة؛ من خلال إقامة ورش عمل تطبيقية حول أساليب حديثة في تقييم الإستراتيجية الإدارية.
- التقييم الإستراتيجي في ضوء الخطط الإستراتيجية، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- استخدام المؤشرات الأساسية لقياس أداء الخطط الإستراتيجية.
- وضع خطط التحسين المستقبلية؛ بناءً على التقييم الإستراتيجي للإستراتيجية.

### توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، وهي كالتالي:
- ١- تشكيل فريق لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير برئاسة مدير التعليم.
  - ٢- تدريب جميع منسوبي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالإدارات والأقسام والمكاتب بها.
  - ٣- عقد شراكة بين جامعة الملك خالد والإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؛ من أجل تدريب منسوبي الإدارة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
  - ٤- استخدام التقنية الحديثة ووسائلها في تخزين وحفظ المعلومات والبيانات للإدارة، واستخدامها لعمل الخطط الإستراتيجية.
  - ٥- مشاركة جميع منسوبي الإدارات والأقسام والمكاتب في وضع وتنفيذ وتقييم الخطط التطويرية للخطط الإستراتيجية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

### مقترحات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ يمكن وضع عدد من المقترحات، ومنها:
- ١- إجراء دراسة بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في تحقيق التميز المؤسسي.
  - ٢- إجراء دراسة بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بأبها لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

### المراجع:

- أحمد، زكريا محمد. (٢٠٢١). متطلبات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أنجمنينا بجمهورية تشاد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤٠ (١٩٠)، ج٤، ٤٤٩-٤٨٧.
- أفراد، حسينة. (٢٠٢٣). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإدارة الإستراتيجية للمخاطر: قراءة في بعض النماذج العالمية الرائدة والتطبيقات الحديثة في المجال الصحي خلال جائحة كورونا. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، ١٠ (١)، ٢٤٣-٢٥٧.
- بشماني، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٦ (٥)، ٨٥-١٠١.

- البوادي، ندى عبدالعزيز. (٢٠٢٠). واقع إدارة المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية وتجارب بعض دول العالم. بحث مقارن. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٩)، ٢٠٥-٢٣٢.
- الجنابي، محمد حسين. (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية على وفق أخلاقيات المهنة والمنظمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ٨(٣)، ٤٢٢-٤٣٧.
- الجنازرة، أسماء علي. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. [رسالة ماجستير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الجزاوي، محمد. (٢٠١٨). الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية. شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا: لندن. الحارون، أمل صلاح. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. [رسالة ماجستير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الدوري، زكريا مطك. (٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري: عمان. الرشيد، عمر فواز. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، (٣٥)، ٣١٣-٣٢٧.
- الريميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب إستراتيجية للتحسين. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٢(٦)، ٨٨-١١٠.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود. (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، (١)، ١٩٦-٢٣٣.
- زيدان، سلمان. (٢٠١٧). العمق الإستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات. دار زهران: الأردن. سليمان، إيناس السيد. (٢٠٢٣). متطلبات هيكلية التحالف الإستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية، (١)٣٩، ٥٨-٢.
- السليمي، حمود سعيد. (٢٠٢٢). واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم التربوية، (١)٨، ٣٠٥-٣٤٠.
- الشعراوي، عزة السيد. (٢٠٢٢). الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال: المعوقات - سبل المواجهة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٧(٢)، ٨٥-١٠٠.
- الشميلي، عائشة. (٢٠١٧). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. دار الفجر: القاهرة.
- الشهري، عائشة محمد. (٢٠١٦). تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية للبنات في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. دراسة ميدانية بمحافظة خميس مشيط [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك خالد. العتيبي، دلال؛ المشعل، نوير. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٥(١٠٠)، ٥٠-٦٧.

- العديلي، إبراهيم. (٢٠١٨). فن الإدارة الإستراتيجية. دار الزهران: عمان.
- عطاء الله، بلقاسم. (٢٠٢٣). متطلبات أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مقارنة تحليلية لنموذج المطابقة ونموذج هارفارد. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٦(١)، ٥٣٢-٥٤٩.
- العتيوي، ركان حمدان. (٢٠٢٣). دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. مجلة كلية التربية، ٣٩(٢)، ج(٢)، ٢-٢٨.
- الغامدي، عزيزة محمد. (٢٠٢١). تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. تصور مقترح، المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٧(٢)، ٤٥١-٤٩٩.
- غنيم، فهد أحمد. (٢٠٢٣). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحثة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الباحثة.
- الفتوح، أثير سالم. (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١٥)، ٥٢-٧١.
- قمري، زينة. (٢٠٢٠). حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٥(١)، ٣٥٧-٣٧٢.
- الكرخي، مجيد. (٢٠١٣). التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.
- الكرعاوي، محمد ثابت. (٢٠٢٠). دور مرتكزات البراعة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة النجف، ٥(٢٠)، ٢٤-٤٨.
- محمد، عبدالرحمن عطية. (٢٠٢١). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤٠(١٩٠)، ج(٢)، ٤٦٨-٥١٤.
- معلا، جمعة سالم. (٢٠٢٠). دور الإدارة الإستراتيجية في تمكين الموارد البشرية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ١٥٣(١٥٩)، ٤٧٩-٤٧٩.
- معمار، صلاح صالح. (٢٠٢٢). واقع إدارة الابتكار بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، ١٠(٣٠)، ٥٣-٨٧.
- المغربي، عبد الحميد. (٢٠١٩). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية: القاهرة.
- المهتدي، عائدة محمد. (٢٠٢١). واقع تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، ١(٢)، ١٦-٤٥.
- ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية. دار البارودي للنشر والتوزيع: عمان.

- Alayoubi, M.; Al-Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2020). Requirements for applying the strategic entrepreneurship as an entry point to enhance technical innovation: Case study Palestine Technical College - Deir alBalah. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(3), 1-17.
- Makinde, O. G. & Agu, C. U. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 6(9), 49-69.
- Titus, N. & Adiza, G. R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 7(2), 14-24.