

تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية

د/ محمد علي حسن الشعراوي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

د/ هاني عبد المعطي أحمد الجارية

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

هدف البحث وضع تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث التي تكونت من (٣٩٦) فرداً من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين بمحافظات (الشرقية - القاهرة - سوهاج)، وتوصل البحث إلى أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد الثانوية والوكلاء والمعلمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (١.٧٧)، وبترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (١.٨٤)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٨٢)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٧٩)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٥٩)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - الدرجة الوظيفية)، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم تُعزى لمتغير اعتماد المعهد (معتمد - غير معتمد) لصالح فئة معتمد، ولمتغير المنصب القيادي (أشغل - لا أشغل) لصالح فئة أشغل، ولمتغير دورات التخطيط الاستراتيجي (حاصل - غير حاصل) لصالح فئة حاصل، وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه تم بناء التصور المقترح لتحسين تلك الممارسات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات - الإدارة الاستراتيجية - المعاهد الثانوية الأزهرية.

A Suggested Proposal for Improving Strategic Management Practices at Al-Azhar Secondary Institutes in the Arab Republic of Egypt

Abstract

The research aimed at setting a Suggested Proposal for Improving Strategic Management Practices at Al-Azhar Secondary Institutes in the Arab Republic of Egypt. To achieve this, the research used the descriptive method besides applying a questionnaire to a random sample reached (396) of the institutes' Principals(sheikhs), agents & teachers in (Sharqia - Cairo - Sohaj) governorates. The research revealed that the level of the strategic management practices at Al-Azhar secondary institutes from the point of view of the institutes' Principals(sheikhs), agents & teachers was at a moderate degree with a weighted mean(1.77). As for the dimensions, the environmental analysis dimension came first with a weighted mean(1.84), then the dimension of strategy formulation with a weighted mean(1.82), after that the strategy implementation dimension with a weighted mean(1.79) & finally the strategic control dimension with a weighted average of (1.59). There were also no statistically significant differences among the sample's responses attributed to the variables (geographical location, type of institute, job grade), while there were statistically significant differences among their responses attributed to the Institute accreditation variable (accredited - non-accredited) in favor of the "accredited" category, the leadership position variable in favor of the "hold" category, the strategic planning courses in favor of the "taken" category. In the light of the research objectives & results, a suggested proposal was set to improve those practices.

Keywords: Practices – Strategic management - Al-Azhar Secondary Institutes.

الجزء الأول الإطار العام للبحث

مقدمة :

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والتغيرات المستمرة التي تجعلها دائماً في حالة من الاستعداد واليقظة التامة عند إدارة عملياتها الداخلية، وتشكيل مستقبلها المنشود، وفي ظل التدفق المعرفي والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، والاقتصاد القائم على المعرفة، وبيئة العمل شديدة التنافسية، تحتاج هذه المؤسسات إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة تواكب متطلبات العصر الحالي وتحدياته، وتلبي احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة.

فأداء المؤسسة يعتمد على قدرتها على تكيفها مع بيئة عملها دائمة التغير والتعقيد، وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها، ولهذا تحتاج دائماً إلى مواصلة عملياتها مع هذه التغيرات من أجل تحسين أدائها، وفي هذا الصدد يرى Capron أن المؤسسة القادرة على إدارة بيئتها المعقدة والغير مستقرة، والحفاظ على مستوى أدائها، والحرص التام على تحسينه هي التي ستبنى التغيير داخل بيئة عملها عن طواعية، لأن إدارتها ستكون قادرة على التحكم في جميع أنشطتها وإدارتها بفعالية (Ngutu & Kavindah, 2019:384).

وتُعد الإدارة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً داخل المؤسسات بعامة والتعليمية خاصة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، ويرجع ذلك إلى قدرتها على التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية المستمرة، وما ينتج عنها من فوائد وميزات تعود بالنفع على هذه المؤسسات وأداء القيادات التعليمية (Ahmad et al, 2020:560)، بالإضافة إلى تركيزها الكبير والموجه نحو العلاقة بين المؤسسة وبيئتها لتحقيق نجاحها على المدى الطويل، والابقاء عليها بمنأى عن كل ما هو غير متوقع الحدوث، بجانب تركيزها أيضاً على جميع خطط المؤسسة وأنشطتها الحيوية، والسعي نحو إرضاء المستفيدين (Olanipekun et al, 2015:187).

كما تمكن الإدارة الاستراتيجية المديرين من التركيز على القضايا والموضوعات المعقدة ووضعها في مقدمة أولوياتهم من أجل التغلب عليها، ففعالية المؤسسة في معالجة القضايا الملحة والضرورية بشكل أفضل يتم من خلال تقديم الحلول التي تتوافق وظروفها البيئية والتي تضمن حيويتها وتحسين صورتها، فالإدارة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المؤسسة بطريقة مستمرة ومنهجية، بالإضافة إلى أنها تعد ترجمة عملية للتفكير الاستراتيجي ونقله إلى خطة عمل تفيد المؤسسة للحفاظ على ميزات التنافسية (Sinnaiah et al., 2023:37-39).

وتعد المعاهد الأزهرية مؤسسات تعليمية رائدة من حيث طبيعتها ووجهتها الدينية، والتي تُعمق روح الانتماء والولاء للدين والوطن؛ فهي تعمل وفق برنامج تعليمي يهدف إلى بناء الشخصية الإسلامية الوسيطة، بيد أن هناك تغيرات مجتمعية أثرت على مكانة هذا التعليم، مما يحتم تحديث المنظومة الإدارية القائمة عليه وفق الاتجاهات الإدارية التعليمية المعاصرة (زيدان، ٢٠١٢: ١٢١)، فالمعاهد الأزهرية تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ونجاحها كمؤسسات اجتماعية تعليمية يكمن في قدرتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات حديثة، ومن هنا يقع على المسؤولين عن هذا النوع من التعليم مسئولية العمل على مواكبة التغيرات المختلفة (هنداوي، ٢٠١٣: ٦).

ومن هنا فإن المؤسسة التعليمية أصبحت مطالبة بممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل هادف؛ لأن هذه الممارسة ضرورة حتمية لها إن أرادت تطوير أدائها، وإرضاء المستفيدين منها، وزيادة قدرتها التنافسية. فالإدارة الاستراتيجية تُمكن مديري المدارس (شيوخ المعاهد) من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، حيث تقوم هذه الإدارة برسم المستقبل المرغوب للمؤسسة، وتضع الخطط اللازمة لتحقيقه، وتقوم بتنفيذها ومتابعتها وتقويمها للوصول إليه، ومن خلالها تستطيع المؤسسة صناعة القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداءها، وتشكيله على المدى الطويل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير (Palah et al, 2022: 2041).

كما تحتاج إدارة المعاهد الأزهرية على الدوام إلى تحقيق الاتساق والانسجام بين رؤية المعاهد الأزهرية، ورسالتها والغايات والأهداف التي تسترشد بها والمتوافقة مع خطتها الاستراتيجية، ومن خلال الإدارة الاستراتيجية، يستطيع شيوخ المعاهد الأزهرية ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات السليمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية، وتطوير البرامج التعليمية التي تحسن جودة التعليم، وتزيد من القدرة التنظيمية للمعاهد الأزهرية، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث.

مشكلة البحث:

باستقراء الدراسات التي تناولت المعاهد الثانوية الأزهرية تبين وجود عدة أوجه قصور تُشير إلى وجود خلل في الممارسات الاستراتيجية بها، وتتمثل أبرز أوجه القصور في:

- ضعف توفير مناخ يسوده التعاون والعمل الجماعي داخل المعاهد الأزهرية، ووجود بعض المشكلات في عمليات الإدارة المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (أبو حجاب، ٢٠١٣: ٢١٥).
- اعتماد إدارة المعاهد الأزهرية على طرق تقليدية في جمع وتخزين ونقل البيانات والمعلومات، وضعف المهارات التكنولوجية للقيادات الأزهرية التي تقوم على صناعة القرار بالمعاهد الأزهرية (طایل، ٢٠١٤: ١٥٧، ١٧٣).
- قلة تفعيل رؤية المعهد ورسالته من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، وضعف مشاركة كافة العاملين في صياغة هذه الرؤية وتلك الرسالة (عبد الرحمن، ٢٠١٥: ١٧٥-١٧٦).
- تركيز شيوخ المعاهد على الجوانب الإدارية التقليدية، دون الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات (محمد، ٢٠١٥: ٢٢٦).
- قلة وجود رؤية واضحة يعمل شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوءها ويجمع عليها العاملون، مع ضعف اهتمام شيوخ المعاهد بآراء المعلمين واقتراحاتهم (إبراهيم، ٢٠١٧: ١٢٩-١٣٠).
- ضعف وعي القائمين على وحدات التدريب والجودة بأهدافها، وضعف آليات التقييم المتبعة داخل هذه الوحدات (عبد العزيز، ٢٠١٧: ١٢٣).
- قلة الاهتمام بثقافة الجودة، ومهارية ثقافة التغيير من قبل العاملين في المعاهد الأزهرية، وعدم وجود خطة استراتيجية بالمعاهد الأزهرية لنشر ثقافة الجودة الشاملة (عبد الرحيم، ٢٠١٧: ١٧٦).
- قلة الحوافز المادية والأدبية المقدمة للعاملين، وتطبيق نظام موحد للحوافز على جميع العاملين بشكل لا يشجع المتميزين منهم، ويفقدهم الدافعية نحو الانجاز في العمل (محمد، ٢٠١٨: ١٩٣).
- تشابه وتكرار بعض الوحدات والأنشطة الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى طول التنظيم الإداري، وتعقد الاتصالات التنظيمية بين الإدارة العليا وإدارة المعاهد الأزهرية، ويزيد تكلفة العمليات الإدارية (عبد اللاه، ٢٠١٨: ١٥٠-١٥١).
- ضعف تبني الفعالية التي تحقق جودة وتميز الأداء بالمعاهد، وقلة الربط بين رؤية ورسالة المعاهد برسالة الأزهر، وضعف الميزانية الموضوعة لتنفيذ الخطط بالمعاهد (عبد المقصود، ٢٠٢٠: ١٥٤-١٥٦).

- ضعف تحليل البيانات والمعلومات الدورية من قبل إدارة المعاهد، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بجمع معلومات حول آراء المستفيدين من الخدمات والأنشطة (رزق، ٢٠٢٣: ١٢٠).

وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية؟

وانبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية؟
 - ٢) ما الجهود الاستراتيجية المبذولة بالمعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة نظرية"؟
 - ٣) ما مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين؟
 - ٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تعزى لمتغيرات (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - اعتماد المعهد - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - دورات التخطيط الاستراتيجي)؟
 - ٥) ما التصور المقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية؟
- أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث الحالي في الآتي:

- ١) تعرف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية.
- ٢) رصد الجهود الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية نظرياً.
- ٣) تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين.
- ٤) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تبعاً لمتغيرات (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - اعتماد المعهد - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - دورات التخطيط الاستراتيجي).

٥) وضع تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية.

أهمية البحث:

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث في التالي:

- تعاضد دور الإدارة الاستراتيجية، وبخاصة في ظل التطورات والتغيرات التي يتسم بها العصر الحالي، فضلاً عن تعقد الأعمال داخل المؤسسات التعليمية واتساع نطاق ممارساتها.
- تحسين جودة المعاهد الثانوية الأزهرية، والارتقاء بأداءها، وتمكين قياداتها من صناعة قرارات استراتيجية سليمة قائمة على التفكير الاستراتيجي المنظم والمنطقي.
- ترسيخ الفكر الإداري الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم الأزهرية قبل الجامعي.
- تزويد القائمين على تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية بتغذية راجعة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية بها، وجوانب القصور فيها.
- مساعدة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تطوير نهجهم الإداري والتربوي، وصنع القرارات الاستراتيجية، وإضفاء مزيد من الحيوية والتجديد على العملية التعليمية.
- الاستفادة مما قد تكشف عنه هذه الدراسة من نتائج في إجراء دراسات وبحوث مماثلة في المؤسسات التعليمية باختلاف مستوياتها.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- **حدود موضوعية:** تمثلت في تحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وهي (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
 - **حدود مكانية:** تمثلت في المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة (الشرقية - القاهرة - سوهاج).
 - **حدود بشرية:** طبقت أداة البحث (الاستبانة) على (٣٩٦) فرداً من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين بجمهورية مصر العربية.
 - **حدود زمنية:** طبقت أداة البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.
- منهج البحث وأدواته:

في إطار معالجة مشكلة البحث، ولتحقيق الأهداف السابق ذكرها، استخدم البحث المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية، والجهود الاستراتيجية المبذولة بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال اللوائح والقوانين والدراسات السابقة ذات الصلة، بجانب تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بهذه المعاهد، من خلال تطبيق استبانة على عينة من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين، لجمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى النتائج التي قد تُسهم في بناء تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية. مصطلحات البحث:

- ممارسات Practices:

ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة، مارس يُمارس، مِرَاسًا ومُمارَسَةً، فهو مُمارِس، والمفعول مُمارَس، ومارسَ الشَّخصُ الشَّيءَ: عالجه، وزاوله، قام بعمله، ويقال "تكتسب المهارة بالممارسة": بالاحتكاك والتدريب (عمر، ٢٠٠٨: ٢٠٨٧).

ويقصد بالممارسة الإدارية النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني، المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية، والخاصة بتحفيز الجهود الجماعية الموجهة نحو تحقيق هدف - أهداف مشتركة من خلال استخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية (عطوي، ٢٠٠٤: ٩).

وتعرف الممارسات إجرائياً بأنها: الأنشطة التي تقوم بها إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية - والمتمثلة في التحليل والصياغة والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية - بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

تُعرف بأنها عملية تُمكن القيادات من صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تُمكن المؤسسة من تحديد رسالتها وخلق القيمة لدى عملائها، وتركز على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الأساسية عن المؤسسة ومن بينها: ما أعمال المؤسسة؟ وماذا تريد أن تصبح؟ ومن عملاؤها؟ وما القيمة التي تعمل على خلقها لهم؟ وهي بذلك تساعد في تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة، وتتكون من خمس مراحل وهي: إجراء تحليل لبيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، ووضع رؤية المؤسسة وصياغة رسالتها، ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية اللازمة، وتنفيذها، ثم تقييم مدى نجاحها (Porth, 2002: 11).

كما عُرِّفت بأنها: العملية التي يتم عن طريقها تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، ووضع السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ ذلك (Olanipekun et al, 2015:186)).

وعُرِّفت أيضاً بأنها: عملية تحديد أهداف وغايات المؤسسة، ووضع الخطط والسياسات للوصول إلى تلك الأهداف والغايات، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، أو قد تشير إلى كيفية إدارة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة (Nisrim, 2022:1).

ويُقصد بالإدارة الاستراتيجية إجرائياً: أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُمكن المعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية من التغلب على مشكلاتها، وتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها، من خلال التحليل الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم صياغة استراتيجية ملائمة، وتنفيذها، ومراقبتها.

ويُقصد بممارسات الإدارة الاستراتيجية إجرائياً: جميع الجهود والأنشطة التي تقوم بها المعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية والتي تتمثل في (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية).

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والمعاهد الثانوية الأزهرية، وبطبيعة الحال فإن مسح هذه الدراسات لا يعني رصدًا لجميعها أو حشدًا لها، بل تحليلًا لبعض إسهاماتها في البحث الحالي، تمهيدًا لإعداد الدراسة الميدانية، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية في التعليم قبل الجامعي:

(١) هدفت دراسة (Bonsu, 2015) التحقق من ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل مدرسة المجتمع الدولية في مدينة كوماسي بجنوب وسط جمهورية غانا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٨١) مستجيبًا، بواقع (٦٠) معلمًا و(٢١) معلمًا مساعدًا، وأظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تبدأ باستقطاب وتعيين هيئة تدريس مؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لممارسة عملها، مع تدريبهم بشكل مستمر لضمان أداء أفضل، وأنه يتم تفويض الأعمال واستخدام أساليب تعليمية مبتكرة دوليًا، بالإضافة إلى الاستجابة لأراء وملاحظات أصحاب المصلحة والمستفيدين والتواصل معهم بدرجة كبيرة، مما ينعكس إيجابيًا على الطلاب والعاملين

والأداء التنظيمي، ومن بين معوقات الإدارة الاستراتيجية الاخفاق في تفهم بعض احتياجات أصحاب المصلحة، وقلة مرونة الهيكل التنظيمي، وضعف التزام الإدارة العليا وولائها، وضعف الحوافز المقدمة للعاملين.

(٢) هدفت دراسة (Chukwumah, 2015) تعرف درجة تطوير خطة استراتيجية للجودة في تحسين المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا بدولة نيجيريا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على مديري المدارس وعددهم (٢١٧) مديراً، وسؤالهم حول درجة تطوير الخطط الاستراتيجية للمدارس، وأظهرت النتائج أن درجة توافر مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية - الرسالة - الغايات والأهداف والأنشطة - تقييم الموارد الحالية - التحليل الاستراتيجي) كانت كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث قامت ٢١٧ مدرسة ثانوية بتطوير خطة استراتيجية مكتملة العناصر بنسبة مئوية قدرها (٨٥.٤%) من إجمالي المدارس الثانوية وعددها ٢٥٤ مدرسة ثانوية، كما أظهرت النتائج أيضاً أن بعض مديري المدارس ينقصهم بعض المهارات والصفات القيادية، والالتزام بممارسات التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أدى إلى عدم تطوير المدارس المتبقية لخططها الاستراتيجية، ومن توصياتها العمل على رفع درجة التزام المديرين والعاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

(٣) هدفت دراسة (اسطنبولي، ٢٠١٦) الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٥٣٣) بواقع (١٠١) مساعد - مساعدة مدير مدرسة، و(٤٣٢) معلماً ومعلمة في ثلاث محافظات تعليمية (الداخلية وظفار ومسقط)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء الإدارة الاستراتيجية كبيرة في المحافظات الثلاث، حيث جاء محور التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى، يليه محور الرقابة والتقييم، ثم جاء محور التصميم الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث في محور التصميم الاستراتيجي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الوظيفة - عدد سنوات الخبرة - المنطقة التعليمية)، ومن توصياتها تنمية مهارات

التخطيط المدرسي والعمل الجماعي داخل المدارس، وتوظيف الإدارة الاستراتيجية في بيئة المدرسة، ووضع نظام خاص بالحوافز للعاملين بالمدرسة.

(٤) هدفت دراسة (Yenipinar & Akgün, 2017) تعرف مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدينة اسطنبول بتركيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٥٩٢)، بواقع (١٩٢) مديراً و(٤٠٠) معلماً ابتدائياً، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم ممارسة التفكير الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن مستوى تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية داخل المدارس الابتدائية يتم ممارسته بدرجة كبيرة من وجهة المديرين وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ومن توصياتها ضرورة تقديم المزيد من البرامج التدريبية حول التفكير الاستراتيجي لرفع مستوى الوعي والمشاركة لدى مديري المدارس في مجال الإدارة الاستراتيجية.

(٥) هدفت دراسة (Ngutu & Kavindah, 2019) التحقق من أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة ميجوري بدولة كينيا، بجانب تعرف أثر استخدام التكنولوجيا، والتغير الثقافي، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وإعادة الهندسة الإدارية على أداء هذه المدارس، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٦٥) مديراً ووكيلاً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير نظم المعلومات الإدارية واستخدام التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية بالمدارس، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي والهندسة الإدارية كبيرة على أداء المدارس بمقاطعة ميجوري، ومن توصياتها أنه يجب على المؤسسات ضمان مسايرة التكنولوجيا للتطورات الحديثة، بجانب تسهيل مشاركة المعلمين والطلاب لاستخدامها، بالإضافة إلى التركيز على جودة المخرجات وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل.

(٦) هدفت دراسة (جلا وآخران، ٢٠٢١) الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٢٠) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية بالمدارس الثانوية الصناعية بمحافظة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات الإدارية؛ ومن أهمها المركزية الشديدة في الإدارة، وضعف

التنسيق بين الوحدات الإدارية بالمدرسة، بجانب المعوقات التقنية والأمنية؛ ومن بينها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمعوقات البشرية؛ ومن بينها ضعف قناعة مديري المدارس بأهمية الخطة الاستراتيجية، ونظرة بعض المعلمين إلى رؤية المدرسة ورسالتها على أنها مجرد شعارات رنانة، بالإضافة إلى المعوقات المالية؛ ومن أهمها نقص الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

(٧) هدفت دراسة (Mulinge et al.,2021) التحقق من تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية على الأداء الأكاديمي للطلاب بالمدارس الثانوية العامة في مقاطعة كاثياني بكينيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١١) مدير مدرسة، و(٧٦) معلمًا و(٤٢٢) طالبًا، بجانب الاستعانة بالمقابلات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الأكاديمي للطلاب؛ حيث تمارس الإدارة المدرسية القيادة الاستراتيجية، ويتخذ غالبية المديرين قرارات بشأن الأمور والقضايا المهمة في المدارس ومن ذلك (انتقاء المواد الدراسية، وضع القواعد واللوائح، وضع الميزانية) بمشاركة أصحاب المصلحة كالمعلمين وأعضاء مجلس الإدارة، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تحديد الرؤية والرسالة والأداء الأكاديمي للطلاب، حيث قامت الإدارة بوضع رؤية ورسالة استراتيجية جيدة للمدارس رغم التحديات التي قد تواجههم في تنفيذها.

(٨) هدفت دراسة (Iskandar et al.,2022) التركيز على ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل مدارس الحكمة الثانوية الداخلية بإندونيسيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لتحليل الوثائق بجانب الاستعانة بالمقابلات والملاحظات مع العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات (تخطيط - تنفيذ - تقييم) الاستراتيجية تُسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة التعليم المقدم بهذه المدارس، حيث يتم التخطيط الاستراتيجي من خلال صياغة الرؤية ووضع الرسالة والأهداف، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية، والتخطيط قصير - متوسط - طويل المدى، وتشمل مرحلة التنفيذ تحديد سياسات المدرسة، وتحفيز المعلمين والعاملين، وتخصيص الموارد البشرية، والثقافة المدرسية التي تدعم الاستراتيجية، ويتضمن تقييم الاستراتيجية التوجيه والتقييم وقياس أداء المدرسة والعاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(٩) هدفت دراسة (Palah et al.,2022) وصف وتحليل ممارسات الإدارة الإستراتيجية لمديري المدارس ودورها في تحسين جودة التعليم في ثلاث مدارس ثانوية مهنية بمنطقة سوكاومي بإندونيسيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بجانب المقابلات والملاحظات، وأظهرت النتائج أنه يتم تنفيذ الإدارة الإستراتيجية عن طريق مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية لتحديد أداء المدارس خلال فترة زمنية معينة، كما أنه يتم تقييم الاستراتيجيات لتحسين جودة التعليم من قبل مديري المدارس والمعلمين من خلال عقد الاجتماعات لمراجعة العوامل الداخلية والخارجية، بجانب قياس أداء المعلمين والعاملين في التعليم، ومواصلة تطوير الإجراءات التصحيحية بشأن الانحرافات التي تحدث في المدارس، ومن بين العوامل الداعمة للإدارة الإستراتيجية للمديرين كفاءتهم، وحرصهم على مشاركة العاملين في وضع السياسات، ومن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضعف التواصل بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، وضعف البنية التحتية، ونقص الدعم المقدم من الدولة أو المجتمع أو أصحاب المصلحة.

(١٠) هدفت دراسة (العلي، ٢٠٢٣) تعرف درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قسبة إربد بالأردن من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٠٠) معلماً ومعلمة بالمدارس في قسبة إربد، وأظهرت النتائج أن إجمالي درجة تطبيق مديرو المدارس للإدارة الاستراتيجية كبيرة، حيث جاء التوجيه الفعال في المرتبة الأولى، يليه التخطيط الاستراتيجي، ثم تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، وأخيراً مجال الرقابة والتقييم، كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومن توصياتها تعزيز ونشر ثقافة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: دراسات تناولت المعاهد الثانوية الأزهرية:

(١) هدفت دراسة (هنداوي، ٢٠١٣) وضع تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم، بجانب تطبيق

أسلوب دلفاي على عينة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وبعض القيادات الإدارية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي قدرها (٣٥) خبيراً في الجولة الأولى، (٣٣) خبيراً في الجولة الثانية و(٣١) خبيراً في الجولة الثالثة، لتعرف آراهم حول التصور المقترح المناسب لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، وتوصلت النتائج إلى أنه لا يتوافر بالمعاهد الأزهرية نظم تعمل على تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة على العمليات في جميع مراحلها، بالإضافة إلى عدم تبني معايير الجودة الشاملة بها، ولا يوجد تحديد واضح للمسؤولين عن تنفيذها، كما تطبق المعاهد الأزهرية نظم موحدة للحوافز على جميع العاملين وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم في ظل ضعف الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة، وإهمال المعاهد الأزهرية وضع نظام لضبط ومراقبة جودة العملية التعليمية من خلال لجان متنوعة يشترك فيها الطلاب، وأولياء الأمور، وأعضاء هيئة التدريس، وممثلين من المجتمع المحلي، ومن توصياتها ضرورة توفير نظام فعال للمحاسبية يُسهم في تحقيق الجودة بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، وضرورة توافر التشريعات التي تدعم لامركزية واستقلالية المعاهد لتتيح لها القيام بأنشطة ومشروعات التطوير.

(٢) هدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥) تعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٣٧٤) فرداً من شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين الأوائل والمعلمين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تحقق مؤشرات جودة (الرؤية والرسالة - القيادة والحوكمة - أداء المعلم - الخدمات والأنشطة - العلاقة بين المعهد والمجتمع المحلي) جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء واقع تحقق مؤشرات جودة (المباني والتجهيزات - سياسات التدريب وبرامجه - البنى التشريعية واللائحية) بدرجة ضعيفة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعاهد العامة والنموذجية في درجة تحقق هذه المؤشرات لصالح المعاهد النموذجية، ومن توصياتها نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين في المعاهد الأزهرية، وتوفير نظام للحوافز للقيادة التي تؤدي مهامها بالشكل المطلوب منها، ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية مع زيادة وعي العاملين بها داخل المعاهد، وضرورة توافر بنية معلوماتية متكاملة حول جميع العاملين بالمعاهد.

(٣) هدفت دراسة (عبد الرحيم، ٢٠١٧) وضع استراتيجية مقترحة يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى وعي العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بثقافة الجودة والاعتماد لتحسين جودة

العملية التعليمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي (SWOT)، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٦٣) معلماً ومعلمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة شمال سيناء، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في وعي العاملين بثقافة الجودة والاعتماد، وأن فكر الجودة في المعاهد الأزهرية لا يتعدى إعادة ترتيب الأوراق بعد توثيقها، بجانب عدم وجود خطة استراتيجية بالمعاهد لنشر ثقافة الجودة الشاملة، وضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وقلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة، ومن توصياتها بناء فرق عمل متخصصة لإدارة الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية، والحرص على مشاركة أفراد المجتمع وفتاته المختلفة في إدارة وتمويل المؤسسات التعليمية الأزهرية.

(٤) هدفت دراسة (رزق، ٢٠١٨) وضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٢٢) قائداً من القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية تقع في فئة "ضعيفة"، حيث جاء محوري نظم المعلومات والثقافة التنظيمية بدرجة توافر متوسطة، بينما جاءت محاور الهيكل التنظيمي، والموارد المالية والمادية، والموارد البشرية بدرجة توافر ضعيفة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية، والتخصص الأكاديمي، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، ومن توصياتها زيادة نسبة تمثيل قطاع المعاهد الأزهرية في المجلس الأعلى للأزهر ليشمل رؤساء الإدارات المعنية، ونقل سلطة صنع القرار والرقابة على الأنشطة من السلطة المركزية إلى المناطق والمعاهد الأزهرية، وتوفير الدعم المالي والمادي الكافي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، والاهتمام بالتحليل الدوري للبيئة الداخلية والخارجية للقطاع.

(٥) هدفت دراسة (إبراهيم وشعبان، ٢٠١٩) وضع مقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرية في ضوء مبادئ الحوكمة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٣٩) من العاملين بالمدرسة الثانوية، و(١٠٦) من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وأوصت

الدراسة لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة في العمليات الإدارية، ففي التخطيط الإداري؛ لابد من إيجاد توصيف واضح لمهام العاملين وفقا للوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة التعليمية، ومشاركة مجالس الآباء والأمناء في اتخاذ القرارات والرقابة، وفيما يتعلق بتنظيم الوقت؛ من الضروري توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين وفقا لقدرات كل منهم، وتفويض السلطة واعتبار كل موظف في المدرسة مسئولا عن الأداء، وبالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار؛ من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المدرسية، أما مبدأ المساءلة والتقييم؛ فمن الضروري أن تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقييم، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين، وتطبيق على الجميع ويكون من خلالها منح الحوافز.

(٦) هدفت دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٠) تعرف دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٣٢٧) معلما ومعلمة، و(٩٦) إداريا بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد التميز المؤسسي (إدارة العمليات - إدارة الموارد البشرية - التركيز على المستفيد - القيادة - التخطيط الاستراتيجي) جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة، ومن توصياتها وضع خطة استراتيجية للمعاهد، وتدريب العاملين على كيفية وضعها، وضرورة توافر نظام متكامل للمعلومات بالمعاهد الأزهرية لدعم اتخاذ القرار، وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات، ووضع هياكل تنظيمية مرنة بالتعليم الأزهري قبل الجامعي تكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية.

(٧) هدفت دراسة (متولي، ٢٠٢١) وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٥٦٤) فردا من الإدارة العليا (بالمشيخة والقطاع)، والإدارة الوسطى (مديري المناطق الأزهرية - الموجهون)، والإدارة التنفيذية (العاملين بالمعاهد الأزهرية)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تقع في فئة "متوسطة"، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات

العاملين بمشيخة الأزهر والعاملين بالقطاع في كافة محاور الدراسة، وأيضًا في اجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بقطاع المعاهد والعاملين بالمناطق الأزهرية والمعاهد لصالح القطاع ومنطقة القاهرة في كافة محاور الدراسة وأيضًا إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية، ومن بين توصياتها إشراك جميع العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي للقطاع، والعمل على تنمية القيادات والعاملين به، وبناء نظم معلومات استراتيجية بالقطاع، وزيادة نسبة الموارد المالية والمادية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، وتوفير دليل للإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها، وتدريب القيادات على صنع القرارات الاستراتيجية لتحقيق التميز.

(٨) هدفت دراسة (عيسى، ٢٠٢٢) رصد المعوقات التي تحول دون قيام مديري إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بدورهم في تطبيق منظومة الجودة الشاملة والوقوف على أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات في تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعاهد الأزهرية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة قدرها (٤٠٠) شيخًا ومعلمًا بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لتفعيل دور إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية ومن بينها توفير قاعدة بيانات محسوبة لبرامج التنمية المهنية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتوفير شبكة إنترنت تتيح لمديري المعاهد فرصة التواصل مع الإدارة المركزية للتعليم الأزهرى لمتابعة أحدث المستجدات، وتتيح لهم وللطلاب فرصة الاطلاع والتعليم المستمر، وتحقيق التنمية المستدامة لديهم، وأيضًا قدرتهم على التفكير الاستراتيجي ونشر ثقافة الجودة، بجانب إعطاء المديرين ومديري الإدارات المركزية والقطاعات السلطة الفعلية والتمكين الحقيقي والاستقلالية المالية لتنفيذ الخطة الموضوعية وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين جديدة توسع من نطاق سلطاتهم، ووضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعية، ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطى للمعاهد والإدارات المركزية وقطاعاته.

(٩) هدفت دراسة (رزق، ٢٠٢٣) تطوير العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من (٣٠٨) شيخًا ووكيلًا، و (٣٦٧) معلمًا ببعض المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظات القاهرة والشرقية وأسيوط، وتوصلت الدراسة إلى أن

واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة متوفر بدرجة ضعيفة، حيث جاء محور التنظيم في المرتبة الأولى، يليه إدارة المعلومات، ثم إدارة الثقافة التنظيمية، وبعد ذلك إدارة الموارد البشرية، وجاء محور إدارة الموارد المالية في المرتبة الأخيرة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (شيخ أو كيل / معلم) لصالح فئة شيخ أو وكيل.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة، يتضح مدى تنوعها من حيث أهدافها ودرجة أهميتها، والمنهجية والأدوات المستخدمة، وفيما يلي توضيح أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة منها في البحث الحالي:

- تشابه البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأنها تحسن من الأداء الكلي للمؤسسة، وتعزز من جودة التعليم، كما تناولت بعضها المعاهد الثانوية الأزهرية، كما تشابه معها أيضاً في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة.
- اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، حيث سعى إلى تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين بجمهورية مصر العربية من أجل وضع تصور مقترح لتحسين تلك الممارسات بهذه المعاهد، في حين سعت دراسات أخرى إلى وضع خطة إستراتيجية لتحسين المدارس (Chukwumah,2015)، أو تعرف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المدارس (Ngutu & Kavindah,2019) أو على أداء العاملين (Bonsu,2015)، أو الأداء الأكاديمي للطلاب (Mulinge et al,2021)، أو دورها في تحسين جودة التعليم (Iskandar et al,2022; Palahet al,2022)، بينما سعت دراسات أخرى للكشف عن متطلبات أو معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية (جلا وآخران، ٢٠٢١، متولي، ٢٠٢١)، ورغم اتفاق البحث الحالي مع بعض الدراسات في الهدف، إلا أنه اختلف عنها في مجتمع البحث وهو المعاهد الثانوية الأزهرية.

• استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ابتداءً من تعرّف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية، وتعرف الجهود الاستراتيجية المبذولة لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية، ومروراً ببناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) وإجراءاتها؛ لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بهذه المعاهد من وجهة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين، وانتهاءً بوضع تصور مقترح لتحسين تلك الممارسات.

خطوات السير في البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحثان بما يلي:

- ١- للإجابة عن السؤال الأول، تمت مراجعة الأدب النظري المرتبط بالإدارة الاستراتيجية، لتعرف الأسس النظرية من حيث نشأتها وتطورها، ومفهومها وعلاقتها ببعض المفاهيم القريبة منها، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، ونماذجها، ومرآطها، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقاتها.
- ٢- للإجابة عن السؤال الثاني، تم مراجعة القوانين واللوائح والدراسات السابقة ذات الصلة لرصد الجهود الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- ٣- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع: تم بناء استبانة مكونة من (٤) أبعاد، وتحكيمها لدى بعض أساتذة التخصص؛ للتأكد من صدقها في تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين، وتطبيقها على عينة ممثلة منهم مع مراعاة متغيرات البحث، ثم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، وعرض النتائج وتفسيرها.
- ٤- للإجابة عن السؤال الخامس: في ضوء الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية وما أسفرت عنه نتائج الدراسات النظرية والميدانية، تم وضع تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية.

الجزء الثاني
الأسس النظرية لإدارة الاستراتيجية على ضوء الأدبيات
الإدارية والتربوية

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على النظرة الشاملة والمستقبلية للعمل داخل المؤسسات التعليمية، وقد تزايد الاهتمام بها خلال العقود الثلاثة الماضية نتيجة رغبة هذه المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية المختلفة والتكيف معها، والتنبؤ بالمستقبل وتغييره قدر الإمكان، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من خوض صراع المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وفيما يلي توضيح للأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية من خلال:

أولاً: نشأة الإدارة الاستراتيجية وتطورها:
ترجع أصول الإدارة الاستراتيجية إلى ظهور مصطلح "الاستراتيجية" "Strategy" المشتق من الكلمة اليونانية "Strategos" وتعني الجنرال - القائد في الجيش (Macmillan & Tamptoe, 2000:14)، وتشير إلى الخطة التي توضع من قبل الجنرال لحماية الوطن وهزيمة الأعداء من خلال الاستخدام الفعال للموارد والقوى البيئية المحيطة (Lindgren & Bandhold, 2003:35)، وقبل عام ١٩٦٠م استخدمت كلمة "استراتيجية" داخل العمليات العسكرية، ثم انتقلت بعد ذلك إلى مجال الإدارة (Gupta, 2020:113)، لتعرف حينذاك بالإدارة الاستراتيجية على يد كل من (Chandler (1962)، (Ansoff (1965)، (Andrews (1971) اللذين وصفوها بأنها العملية المهمة والحيوية لصياغة الاستراتيجية داخل مؤسسات الأعمال الكبيرة (Sulaiman & Hashim, 2003, 2)، ومن ثم انتقلت إلى المجال السياسي ثم الاقتصادي والاجتماعي والإداري وأخيراً التربوي مع مطلع التسعينيات (Colin, 2004:8).
وسرعان ما أصبحت الإدارة الاستراتيجية من الأنماط الإدارية الشائعة داخل المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة، وقد مرت في تطورها بأربع مراحل؛ المرحلة الأولى: التخطيط المالي (الموازنة) وكان يقوم على وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، والتأكيد على تقليل الانحرافات وإدارة النواحي المعقدة بداخل المؤسسة، وشملت المرحلة الثانية التخطيط طويل المدى الذي يقوم على التنبؤ بالمستقبل، والموجه نحو توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، كما أن نطاق الزمن الذي تناوله يعد أطول نسبياً من المرحلة السابقة (Lewa & Narikae, 2017:9).

وتمثلت المرحلة الثالثة في التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الموجه خارجياً) والذي يعد مسئولية الإدارة العليا في المؤسسة، ويقوم على جمع المعلومات حول البيئة الخارجية والتغيرات

داخل سوق العمل التنافسي، وشملت المرحلة الرابعة الإدارة الاستراتيجية، والتي تقوم على مشاركة جميع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين لوضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بغية تحقيق أهدافها في ظل تحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية (Alkhafaji & Nelson,2013:5).

ولم يعد صياغة الإستراتيجية في العصر الحالي كافيًا لتحقيق أهداف المؤسسة، بل لابد من أن تحمل بين طياتها قدرة وميزة تنافسية لضمان بقاء المؤسسة في مجال المنافسة، فالإدارة الإستراتيجية تدور حول صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، وتشمل التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى الرقابة الاستراتيجية.

ثانيًا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها ببعض المفاهيم القريبة منها:
أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الأكثر انتشارًا خلال السنوات الأخيرة في العديد من المجالات، ونظرًا لكونه مفهومًا مستجدًا على المجال التربوي فقد تعددت تعريفاته؛ تبعًا لتعدد وجهات نظر الكُتّاب والباحثين، ومن بين تعريفات الإدارة الاستراتيجية أنها:

- العملية التي ترسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتحدد غاياتها على المدى البعيد، وتختار الاستراتيجية المناسبة؛ لتحقيق تلك الغايات في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذها، ومتابعتها وتقييمها(Thompson & Strickland,1998:8).

- منظور بعيد المدى يحقق ميزة للمؤسسة، عن طريق توزيع وتشكيل الموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم(Johnson & Scholes,2002:82).

- مجموعة القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل(Wheelen & Hunger, 2006, 3).

- مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، مع مراعاة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة(Pearce & Robinson,2007:3).

- مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي على المدى الطويل(Hubeis & Najib,2008:18).

- اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين سياساتها، وتحديد أهدافها، وتقرير المسار الرئيس الذي تستخدمه لتحقيق هذه الأهداف والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (Horngren et al,2009:489).
- عملية ترتبط بالعمل الريادي للمؤسسة، وتشمل التطوير والنمو التنظيمي الذي تنشده في ظل تحديث وتطوير استراتيجيتها والتي تعد دليلاً لعملياتها (Jofre,2011:49).
- فن وعلم اتخاذ وتنفيذ ومتابعة القرارات المرتبطة بالمهام المتعددة للعاملين داخل المؤسسات، والتي تمكنها من تحقيق الأهداف طويلة المدى (Esmaeili,2015:122).
- عملية اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق واتخاذ بعض الإجراءات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحددة (Monday et al,2015:161).
- مجموعة من الأنشطة المستمرة التي تتضمن التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها، وتنظيم موارد المؤسسة بما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها (Athapaththu,2016:126).
- إدارة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها، وتتضمن وضع الأهداف، وتحليل النظام الداخلي والبيئة التنافسية، وتقييم الاستراتيجيات واختيار أفضلها ونشرها في المؤسسة، كما تتضمن في جوهرها كيف تحشد المؤسسة كل إمكاناتها مقارنةً بمنافسيها، وكيفية إدراكها للفرص والتهديدات التي تواجهها سواء كانت داخلية أم خارجية (Pishkari,2017:13).
- العملية التي من خلالها يتم تقييم أفضل السياسات التي يجب على المديرين تنفيذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأولوياتها (Stamevski et al, 2018, 130).
- تصميم ومراقبة وتحليل وتقييم كل ما هو ضروري للمؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها (Bebas & Aboudaber,2019:1).
- إحدى فروع الإدارة التي تهتم بتطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، واتخاذ التدابير التصحيحية لمعالجة الانحرافات (إن وجدت) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Stamevska et al,2019:58-59).
- عملية تشمل جميع أجزاء المؤسسة والمتمثلة في تخطيط وتنفيذ الأهداف والغايات الاستراتيجية (Onyekwelu,2020:26).
- العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بتخطيط وتوجيه أنشطتها لتحقيق أهدافها وغاياتها (Mohamed & Başar,2023:47).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم المختلف في تعريفها من حيث كونها (منظور - عملية - فن - مجموعة) من الأنشطة أو الإجراءات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات، لكنها في مجملها تتضمن وضع رؤية المؤسسة، وصياغة رسالتها، وتحديد غاياتها وأهدافها، ووضع خطتها الاستراتيجية، وتعمل على حشد كافة الموارد والإمكانات المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة بأعلى كفاءة ممكنة، كما تتضمن مرحلة الرقابة الاستراتيجية للوقوف على المعوقات وجوانب القصور واتخاذ الإجراءات اللازمة.

ب - علاقة الإدارة الاستراتيجية ببعض المفاهيم القريبة منها:

يخلط بعض الكُتَّاب والباحثين بين الإدارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم القريبة منها (التفكير الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي - القيادة الاستراتيجية) أو ذات الصلة بها (الميزة التنافسية)، لذا لزم الأمر توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتفكير الاستراتيجي:

يُشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات العقلية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء توقعات مستقبلية دقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية (المغربي، ٢٠٠٩: ١٩)، والتفكير الاستراتيجي نشاط عقلي يمارسه الاستراتيجي باستمرار دون انقطاع لإنجاز جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية (تحليل - صياغة - تنفيذ - رقابة)، فالعلاقة بينهما تلازمية.

- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي:

يستخدم التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال الربحية ويرتبط أكثر بمرحلة صياغة الاستراتيجية، في حين تستخدم الإدارة الاستراتيجية داخل الأوساط الأكاديمية وتشمل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها (David, 2011: 39)، حيث يضع التخطيط الخطوط العريضة والبرامج والأنشطة اللازمة لتطوير المؤسسة على المدى الطويل، والتي تُعد بمثابة الأساس والموجه لعملية التنفيذ، بينما تبحث الرقابة عن مدى التطابق بين ما خطط وما ينفذ، مما يقود إلى مراجعة عملية التنفيذ أو الاستراتيجيات أو الأهداف نفسها في بعض الحالات؛ لإجراء العمليات التصحيحية اللازمة حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة سلفاً،

وتتم تلك العمليات الثلاث بشكل تزامني وتفاعل مستمر (Grünig et al.,2015:23-24)، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة أو العملية الأولى من عمليات الإدارة الاستراتيجية، فالعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل.
- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالقيادة الاستراتيجية:

تباينت وجهات نظر علماء الإدارة حول السمات التي تميز القائد عن المدير، وتظهر لدينا ذات المشكلة إذا أردنا وضع حدود فاصلة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وبمراجعة بعض الأدبيات الاستراتيجية تبين أن هناك سمات محددة إذا توفرت في الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة ارتقت تلقائياً وتم وصفها بالقيادة الاستراتيجية، وتمثلت هذه السمات في: تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وإدارة مواردها بفعالية، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط التنظيمية المتوازنة (Hanson et al, 2017:385)، هذا بجانب القدرة الفائقة على التأثير في الأتباع وإقناعهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

لذا تحقق المؤسسات التي توجد بها قيادة استراتيجية نجاحاً أعلى نسبياً من تلك التي توجد بها إدارة استراتيجية (Jooste & Fourie,2009:52)، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن العلاقة بينهما علاقة مستوى فالقيادة أعم وأعلى مستوى من الإدارة، وأن وجود القيادة يعني بالضرورة وجود الإدارة؛ لأن الأولى نتاج الثانية، في حين أن وجود الإدارة لا يعني بالضرورة وجود القيادة، وإذا أرادت أية مؤسسة أن تسير وفق هذه القيادة، فعليها أولاً أن تطبق الإدارة الاستراتيجية ثم تلتزم بسمات هذه القيادة
- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية:

أدت العولمة إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات بمختلف أنواعها ومواقعها، وقد دفع ذلك معظم المؤسسات إلى البحث عن ميزة تنافسية تُمكنها من الاستحواذ على أكبر قدر من المستفيدين، وتُشير الميزة هنا إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات وتسهيلات يُعطيها المستفيدون قيمة أعلى، ويجد المنافسون صعوبة في تقليدها (Kahreh et al,2011:29)، وتُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموازنة بين الموارد والإمكانات الداخلية والظروف والمتغيرات الخارجية خاصة الأوضاع التنافسية (Elkhdr,2019:62)، وهذا مؤداه أن علاقة الإدارة

الاستراتيجية بالميزة التنافسية هي علاقة السبب بالنتيجة أو الوسيلة بالغاية؛ حيث تُعد هذه الإدارة سبباً أو وسيلة أو مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية : يرى Jhalana أن الإدارة الاستراتيجية بوصفها إحدى وظائف الإدارة العليا تتسم بكونها عملية إدارية متكاملة ومتناسقة، ويتم من خلالها تحديد توجه المؤسسة، وتأخذ في الاعتبار ظروف كلا من البيئة والسوق وأنشطة المنافسين، وتوجه اهتمامها نحو الموضوعات الاستراتيجية والغايات والوسائل، بالإضافة إلى كونها نظاماً فعالاً للاستجابات والمبادرات التنظيمية (6: Jhalani, 2012).

كما تعتمد الإدارة الاستراتيجية على التخطيط المنظم، والتفكير المنطقي عند اتخاذ القرارات للوصول إلى مخرجات منطقية ومقبولة، وتراعي النظرة التكاملية في المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة - الضعف) والخارجية (الفرص - التهديدات)، وهي ليست غاية في حد ذاتها، لكنها وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها، وتتضمن إدارة المخاطر والتهديدات المتوقعة، وتوقع درجة تأثيرها ومن ثم صياغة استراتيجيات بديلة (Aikhafaji & Nelson, 2013:32-33).

ومن بين الخصائص المهمة للإدارة الاستراتيجية نظرتها المستقبلية لكل ما يحدث أو يتوقع حدوثه داخل المؤسسة وخارجها، ويتطلب ذلك من إدارتها العليا اتخاذ قرارات طويلة المدى، ووضع سيناريوهات لتوقع الأحداث المستقبلية، بجانب تأثيرها بعيد المدى؛ إذ تتضمن نطاقاً زمنياً يتجاوز الخمس إلى العشر سنوات، وتتنبأ بما سيحدث على المدى البعيد، وتقوم بتحليل تأثير الأحداث على المؤسسات، كما تتصف هذه الإدارة بالاستمرارية لكونها تتطلب تقييم ومراجعة الاستراتيجية - الاستراتيجيات المحددة بشكل دوري لمواكبة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية (Shree Varahan & Rajwani, 2014:4-5).

كما نجد أن الإدارة الاستراتيجية تلتزم بصياغة أهداف بسيطة ومتسقة، وتسعى بخطى ثابتة نحو تحقيقها في ظل الفهم العميق للبيئة التنافسية، والتنبؤ بـ وفهم السلوك المتوقع للمنافسين الجدد، بجانب التزامها التام بتنفيذ الاستراتيجية - الاستراتيجيات المتفق عليها بفعالية (Dzemyda, 2014:10).

وبجانب ما تقدم، تتسم الإدارة الاستراتيجية بنظرتها الواسعة والشاملة للمؤسسة بوصفها نظامًا متشابهًا من الأقسام المترابطة، والعديد من المجالات الفرعية، وتضع الخطط اللازمة، بالإضافة إلى مرونتها الفائقة التي تظهر عند استجابتها للبيئتين الداخلية والخارجية؛ من خلال تغيير توجه المؤسسة، وأهدافها، وهيكلها الوظيفي لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة والجودة (Parakhina et al,2017:63)، كما تحرص الإدارة الاستراتيجية على مشاركة العديد من أصحاب المصلحة والمستفيدين في صناعة القرارات، وتقوم بالتوفيق بين وجهات النظر والرؤى المختلفة للأفراد، وتحقق التوازن بين الكفاءة والفعالية في الأعمال والمهام (Babel'ová et al, 2018:18).

ووفقًا لما تقدم، يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تتمتع بالعديد من الخصائص والسمات التي تجعلها من الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة والتميزة كونها تراعي التكامل في نظرتها إلى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتلتزم بالتفكير العقلاني، وتتبع المنهج الشامل عند فحص كل ما يتعلق بالمؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرها بعيد المدى ورؤيتها المستقبلية حول مجال عمل المؤسسة.

رابعًا: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

يرى Muogbo أن الإدارة الاستراتيجية لا تهدف فقط إلى الاستفادة من أوجه القوة بداخل المؤسسة واستثمار الفرص الخارجية، لكنها تعمل على معالجة نواحي الضعف الداخلية، والقضاء على التهديدات الخارجية (Muogbo,2013:24)، وهي بذلك تُحقق الانسجام والتوافق التام بين المؤسسة وبيئتها، وتُعزز كفاياتها الأساسية، بل وتزيد التعاون المتبادل بين جميع العاملين، وتركز على إضافة قيمة للمستفيدين منها (Suryavanshi,2015:38).

ويشير كلاً من Terra & Passador أن الإدارة الاستراتيجية تهدف بشكل رئيس إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛ حيث تمكنها من صياغة وتنفيذ استراتيجيات تضيف قيمة لها، وتضمن استمرارها داخل نطاق عملها وتوسعها المستقبلي (Terra & Passador,2016:237).

وفي هذا الصدد يؤكد Stamevska أن الإدارة الاستراتيجية تُحقق هدفين رئيسيين هما: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة للتفوق على المنافسين لها الحاليين والمحتملين، وبالتالي فرض هيمنتها على سوق العمل، كما تساعد هذه الأهداف في التغلب على التغيرات داخل بيئة عملها (Stamevska et al,2019:59).

كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توسيع نطاق عمل المؤسسة وفقاً لرؤيتها ورسالتها وعملياتها الاستراتيجية، وتُمكنها من تحديد أهدافها وتوجيهها الاستراتيجي بوضوح (Pournasir,2013:66)، وتجعل المديرين والعاملين بالمؤسسة أكثر تنبهاً للفرص الجديدة واستثمارها ومنع التهديدات المحتملة أو الحد من آثارها السلبية، وربط المؤسسات ببيئها بما تتضمنه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية (Pance, 2015:2,8,18).

وبالإضافة إلى ما تقدم، تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة قدرة المؤسسة على توقع المستقبل والحصول على معلومات عن البيئة المحيطة.
- تشجيع العمل الجماعي، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين (Rahman,2014:31)
- ربط عملية صنع القرار بالظروف البيئية التي تتواجد فيها المؤسسة.
- جعل المؤسسة أكثر قدرة على صياغة مستقبلها بنفسها (Stevens,2015:4).
- تعرف المشكلات والأزمات قبل حدوثها ووضع خطط لمواجهةها ومنعها من الحدوث.
- تعزيز صورة المؤسسة ودعم شرعيتها لئلا تفقد توجيهها وكفاءتها.
- رصد ومتابعة التغيرات المرتبطة بسوق العمل، والتكيف معها.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- زيادة جودة المخرجات - الخدمات المقدمة (Lončar,2017:87).

ولذا يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تنظيم موارد المؤسسة بما يتوافق وتوجيهها الاستراتيجي، فهي لا تقف عند مرحلة التنبؤ بالمستقبل، بل تهيب المؤسسة وتُعرفها بالإجراءات الدقيقة الضرورية نحو تنفيذ ما ترنو إليه على المدى البعيد، وهي بذلك تختلف عن كثير من الأنماط الإدارية التي يستخدمها مديرو المؤسسات باختلاف نطاق عملها.

خامساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية من أكثر الممارسات التي تميز المؤسسات، فهي تمكنها من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها وأهدافها وبالتالي تحديد توجيهها الاستراتيجي (Olanipekun et al,2015:186)، كما تُمكن المؤسسات من استخدام أصولها والاستفادة بشكل كبير من مواردها، بجانب اتخاذ قرارات منطقية، بينما لا تستطيع المؤسسات التي لا تطبق هذا النمط الإداري استخدام مواردها بفعالية وكفاءة لعدم قدرتها على إجراء التحليل الاستراتيجي، ومن ثم

إحداث التغيير المنشود (Durmaz & Düşün,2016:43). كما تستطيع هذه المؤسسات متابعة جميع أنشطتها المختلفة، وتقييم منافسيها الحاليين والمحتملين ووضع الأهداف والاستراتيجيات التي تضمن تفوقها عليهم، وتقييم هذه الاستراتيجيات باستمرار أو استبدالها بأخرى لضمان تحقيق أهدافها المنشودة (Ibrahim & Musa,2020:32).

وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تحديد المشكلات الإدارية بشكل موضوعي، وتوفير إطار عمل لتنسيق ومتابعة أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى تقليل مقاومة التغيير من قبل العاملين، وإلهامهم حول مستقبل مؤسساتهم، وتشجع المديرين على ممارسة التفكير الاستراتيجي (David, 2011:48-50)، وتساعدهم على تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي لمؤسساتهم من خلال جمع البيانات حول المؤسسات الأخرى المنافسة (Svetlana & Alelexei,2012:51) (52).

وتؤثر الإدارة الاستراتيجية فرصاً جيدة لتقييم المؤسسات، وتُقدم تصوراً يتسم بالموضوعية لأهم القضايا والمشكلات الداخلية، وتيسر عملية التنسيق والمراجعة الداخلية، وتُحد من الآثار السلبية للتغيير التنظيمي، وترتبط عمليات صنع القرار بالأهداف الموضوعية، وتضمن استخدام الوقت والموارد الأخرى بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتحل النزاعات والصراعات في أقصر وقت، وتُحقق التواصل الداخلي والخارجي بشكل فعال، وتضمن تكامل الجهود الفردية مع الجهود التنظيمية، وتُحفز الأفراد على التفكير المُوجّه نحو المستقبل، وتُقدم مدخلاً تعاونياً لحل القضايا والمشكلات، فضلاً عن تحقيق الالتزام التنظيمي (David,2011:50).

كما تُوفّر للمؤسسة خارطة طريق واضحة المعالم، واستراتيجيات وتقنيات لتحسين الأداء، ونظام اتصالات داخلية فعالة، وتكشف المشكلات قبل ظهورها وتواجهها بفاعلية، وتُمكن المؤسسة من استخدام مواردها وإمكاناتها بشكل أمثل، وتُحسن عملياتها الداخلية والخارجية، وتُكوّن التفكير المناسب والمُوجّه نحو المستقبل، وتُحدد أهدافاً واضحة للعاملين وتُرشدتهم نحو تحقيقها، وتجعل المؤسسة أكثر استباقاً من غيرها في تشكيل مستقبلها، وتوقع التغيرات وإدارتها بشكل أفضل (Tapera,2014:123/Amoli & Aghashahi,2016:450).

وتستطيع المؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية وضع خطط فعالة تضمن تميزها المؤسسي، وتوفير إطار عمل ملائم للعلاقات الداخلية بين العاملين، بجانب مساعدة المديرين على ربط القرارات الحاسمة بالأهداف المحددة (Esmaili,2015:125) بالإضافة إلى رفع درجة يقظتهم وانتباههم لضمان نجاح تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية، وزيادة رأس مال

المؤسسات من خلال تنويع مصادرها ومواردها، وزيادة معدل العائد على الاستثمار من خلال الاستفادة القصوى من الموارد، ومنع تداخل المهام والأعمال داخل المستويات التنظيمية، تجنباً للهدر في الوقت والمجهود، وتجنب حدوث فجوة تنظيمية بين العاملين داخل الإدارات المختلفة، والتوزيع العادل للأعمال (Rani,2019:4-5)، بالإضافة إلى زيادة مشاركة والتزام جميع الأفراد عند تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات وصولاً إلى الإبداع، وفهم استراتيجيات المنافسين بشكل أفضل (Singh,2021:186).

كما تُحقق الإدارة الاستراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسات والمجتمعات، وتُحسّن جودة حياة الأفراد وتُلبي احتياجاتهم الأساسية، وتُحقق الوحدة بين العاملين بالمؤسسة، وتُحسّن جودة القرارات التي تتخذها، وتزيد الوعي بالفرص والتهديدات الخارجية، وتُمكن المؤسسة من فهم استراتيجيات المنافسين (Frunzeti,2016:8/Alamri,2018:49)، وتزيد درجة التفاعل بين المديرين على مستوى الوحدات والأقسام، وتُحقق الضبط والالتزام التنظيمي، وتُوفّر نظاماً فعالاً للتواصل الداخلي بين العاملين، وتُشجّع أعضاء المؤسسة على التفكير المستقبلي، وتُوائم بين العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة (Abd, et al,2019:2).

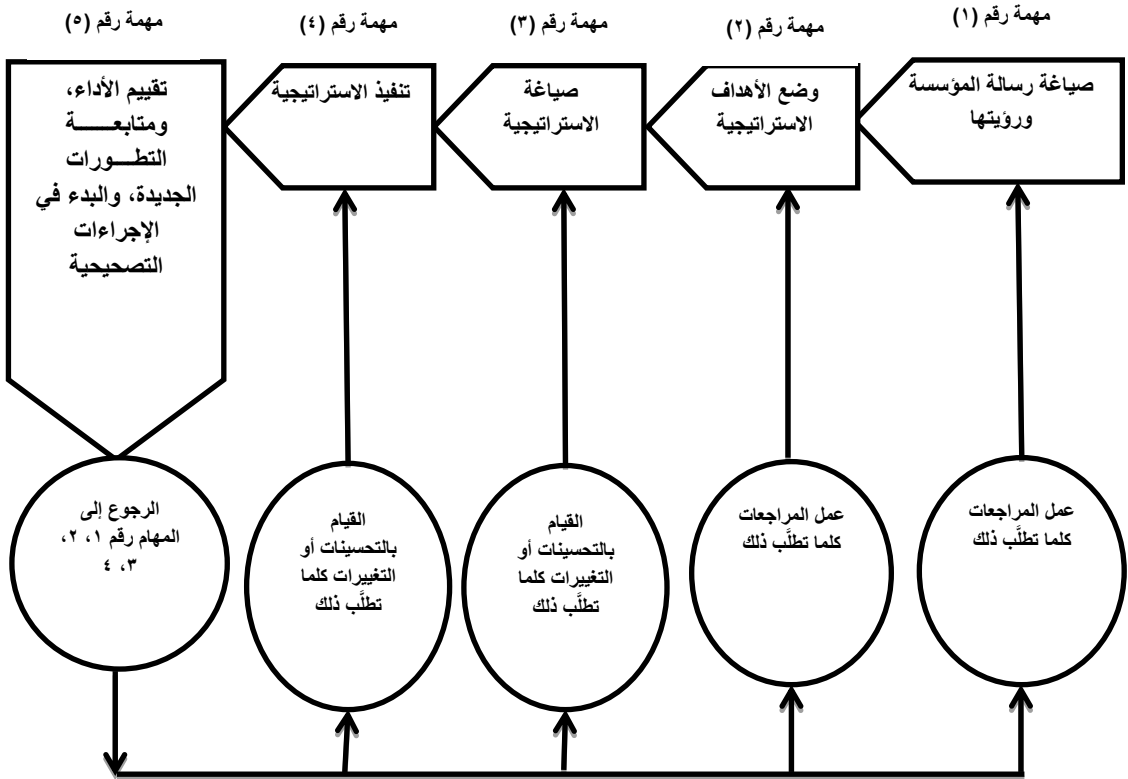
ويتضح مما سبق الأهمية الكبيرة للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات؛ وأنها تختلف باختلاف المؤسسات نفسها، وما يعود عليها بالنفع لتوجيه جميع أنشطتها وأعمالها، فالإدارة الاستراتيجية تعد من المداخل المهمة والضرورية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تطوير نفسها، وتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على منافسيها.

سادساً: نماذج الإدارة الاستراتيجية:

يوجد العديد من النماذج التي تناولت الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها ما يلي:

١- نموذج Thompson & Strickland 1990:

وفقاً لهذا النموذج، تتمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية في صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الأداء، ومتابعة التطورات الجديدة، والبدء في الإجراءات التصحيحية كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (١) نموذج الإدارة الاستراتيجية لـ Thompson & Strickland.

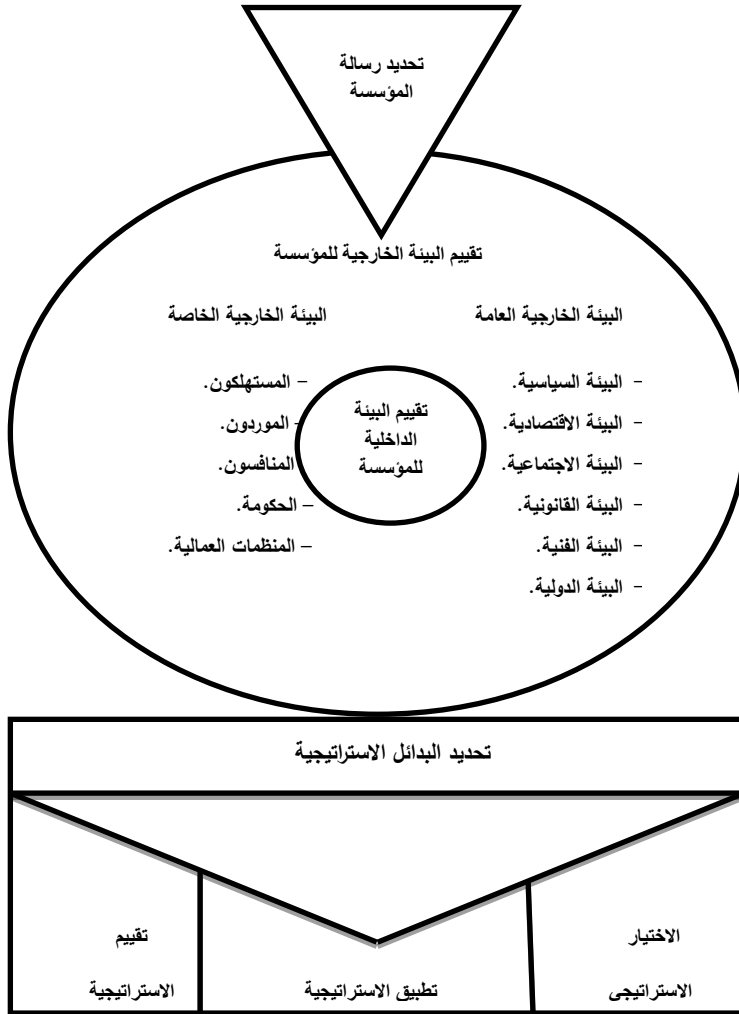
Source: Thompson, A. A. & Strickland, J. A. (1990). Strategic Management Concepts and Cases, 5th Ed., Nomewood, Richard D, Irwin Inc., p.7.

ورغم مزايا هذا النموذج إلا أنه افتقد لمكون رئيس من مكونات الإدارة الاستراتيجية، وهو ما يجعلها تختلف تمامًا عن نظيرتها التقليدية، ألا وهو التحليل البيئي للمؤسسة؛ والذي يعني تقييم قدراتها الداخلية والأوضاع الخارجية المحيطة بها بهدف استخراج نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats، وبالتالي تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.

٢- نموذج إسماعيل السيد ١٩٩٣م:

يتكون هذا النموذج من تحديد رسالة المؤسسة، ثم تقييم بيئتها الداخلية بغرض الكشف عن نواحي القوة والضعف، ثم دراسة وتقييم بيئتها الخارجية بشقيها العام والخاص بغرض الكشف عن الفرص والتهديدات، ويعقب ذلك قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم

دراستها وتقييمها واختيار أفضلها، وبعد ذلك يتم تهيئة الظروف والمناخ الملائم لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، وأخيراً تتم عملية تقييم الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٢) نموذج الإدارة الاستراتيجية لـ إسماعيل السيد.

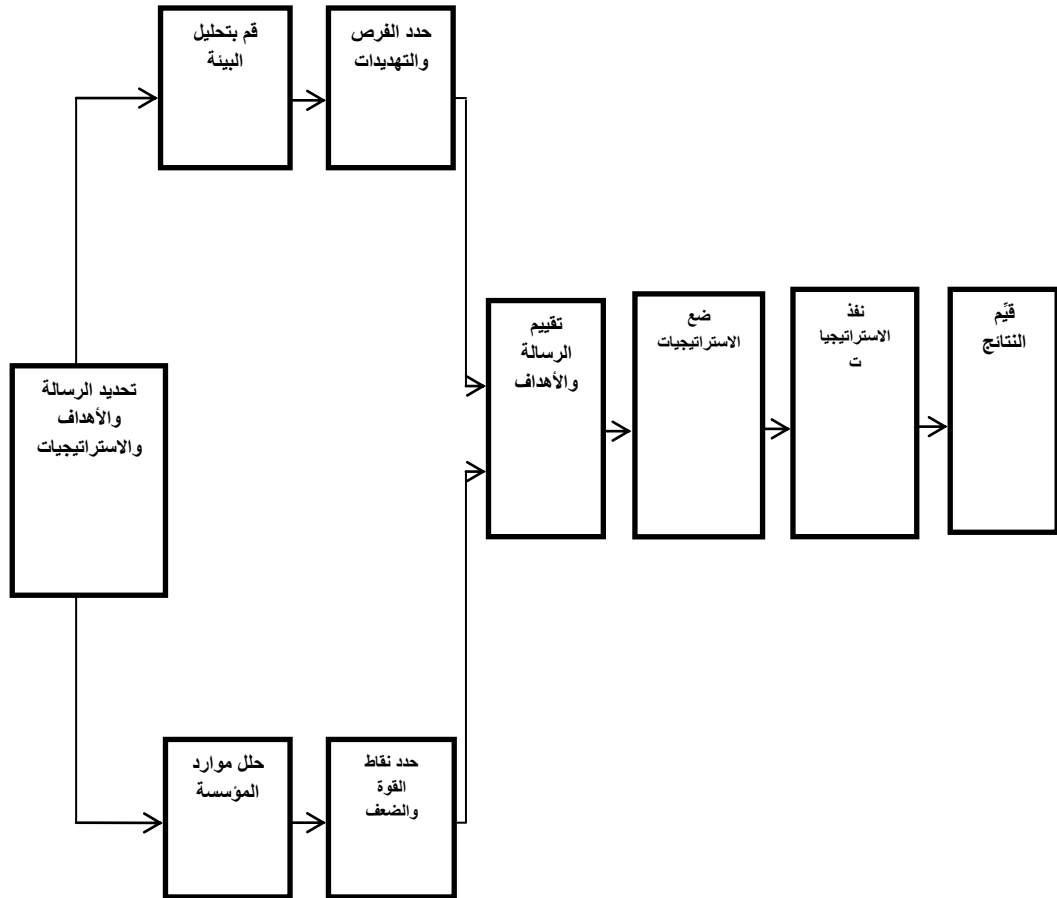
المصدر: السيد، إسماعيل محمد. (١٩٩٣). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص ٣٠ - ٣٢.

ورغم ما يتمتع به هذا النموذج من مزايا خاصة تحديد الجوانب أو العناصر التي يجب تحليلها في البيئة الخارجية للمؤسسة، إلا أنه لم يوضح تلك العناصر في البيئة الداخلية، كما تجاهل عملية التغذية الراجعة؛ حيث انتهى بخطوة تقييم الاستراتيجية دون أن يؤكد على أهمية اتخاذ

الإجراءات التصحيحية، يضاف إلى ما سبق تجاهله لعنصر مهم - إن لم يكن أهم عنصر- من عناصر الإدارة الاستراتيجية وهو رؤية المؤسسة؛ حيث اتفقت الأدبيات على ضرورة تحديد المؤسسة للصورة الذهنية التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، باعتبارها من السمات الرئيسة المميزة للإدارة الاستراتيجية عن مثلتها التقليدية.

٣- نموذج Robbins & Cenzo 1998:

تسير الإدارة الاستراتيجية تبعاً لهذا النموذج وفق عدة خطوات يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (٣) نموذج الإدارة الاستراتيجية لـ Robbins & Cenzo.

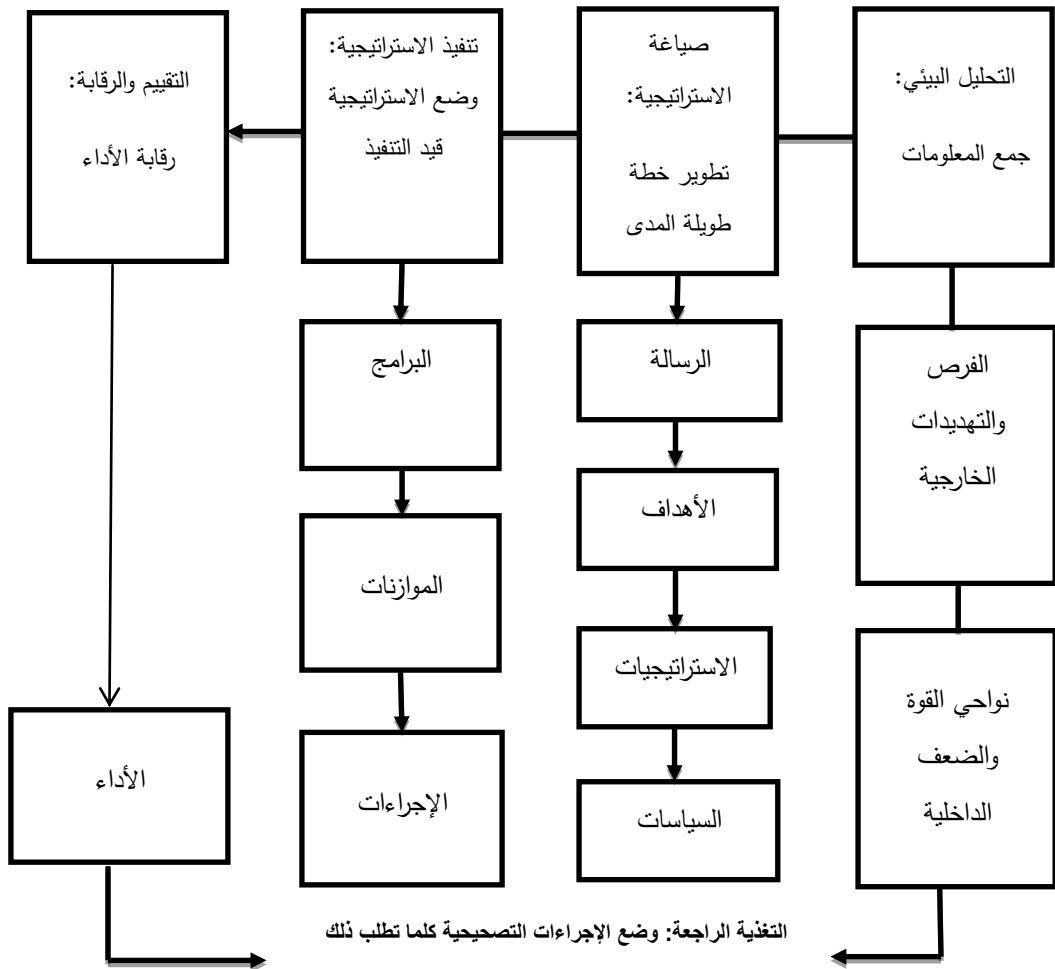
Source: Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A.(1998).Fundamentals of Management, New York, Prentice Hall International, p. 82.

ورغم مزايا هذا النموذج إلا أنه تجاهل - كالنموذج السابق - عملية التغذية الراجعة؛ حيث انتهى بخطوة تقييم النتائج في ضوء أهداف المؤسسة، دون أن يؤكد على أهمية اتخاذ

الإجراءات التصحيحية سواء تطلب ذلك إجراء تعديل في عملية التنفيذ أو الخطة أو الأهداف ذاتها، لذا كان من الأفضل أن توصف هذه الخطوة بـرقابة الاستراتيجية أو تقويمها، يضاف إلى ما سبق تجاهله لرؤية المؤسسة.

٤- نموذج Wheelen & Hunger 2006:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية وفقاً لهذا النموذج أربعة عناصر رئيسة وهي: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والتقييم، والرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك:



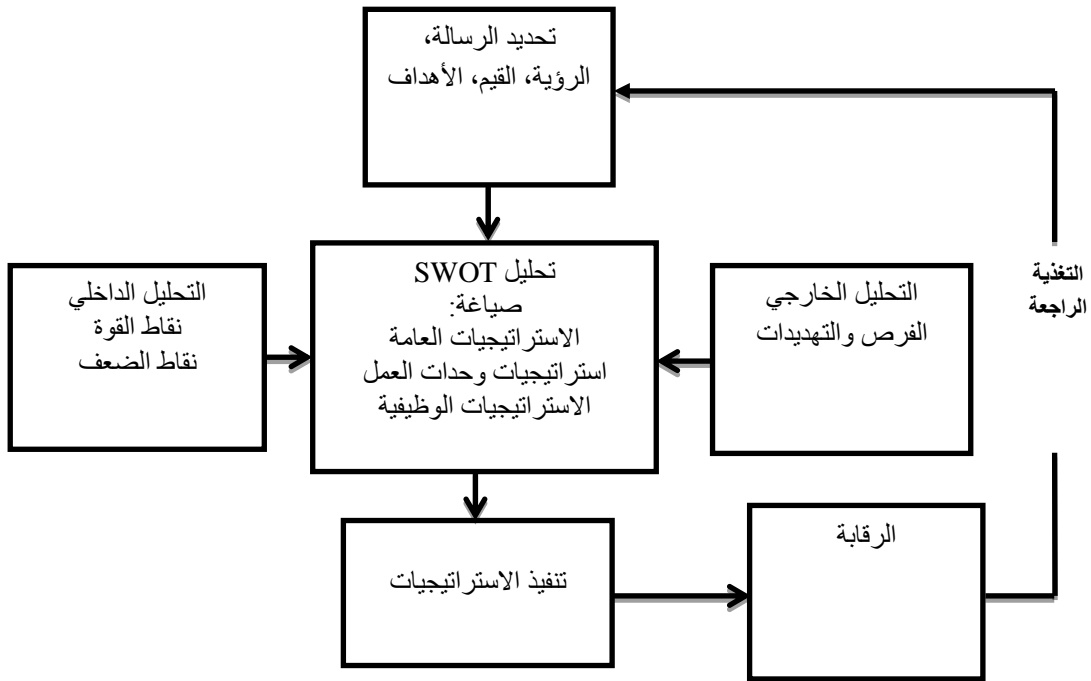
شكل رقم (٤) نموذج الإدارة الاستراتيجية لـHunger & Wheelen.

Source: Wheelen, T. L. & Hunger, J. D.(2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy, 10th Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc., p. 10.

ورغم ما يتمتع به هذا النموذج من مزايا لعل أبرزها عرض الجوانب الفرعية لكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه تجاهل - كالنموذجين السابقين - رؤية المؤسسة، أي الوضع الذي تسمو للوصول إليه مستقبلاً؛ حيث أوضح أن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات تُوضع في ضوء رسالة المؤسسة، متجاهلاً بذلك دور الرؤية بجانب الرسالة في تشكيل هذه العناصر.

٥- نموذج Hill & Jones:

تتكون الإدارة الاستراتيجية تبعاً لهذا النموذج من عدة خطوات رئيسة يوضحها الشكل التالي:



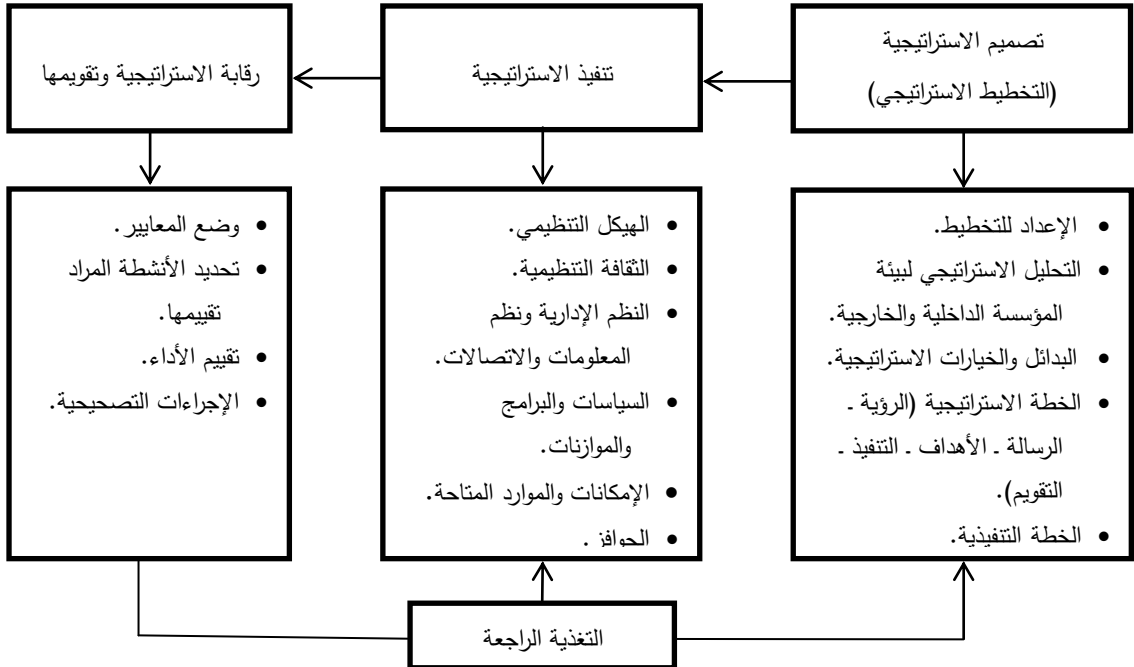
شكل رقم (٥) نموذج الإدارة الاستراتيجية لـ Hill & Jones.

Source: Hill, C. W. & Jones, G. R.(2008). Essentials of Strategic Management, 3th Ed., Canada, Nelson Education, Ltd., p. 9.

ورغم ما يتمتع به هذا النموذج من مزايا إلا أنه تجاهل تحليل البيئة الخارجية العامة والتي تشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية؛ حيث اقتصر في الكشف عن الفرص والتهديدات على البيئة الخارجية الخاصة (النتافسية)، كما يؤخذ عليه أيضاً وضعه للرؤية قبل القيام بالتحليل البيئي، إذ يُفضل وضع الرؤية بعد تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ويستثنى من هذه القاعدة المؤسسات القوية ذات الإمكانيات الضخمة.

٦- نموذج اسطنبولي وآخران ٢٠١٦م:

وفقاً لهذا النموذج، تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسة وهي: تصميم الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها وتقويمها، وتتضمن المرحلة الأولى عدة خطوات فرعية وهي: الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وطرح البدائل والخيارات الاستراتيجية والمفاضلة بينها واختيار أفضلها، وبناء الخطة الاستراتيجية (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التنفيذ - التقويم)، ووضع الخطة التنفيذية، بينما تتضمن المرحلة الثانية عدة أنشطة فرعية وهي: بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وتكوين الثقافة التنظيمية المساندة، وإيجاد النظم الإدارية ونظم المعلومات والاتصالات الداعمة، ووضع السياسات والبرامج والموازنات، وتخصيص الإمكانيات والموارد المتاحة، ووضع نظام واضح للحوافر، في حين تتضمن المرحلة الثالثة عدة خطوات فرعية وهي: وضع المعايير، وتحديد الأنشطة المراد تقييمها، ثم تقييم الأداء، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج:



شكل رقم (٦) نموذج الإدارة الاستراتيجية لـ اسطنبولي وآخران.

المصدر: اسطنبولي، مروة بنت فرج، لاشين، محمد عبد الحميد و أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية،

مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة، ٢(١٧١)، ص ٦٦٠.

ويمكن القول إن حداثة هذا النموذج قد مكنته من تجنب الأخطاء التي وقعت فيها النماذج السابقة، لكن كأى عمل بشري لم يخل هذا النموذج من الأخطاء لعل أبرزها التكرار؛ حيث ذكر الخطة التنفيذية Action Plan كأحد خطوات مرحلة التصميم الاستراتيجي، وقبلها مباشرة ذكر التنفيذ والتقييم الاستراتيجي، ومن المعلوم أن الخطة التنفيذية تتضمن هاتين العمليتين بصورة مكتوبة ومفصلة، كما اعتبر النموذج عملية وضع السياسات التي تحكم عمل المؤسسة ضمن مرحلة التنفيذ، وهي في الحقيقة من صميم مرحلة التخطيط.

ويتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق بين الكُتَّاب والباحثين حول النموذج الأمثل للإدارة الاستراتيجية، رغم وجود شبه اتفاق بينهم في الخطوط الرئيسة لهذه النماذج، وقد يرجع ذلك إلى تعدد وجهات نظرهم من ناحية، وتباين المؤسسات من حيث الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والمركز التنافسي من ناحية أخرى.

سابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية:

في ضوء عرض النماذج السابقة، يتضح أن هناك أربع مراحل رئيسة للإدارة الاستراتيجية وهي: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

(١) التحليل البيئي Environmental Analysis:

يعد التحليل البيئي من المراحل المهمة والضرورية للمؤسسة؛ حيث يُمكنها من تعرف ذاتها ومنافسيها، بمعنى الوقوف على ما تمتلكه من موارد وإمكانات وقدرات داخلية، وفي الوقت ذاته تعرف ما يؤثر عليها خارجياً، ويتضمن التحليل البيئي جانبين رئيسين هما:

أ - تحليل البيئة الداخلية Internal Analysis:

ويرتبط بالعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)؛ حيث تشير نقاط القوة Strengths إلى كل ما تتميز به المؤسسة مثل (علامتها التجارية - ميزانيتها القوية - استخدام وتنوع التقنيات الحديثة...)، بينما تتضمن نقاط الضعف Weaknesses كل ما يؤثر أو يبطيء من أداء المؤسسة ويحتاج إلى التحسين مثل (ارتفاع معدل دوران العاملين - انخفاض الجودة - ضعف العلامة التجارية...6:2021, Majekodunmi & Ogundele).

وتتنوع مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه البيئة ومن أهمها السجلات والنشرات والتقارير، والدراسات والبحوث التي أُجريت حولها، والتقارير واللقاءات والندوات والمؤتمرات التي ناقشت قضايا المؤسسة، حيث يتم تحليلها للوقوف على وضعها الداخلي، بجانب الملاحظة والمقابلات الشخصية وجلسات العصف الذهني والاستبانات التي تقدم إلى أعضاء المؤسسة.

ب - تحليل البيئة الخارجية External Analysis:

ويتضمن العوامل الخارجية (الفرص والتحديات)؛ حيث تشير الفرص Opportunities إلى جميع العناصر التي قد تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مثل (عدم وجود منافس مهيم - الأسواق الجديدة - التكنولوجيا الحديثة....)، وعلى العكس من ذلك، هناك التهديدات Threats وهي العوامل التي يمكن أن تضر بالمؤسسة مثل (زيادة المنافسة الجديدة - التغيرات في خطة التأمين - التباطؤ الاقتصادي... (Farid,2022:999).

وقد يقصد بالفرص العوامل أو الحالات أو الاتجاهات والأحداث الخارجية التي قد تساعد جهود المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بينما تشير التهديدات إلى العوامل أو الحالات أو الاتجاهات والأحداث الخارجية التي قد تعوق جهود المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Hitt et al.,2001:53).

وتهدف عملية تحليل البيئة الخارجية إلى الكشف عن الفرص المتاحة والمحتملة بغرض استغلالها والاستفادة منها لصالح المؤسسة، بجانب تعرف التهديدات القائمة والمحتملة من أجل الاستعداد لها ومواجهتها والتصدي لتأثيراتها السلبية، بالإضافة إلى الوقوف على الوضع التنافسي للمؤسسة (Charles & Jones,2007:7).

وجدير بالذكر أن التحليل البيئي يجب ألا يقتصر على تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية، بل يجب أن يتوقع الأوضاع المستقبلية أيضاً (Wright, et al,1992:34). وتوجد عدة أساليب للقيام بذلك، والتي يجب أن يكون المٌحلل الاستراتيجي على دراية بها ومن أهمها: أسلوب السيناريوهات، وأسلوب دلفاي في التنبؤ، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب التنبؤ الإسقاطي، وأسلوب التنبؤ التحليلي للقوى، وأسلوب المستقبلات البديلة، وأسلوب النماذج السببية، وأسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية، وأسلوب مونت كارلو للتحليل التنبؤي، وأسلوب النمط الحدسي، والتدقيق الاستراتيجي، ومنهج تحليل الاتجاهات، ومدخل النظم الاستراتيجي، وتحليل التأثير

المنقاطع، وتحليل الفجوة، وتحليل الانحدار، والسلاسل الزمنية(ضحاوي والمليجي، ٢٠١١: ٢٠٨-٢١٣).

ويدمج البعض مرحلة التحليل البيئي مع المرحلة التي تليها (صياغة الاستراتيجية) ليُكوّنًا معًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي (Bryson & George, 2020:2). ويجب على المؤسسة قبل البدء في هذا التحليل أن تضع لنفسها رسالة وأهدافاً مؤقتة قابلة للتعديل في ضوء نتائج التحليل؛ لأن الرسالة تُحدد البيئة التي سيتم تجميع المعلومات عنها، فضلاً عن أن الأهداف تُيسّر عملية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

(٢) صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

يجب أن تحدد الاستراتيجية ما تود أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً (وضعها المستقبلي)، وأن تقيم بشكل موضوعي وضعها الحالي، وتراعي الخيارات والبدائل الاستراتيجية والموارد المتاحة والتغييرات المطلوبة (Fuertes et al., 2020:6)؛ حيث يتم صياغة خطة المؤسسة التي تُعد بمثابة المحرك الرئيس لها، والموجه العام لعملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد بها، وأساساً لكسب التزام العاملين، وينبغي صياغتها بأسلوب واضح وبسيط وأن تشمل على العناصر التالية:

أ - نبذة عن المؤسسة Institution:

وفيها يتم ذكر نبذة مختصرة عن المؤسسة من حيث نشأتها وتأسيسها، ونوعها (جامعة - كلية - معهد)، وملكيته (حكومية - خاصة - دولية)، وأنواع وطبيعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية التي تقدمها، والدرجات العلمية التي تمنحها، والموارد البشرية والمادية المتاحة بها، وتوسعاتها الحالية والمحتملة، وتطور حجمها وفقاً لعدد الطلاب المقبولين وعدد الخريجين، بالإضافة إلى السمات التي تميزها عن المؤسسات المناظرة على المستوى القومي في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إن وجدت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧: ١٤).

ب - نبذة عن التحليل البيئي Environmental Analysis:

وفيها يتم ذكر نبذة مختصرة عن التحليل البيئي من حيث القائمين به، والأدوات المستخدمة، والفئات المشاركة فيه، والفترة الزمنية التي أُجري فيها، وأبرز النتائج التي توصل إليها.

ج - الرؤية Vision:

الرؤية في اللغة العربية تعني الإبصار (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٤: ٢٥٠)، ورؤية المؤسسة هي الصورة المستقبلية للمؤسسة - الحلم الذي تطمح إلى تحقيقه (Taiwo & Lawal, 2016: 128)، وتجب على السؤال ماذا نريد أن تكون عليه المؤسسة خلال السنوات القادمة؟، والهدف من الرؤية توجيه المؤسسة بأكملها ومراقبتها وتشجيعها من أجل تحقيق ما تصبو إليه (Fuertes et al., 2020: 2)، ويتطلب صنع الرؤية اللجوء إلى التخيل كونها تتعلق بمجهول "مستقبل المؤسسة"، وتجمع بين الحقائق والآمال والأحلام التي تطمح إليها، وقد توصف بأنها النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها والتي تعد موجهاً لجميع أنشطتها ومواردها وقيمها (Bebas & Aboudaber, 2019: 2).

والرؤية الجيدة هي التي تتوافر فيها خصائص رئيسة والتي من أهمها: الوضوح، والواقعية، والقابلية للتحقق (ليست حلمًا بعيد المنال)، والاقناع، والتطلع إلى المستقبل مع أخذ الماضي في الاعتبار، والإنجاز والتعبير عن التفوق، وأن تكون محفزة للعاملين والعملاء وكافة أصحاب المصالح لتُعبّر عن رؤاهم ومتطلباتهم، بجانب كونها تشاركية تُعبّر عن تكامل تفكير فريق العمل وليست تجميع لرؤى منفصلة (Altiok, 2011: 62-63).

ورغم أن المعهود هو وضع الرؤية بعد إجراء التحليل البيئي للمؤسسة، إلا أن بعض المنظرين والكتاب يرون أن المؤسسات ذات الإمكانيات الضخمة والوضع التنافسي القوي يمكنها وضع رؤيتها أولاً ثم تقوم بالتحليل للوقوف على الفجوة الاستراتيجية بين المأمول والواقع، وبالتالي حشد إمكانياتها وتعبئة جهودها للتغلب على هذه الفجوة، أما المؤسسات الضعيفة تضطر إلى القيام التحليل أولاً؛ للوقوف على إمكانياتها الداخلية وظروفها الخارجية، وبالتالي تضع رؤيتها في ضوء الإمكانيات المتاحة والممكنة والظروف المحيطة حتى تتسم بالواقعية وإمكانية التحقق (Guzik, 2011: 288-289).

وتكمن أهمية وضع رؤية المؤسسة ورسالتها في تأثيرها الفعال على عملية التخطيط بأكملها، حيث يعد ذلك من أهم عوامل نجاح المؤسسات من الناحية الاستراتيجية على المدى الطويل، فصنع رؤية ملهمة من التحديات الكبيرة التي تواجه الإدارة العليا بالمؤسسة كونها تعد المحرك الرئيس لجميع أعمالها وأنشطتها، ومن خلالها تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا من الضروري وجود توافق بين رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها وهيكلها والاستراتيجيات التي تختارها.

د - الرسالة Mission:

رسالة المؤسسة هي الغرض الرئيس من وجودها (Wheelen & Hunger,2006:12)، وتتضمن ما تريد المؤسسة تحقيقه في الوقت الحالي وفقاً لمواردها وإمكاناتها الحالية، كما أنها تشكل الإطار الذي يحدد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيم الحاكمة (Nisrim,2022:5)، وفيها يتم توضيح أسباب وجود المؤسسة، ومهامها، وقطاعات المجتمع التي تقوم بخدمتها، والغايات العامة التي تسعى إليها (Fuertes et al,2020:2).

ونقوم الرسالة بترجمة الرؤية إلى واقع عملي ملموس لكونها تعد وصفاً دقيقاً لما ستفعله المؤسسة ولماذا ستفعله، وتشارك مع الرؤية من حيث نظرتها وتصورها الشامل للمؤسسة، لكنها أكثر واقعية ووضوح (Farid,2022:998).

وإذا كانت الرؤية تصف ما تود أن تصبح عليه المؤسسة في المستقبل، فإن رسالتها تجمع بين الماضي والحاضر؛ حيث تحدد سبب وجودها، وتوضح دورها داخل المجتمع، بجانب كونها من أكثر المبررات لتلقي الدعم من قبل أصحاب المصلحة والمستفيدين.

ومن بين العقبات التي كانت تواجه العاملين خلال السنوات الماضية طول بيان الرسالة وصعوبة تذكره أو التعبير عنه شفهيًا، الأمر الذي يقلل من مشاركتهم أو رضاهم عنها (Alkhafaji & Nelson,2013:14)، ولهذا من الضروري أن تتوافر في الرسالة الجيدة الخصائص التالية (Cherunilam, 2015: 43-44):

- موجزة بحيث لا تزيد بحال من الأحوال عن صفحة واحدة حتى يسهل تذكرها.
- مكتوبة بلغة سليمة تنسم بدقة التعبير وانتقاء المصطلحات.
- واضحة وبسيطة، بحيث تكون مفهومة لكافة أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- مقبولة، حيث تحظى بالتأييد والتعزید من أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- ملهمة، حتى تساهم بقوة في إثارة الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- قابلة للتحقيق؛ حيث يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عمل.
- أن تتوافق مع الظروف المجتمعية الحالية وتراعي احتمالات النمو مستقبلاً.
- أن تحقق أقصى إشباع ممكن لكافة الأطراف المعنية.
- أن تُصاغ بشكل عام وليس بشكل تفصيلي.

هـ - الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:

تحتاج المؤسسات إلى قياس نتائج الاستراتيجيات المستخدمة من خلال وجود أهداف قابلة للقياس من شأنها أن تعزز التزام العاملين نحو تحقيقها (Sinnaiah et al., 2023: 38)، ومن ثم تحدد الأهداف ما يجب تحقيقه والوقت المرصود، وقد يكون للمؤسسة أكثر من هدف - غاية خلال فترات زمنية مختلفة (Hunger & Wheelen, 2006: 14)، ويتم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية من الغايات الاستراتيجية التي تنبثق من رؤية المؤسسة ورسالتها، ولذلك ينظر إليها على أنها مقاييس لمتابعة أداء المؤسسة وتقديمها على المدى القصير - الطويل (Farid, 2022: 998).

وإذا كانت الرؤية والرسالة يقدمان إحساساً شاملاً وواسعاً بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، فمن الضروري صياغة أهداف واضحة وملموسة للعاملين خلال أدائهم لمهامهم اليومية من أجل تحقيق التطلعات الكبيرة للمؤسسة، ويجمع بعض الكتاب والباحثين سمات الأهداف الجيدة في كلمة (SMART) بمعنى أن تكون محددة Specific، وقابلة للقياس Measurable، ويمكن تحقيقها Attainable، وأن تكون واقعية Realistic، ومحددة بوقت Time-bound. (Kennedy et al, 2020: 37-38).

ومن بين السمات الأخرى التي تتصف بها الأهداف الجيدة أنها: (Bora et al, 2017: 5; Cherunilam, 2015: 43-44).

- تحتوي على أهداف قصيرة - طويلة المدى.
 - مرنة، حيث تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.
 - تمثل تحدياً للعاملين لبذل مزيد من الجهود لتحقيقها.
 - تلامس قضايا حيوية ومهمة.
 - يمكن تحقيقها في ضوء إطار زمني محدد.
 - تحتوى على أهداف ترتبط بالناحية المالية وغيرها.
- ويعد تحديد الأهداف الاستراتيجية على جانب كبير من الأهمية؛ حيث تعمل على تيسير عملية اتخاذ القرار، والمفاضلة بين الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد بأنواعها، كما تُعد بمثابة الأسس والمعايير التي تستند إليها عملية الرقابة الاستراتيجية، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى (عام واحد أو أقل)، وأهداف متوسطة المدى (أكثر من

عام إلى ثلاثة أعوام)، وأهداف طويلة المدى (أكثر من ثلاثة أعوام)، كما يمكن تصنيفها إلى أهداف كلية تشمل المؤسسة بأكملها، وأهداف جزئية تخص مستوى أو وظيفة أو قسم معين.

و- السياسات Policies:

وهي تلك المبادئ والاتجاهات العامة التي تحكم عمل المؤسسة، وتعد بمثابة مرشد عام للتفكير، ولاتخاذ القرارات، وسلوكيات العاملين (Cherunilam, 2015: 189)، ولكي تكون هذه السياسات فعالة ينبغي أن تتسم بالشمولية والتنسيق والوضوح والمرونة والأخلاقية.

ز - الخطة التنفيذية Action Plan:

وتمثل هذه الخطة كافة الأنشطة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، مع ترتيبها منطقياً وفق أولويات التنفيذ، ويجب جدولة هذه الخطة على النحو التالي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥: ب: ٣١):

- تحديد الأهداف العامة المرجو تحقيقها.
- تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.
- ترجمة الأهداف الفرعية إلى أنشطة قابلة للتنفيذ.
- تحديد المسئول عن تنفيذ كل نشاط.
- تحديد الفترة الزمنية الكافية لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد تكلفة كل نشاط والمصدر الممول.
- تحديد مسئول الرقابة ومؤشرات النجاح.

(٣) تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation :

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية؛ حيث يتم من خلالها تحويل الاستراتيجية المصاغة إلى أنشطة وإجراءات ملموسة على أرض الواقع (Wheelen et al, 2015: 308)، فاستراتيجية المؤسسة تظل غير مكتملة حتى يتم تنفيذها وتقويمها؛ فصياغتها دون تنفيذها يجعلها عديمة الجدوى (Cerniauskiene, 2014: 14).

كما يتوقف على هذه المرحلة النتائج النهائية؛ فالتنفيذ الضعيف قد يؤدي إلى فشل استراتيجية جيدة، بينما قد يؤدي التنفيذ الجيد إلى نجاح استراتيجية ضعيفة، ولا يعني هذا التركيز على التنفيذ وإهمال الصياغة الجيدة للاستراتيجية (Katsioloudes, 2002: 210)، بالإضافة إلى أن ضعف تنفيذ الاستراتيجية قد يؤدي إلى تهديد بقاء المؤسسة والتأثير سلباً على استدامة ميزات التنافسية (Rajasekar, 2014: 169) وللعلاقة الوثيقة بين صياغة الاستراتيجية

وتنفيذها، ينظر البعض إلى هاتين المرحلتين على أنهما وجهان لعملة واحدة (Machabaphala,2010: 17).

ويستلزم تنفيذ الاستراتيجية القيام بالإجراءات التالية (حامد،٢٠٠٧: ٢١١؛ الدوري،٢٠٠٨: ٢٨٠)

- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاستراتيجية.
- تكوين ثقافة تنظيمية مساندة للاستراتيجية.
- توفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية.
- توفير الموارد المالية الكافية ووضع نظام للحوافز.
- إيجاد نظم معلومات واتصالات داعمة.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- تهيئة المناخ المحفّز على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- نشر السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- توضيح مسؤوليات وسلطات الوحدات والأفراد.
- توزيع المهام والأنشطة على الأفراد.

كما وضعت مجموعة ماكينزي الاستشارية Mckinsey نموذجًا يتضمن سبعة عناصر ضرورية للتنفيذ الناجح للاستراتيجية، تبدأ جميعها بحرف S وهي: الاستراتيجية المتكاملة Strategy، والهيكل التنظيمي المناسب Structure، والأنظمة التي تحكم عمل المؤسسة Systems، ونمط إدارة يحقق أهداف المؤسسة Style، وأعضاء المؤسسة Staff، والمهارات التي يمتلكونها Skills، والقيم المشتركة بينهم الداعمة للاستراتيجية Shared Values، لذا يُعرف هذا النموذج بـ 7s أو نموذج العناصر السبعة (Nejad et al.,2015:44).

ولذا يمكن القول بأن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تمثل التجسيد الحقيقي للاستراتيجية الموضوعية على أرض الواقع، وبالتالي نجاحها يعني نجاح الإدارة الاستراتيجية والعكس صحيح، كما أن التنفيذ الضعيف قد يؤدي إلى فشل استراتيجية جيدة، بينما قد يؤدي التنفيذ الجيد إلى نجاح استراتيجية ضعيفة.

(٤) الرقابة الاستراتيجية Strategy Control:

وهي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء الاستراتيجية والنتائج التي تم تحقيقها، وتقديم تغذية راجعة لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً للوقوف على

الانحرافات، واتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة التي تضمن استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكثر وبأعلى كفاءة ممكنة (Wanjohi,2013:3-4)، وتعتبر هذه المرحلة ضرورية للتحسين المستمر للمؤسسة، وضمان بقاءها على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها وغاياتها (Mohamed & Başar,2023:47).

وتمر الرقابة الاستراتيجية بالخطوات التالية (ماهر، ١٩٩٦: ٢٧٨ - ٢٧٩):

- تحديد النشاط المطلوب قياسه.
 - تحديد معايير النشاط، وتوجد هذه المعايير في خطة المؤسسة.
 - قياس ما تم تنفيذه من النشاط.
 - مقارنة ما تم تنفيذه بالمعايير لكشف الانحرافات.
 - تحديد طبيعة الانحرافات وأسبابها وتقديم الحلول لعلاجها والقضاء عليها.
- ولا تقتصر الرقابة الاستراتيجية على متابعة وتقييم مستوى جودة الأداء بالنسبة للمؤسسة وأعضائها، أو مستوى الجودة في استخدامها لمواردها الحالية فقط، لكنها ترتبط أيضاً بنظام الحوافز للبقاء على حماس وتركيز العاملين على المشكلات والقضايا الحيوية التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل. ولهذا تعددت أدوات متعددة الرقابة الاستراتيجية والتي تتنوع ما بين الملاحظة الشخصية، واللقاءات والاجتماعات، والتقارير، والتواصل مع المستفيدين، والموازنات بأنواعها (موازنة الإيرادات والمصروفات التقديرية - الموازنة النقدية التقديرية - الموازنة الرأسمالية - موازنة الإنتاج والموارد والوقت التقديرية - موازنة البرامج التقديرية - الموازنات العمومية)، وخريطة ونقطة التعادل Break- Even Point، وخريطة جاننت Map Gantt، وأسلوب المسار الحرج PERT (القيوتي وزوليف، ١٩٩٣: ٢٣٤ - ٢٤٣).

كما توجد أربعة مستويات للرقابة الاستراتيجية وهي: المستوى العام للمؤسسة، ومستوى الأقسام، والمستوى الوظيفي، والمستوى الفردي، ويستخدم كل مستوى مقاييس خاصة به لتقييم الأداء، وتتنوع الجوانب التي تتناولها تلك الرقابة ما بين الرقابة المالية، والرقابة المتعلقة بالمنتجات، والرقابة المتعلقة بالسوق، والرقابة البيروقراطية المتعلقة بالقواعد والإجراءات ومستويات الأداء، والرقابة المتعلقة بالقيم والسلوك (هل وجونز، ٢٠٠١: ٦٣٦-٦٣٧).

وبدون الرقابة الاستراتيجية، لا يمكن لمديري المؤسسات معرفة ما إذا كانت الأهداف والخطط قد تم تحقيقها وما هي الإجراءات المستقبلية التي يجب اتخاذها، فالرقابة الاستراتيجية

توفر المعلومات والملاحظات حول أداء العاملين وتقلل من امكانية حدوث مشكلات في المستقبل.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن بداية من التحليل البيئي، حيث صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحديد رسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الرسالة، ثم تقوم المؤسسة بصياغة الإستراتيجية، وفيها يتم تقييم بيئة العمل، وفحص الاستراتيجيات السابقة الأخرى، وإجراء التحليل الاستراتيجي الشامل، والبدء في تطوير استراتيجيات مختلفة، وإعداد الخطة الإستراتيجية الأساسية وإيجاد البدائل لها في حالات الطوارئ، وبعد ذلك تقوم بتنفيذ الإستراتيجية والتي تعد من أهم المراحل وفيها يتم إعداد الإستراتيجية الجديدة لتنفيذها، وتطوير الهياكل النهائية لها، ثم تأتي المرحلة النهائية، وفيها تقييم أداء الاستراتيجية والنتائج التي تم تحقيقها، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية، وتحديد الانحرافات وأسبابها إن وجدت وتقديم الحلول لها والقضاء عليها.

ثامناً:متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى توافر مجموعة من المتطلبات داخل المؤسسة، والتي تُمثل في مجملها تلك الموارد والإمكانات اللازمة لتوافرها حتى تتمكن من ممارسة جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بفعالية ونجاح(Palladan & Adamu,2018:3-4).

ومن بين المتطلبات الرئيسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية وجود ثقافة مساندة تدعم هذا النمط الإداري؛ حيث تُحدد الثقافة التنظيمية مدى قابلية المؤسسة لإدخال فكرة أو نموذج عمل جديد، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة وطريقة التعامل معها، بجانب تحديد نوعية العلاقات السائدة، ومعايير توزيع المسؤوليات(Janićijević,2012:127-128).

كما تحتاج المؤسسات التعليمية إلى بناء هيكل مناسب للاستراتيجية والذي من خلاله يتم تحقيق أهدافها، فالتصميم الهيكلي يحدد المستويات الإدارية والأقسام والوحدات والوظائف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وطبيعة العلاقات والاتصالات بينها، ومسئولياتها وسلطاتها (Ahmadi et al, 2020:456) ويتم الحكم على جودة الهيكل التنظيمي في ضوء معايير مهمة ومنها: **درجة المركزية**؛ فكلما أصبحت المستويات التنفيذية أكثر قدرة على اتخاذ القرارات كلما كانت المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية، وثانيها: **درجة التعقيد**؛ وتظهر في الفصل الرأسي بين المستويات الإدارية وفقاً لتسلسل وهرمية السلطة، والفصل الأفقي بين

الوحدات تبعًا لنوعية العاملين ومهامهم مع تحقيق التنسيق والتكامل بينهم (Taboli & Rahmani, 2014:567)، وثالثها: **درجة الرسمية**؛ والتي تُشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات في توجيه سلوك العاملين وتنفيذ أنشطتها (Mehrabi et al, 2013:118)، ورابعها: **درجة المرونة**؛ والتي تُشير إلى مدى إمكانية التغيير في الهيكل - بإضافة أو حذف أو تعديل وحدة إدارية أو دمج بعض الوحدات - للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية (Hao et al, 2012:38). ومن ثم تحتاج المؤسسات التعليمية إلى وضع هيكل تنظيمي ملائم يحقق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة مشاركة المستويات التنفيذية في اتخاذ القرارات، والتنسيق والتكامل بين وحداتها وأقسامها، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع جميع العاملين على العمل الجماعي وضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية.

وتأتي نظم المعلومات كمتطلب رئيس من متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تُمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والكشف المبكر عن الفرص والتحديات، وبالتالي اقتناص الأولى والاستعداد للثانية، والقيام بالأنشطة اليومية بدقة وفي الوقت المناسب، وتوفير الدعم المعلوماتي لصياغة الاستراتيجية، ودعم عملية اتخاذ القرار لتكون أكثر سرعة وأعلى جودة (Altameem et al, 2014:2078)، فضلاً عن أنها تُقلل تكلفة العمليات والإجراءات، وتوطّد علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وتحافظ عليها، وتُحسّن أداءها العام ومخرجاتها (Altaf & Khalil, 2016:24-26)، علاوة على ما سبق تُمكن المؤسسة من تسريع نقل البيانات والمعلومات، وجعل الإدارة أكثر كفاءة وفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Alshubaily & Altameem, 2017:128-129).

ولا تستطيع أي مؤسسة تنفيذ استراتيجيتها بفاعلية وكفاءة دون وجود موارد مالية كافية (Pournasir, 2013:70)؛ فنجاح المؤسسة مرهون بتوافر هذه الموارد، لذا من الضروري ربط استراتيجية المؤسسة بالموارد المالية المتاحة والممكنة (Ager et al, 2015:938)، فالإدارة الاستراتيجية تنظر إلى الأداء المؤسسي من زاويتين أولهما: الأداء الاستراتيجي الذي يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية، وثانيهما: الأداء المالي المرتبط بزيادة الإيرادات والهوامش الربحية، والعلاقة بين الأدائين تبادلية، فقلة التمويل تجعل الاستراتيجية غير فعالة، ولن تستطيع المؤسسة توفير التمويل الكافي ما لم تتخذ قرارات استراتيجية (Blumentritt, 2006:73-74).

ووفقاً لما تقدم، تحتاج المؤسسات عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى وجود موارد بشرية مؤهلة تمتلك الخبرة والمعرفة الكافية على تنفيذ مهامها، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة، وهيكلي تنظيمي ملائم للتغيرات الجديدة داخل أو خارج بيئة المؤسسة، في ظل وجود نظم معلومات إدارية حديثة لدعم عملية اتخاذ القرار وتيسير عملية الإدارة، كما تحتاج المؤسسات أيضاً إلى وجود موارد مالية وإمكانات مادية كافية لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية وتطوير نظام المكافآت بها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تاسعاً: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

تواجه المؤسسات العديد من المشكلات والعقبات التي تتطلب من إدارتها وقياداتها العليا أن يكونوا على دراية بها، وهي تتنوع من حيث ارتباطها بالمؤسسة نفسها أو الأفراد العاملين معاً أو القوانين التي تحكمها وتوجهها، ومن ثم تعددت آراء الكُتّاب والباحثون في عرضهم لها. ومن بين المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ضعف ارتباط الاستراتيجية بأهدافها، ونقص الكوادر الاستراتيجية بالمؤسسة، وقلة فهم العاملين للاستراتيجية الموضوعية، وقلة اهتمام الإدارة العليا بتحسين أداء العاملين المسؤولين عن تنفيذها، بجانب ضعف الموارد المالية والامكانات المخصصة لمراحلها الأساسية، وضعف الارتباط بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها، ومركزية اتخاذ القرار، وقلة تفويض السلطة للعاملين (Jooste & Fourie, 2009:60).

ويشير Chemwei, et al إلى أنه من بين معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية قلة الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية، وقلة وضوح الرؤية لدى القيادات والعاملين، ووجود ثقافة تنظيمية تعادي التغيير لأغراض ما (Chemwei, et al, 2014:119)، كما يؤكد David et al إلى أن التجارب والخبرات المتراكمة السيئة نتيجة طول الفترة الزمنية التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية، وصعوبة تطبيقها، وضعف المرونة من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة مع قلة تقبل التغيرات من قبل بعض الأفراد، واعتبارها بمثابة تهديدات من المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية (David et al, 2020:50-51).

وفي هذا الصدد يؤكد Khemesh على أن ذلك من المحتمل أن يجعل بعض الأفراد في المؤسسات يحجموا عن المشاركة لأسباب شخصية أو لنقص المعرفة والخبرة لديهم، في ظل ضعف قدرة الإدارة العليا بإقناعهم بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية، وضعف ارتباط أنظمة المكافآت بها، وقد ينظر البعض الآخر إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعد عملية مكلفة تؤدي إلى هدر الموارد (Khemesh, 2017:10-11).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بوجود العديد من المعوقات التنظيمية والشخصية والخارجية التي تواجه الإدارة الاستراتيجية عند تطبيقها، وتتضمن المعوقات التنظيمية ضعف الموارد المالية أو الإمكانيات المادية بالمؤسسة، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الإدارة الاستراتيجية، أو وجود ثقافة تنظيمية لا تشجع تطبيق مثل هذا النمط الإداري الحديث، في ظل هيكل تنظيمي غير ملائم، ونظم معلومات واتصالات غير مساندة أو حديثة.

كما تمثل المعوقات الشخصية والتي ترتبط إما بإدارة المؤسسة أو العاملين بها، أحد المشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، ومن ذلك قلة فناعة الإدارة أو العاملين بأهميتها، ونقص معرفتهم المتعلقة بها، أو رفضهم لها خوفاً على مصالحهم ومواقعهم، أو وجود اعتقادات خاطئة لديهم عنها ترتبط بالكلفة أو الوقت اللازمين للتنفيذ، أو نظرهم لها على أنها غير مجدية، وتستنزف الكثير الموارد بلا فائدة.

وبجانب ذلك، توجد العديد من المعوقات التي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل في سرعة تغيرها، الأمر الذي يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل، بجانب تعقدها وتشابكها بكافة عناصرها ومتغيراتها، والذي يجعل تحليلها أمراً صعباً، فضلاً عن ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المرتبطة بها تحديداً الأوضاع التنافسية.

الجزء الثالث

الجهود الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية :
كانت المعاهد الأزهرية قبل عام ١٩٦١م تتبع إدارة الأزهر بشكل مباشر، ومع صدور القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م، نصت المادة (٩١) على أن يكون لهذه المعاهد إدارة عامة مستقلة ممثلة في قطاع المعاهد الأزهرية تتولى مهمة الإدارة والإشراف على التعليم بالمعاهد الأزهرية (ج.م.ع، ١٩٦١: ٣١)، وإيماناً بأهمية تطوير النظام الإداري للقطاع صدر قرار شيخ الأزهر رقم (١٦٨) لسنة ١٩٧٥ والذي قضى بإنشاء المراقبات التعليمية في المحافظات (إدارة الأزهر: ١٩٧٥)، ثم صدر القرار رقم (٢٧٠) لسنة ١٩٧٨ بتحويل هذه المراقبات إلى مناطق تعليمية تشرف على الشؤون الإدارية والمالية لجميع مراحل التعليم الأزهرية قبل الجامعي وبكافة أنواعه كل في دائرة اختصاصاتها (إدارة الأزهر، ١٩٧٨: المادتين ١، ٢)، وأن يتولى مجلس إدارة المعهد الأزهرية متابعة العملية التعليمية بالمعهد وتوجيهها للوصول إلى الأغراض المنشودة (اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية العامة: مادة ٥).

وكان من المفترض أن يخول لقطاع المعاهد الأزهرية الصلاحيات الإدارية والمالية والتي من بينها التخطيط ورسم السياسة التعليمية ووضع الخطة العامة من أجل النهوض بمسئوليته، لكن جاءت اللائحة التنفيذية للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م مؤكدة على أنه "يتولى المجلس الأعلى للأزهر وضع الخطة العامة للمعاهد الأزهرية" (ج.م.ع، ١٩٦١: مادة ٩١)، ومن ثم أشارت دراسة (عبد المجيد، ٢٠٠٧: ١٢٤) إلى أن المجلس الأعلى للأزهر لا يزال يحتفظ بالإشراف الإداري والمالي على المعاهد الأزهرية، بينما يتولى القطاع الإشراف الفني.

ويدل ذلك على أن التخطيط بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي لا يزال خاضعاً للنظام المركزي مقارنة بوزارة التربية والتعليم، باعتبارها الجهة الموازية لقطاع المعاهد الأزهرية في مهمته والمناطق بها التخطيط للتعليم العام قبل الجامعي، حيث ورد في القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م على أن "تتولى وزارة التربية والتعليم وأجهزتها المركزية التخطيط ورسم السياسات العامة للتعليم" (ج.م.ع، ١٩٨١: المادة ٢).

وقد انشئت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بموجب القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م، والتي تعد أحد آليات ضمان الجودة فيما يختص بالممارسات الإدارية، وإحدى الركائز الأساسية للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر، من خلال مسئوليتها عن نشر ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها وأنماطها (ج.م.ع، ٢٠٠٦: المواد ٣-١٢)، ونصت المادتين (٥،٦) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون أنه يشترط في المؤسسة التعليمية التي ترغب في الحصول على شهادة الاعتماد أن يكون لديها من واقع السجلات المنتظمة خطة استراتيجية (ج.م.ع، ٢٠٠٧).

وبما أن قطاع المعاهد الأزهرية هو الجهة المسؤولة عن الإدارة والإشراف على التعليم الأزهرى قبل الجامعي، أصبح لزاماً عليه السعي بخطى حثيثة نحو اعتماد التخطيط الاستراتيجي منهجاً شاملاً في جميع الأنشطة والعمليات الإدارية. فمن غير المعقول أن نطالب المعاهد الأزهرية بالحصول على الاعتماد أو وضع خطة استراتيجية، في حين لا تتوفر به المعايير اللازمة للجودة نتيجة عدم وجود خطة استراتيجية توجه وتتبع منها خطط المعاهد، إن مثل ذلك يجعل من الجودة والتخطيط الاستراتيجي مجرد روتين إداري واستيفاء أوراق، ويجعل خطط المعاهد الأزهرية مجرد خطط مثالية منفصلة وغير متكاملة تفتقد إلى تفعيل على أرض الواقع (رزق، ٢٠١٨: ١٠٦).

وقد بدأ دور قطاع المعاهد الأزهرية في ضمان جودة التعليم يظهر تدريجياً من خلال المشاركة في ورش العمل التي نظمتها الهيئة بهدف إعداد وثيقة معايير مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ثم توالت الجهود الاستراتيجية من خلال توقيع بروتوكول تعاون بين الإمام الأكبر شيخ الأزهر ورئيس مجلس إدارة الهيئة، وبموجبه تم الاتفاق بين الطرفين على أن تتولى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد القيام بدراسات استطلاعية حول مدى استعداد مؤسسات التعليم بالأزهر الشريف في مراحلها المختلفة للتقدم للاعتماد، وتقديم كل الدعم اللازم لمساعدتها في تطبيق المعايير القياسية لضمان جودة التعليم بها (الأزهر الشريف، ٢٠٠٨)، وصدر قرار شيخ الأزهر رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م بشأن تشكيل لجنة عليا لتنسيق الجهود بين قطاعات الأزهر، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق نظم ضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية، ومن بين اختصاصاتها اعتماد خطة تأهيل المعاهد الأزهرية للحصول على شهادات الاعتماد، وتوفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة، ودعم قدرات المعاهد الأزهرية للقيام بعمليات التقويم الذاتي والتطوير المستمر (الأزهر الشريف، ٢٠٠٩).

ورغم ذلك لم يحظى التخطيط الاستراتيجي بإدارة أساسية أو فرعية في الهيكل التنظيمي لقطاع المعاهد الأزهرية، كما أن الإدارة المفترض أن يناط بها التخطيط بالقطاع والمسماة بإدارة الخطة والمتابعة يعكس اسمها الطبيعة التنفيذية لاختصاصاتها، علاوة على أن وضعها كإدارة وسطى يدل على أن الهيكل التنظيمي لا يعكس الأهمية النسبية للأنشطة، كما أن غلبة التخصص في العلوم الشرعية والعربية على هيكل القيادات بالقطاع بعامة وإدارة الخطة والمتابعة بخاصة يؤكد ضعف مناسبة المؤهلات العلمية للمتطلبات الحقيقية للتوظيفية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبد الرازق وآخرون، ٢٠٠٩: ٧٨) من أن قطاع المعاهد الأزهرية لا يقوم بتوزيع المسؤوليات الإدارية على العاملين به حسب تخصصاتهم وامكاناتهم.

وبعد ذلك صدر قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لعام ٢٠١٠م والذي نص على استحداث هيكل تنظيمي لإدارة الجودة بقطاع التعليم الأزهر قبل الجامعي سواء على مستوى الإدارة العليا، والوسطى (المناطق الأزهرية)، والإدارة المباشرة (المعاهد الأزهرية)، تحددت أهم اختصاصاتها على المستوى المركزي في وضع خطة استراتيجية لضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين بالقطاع والجهات التابعة له، والتنمية المهنية لكافة العاملين به، واعتماد خطة تأهيل المعاهد الأزهرية للحصول على الاعتماد من الهيئة (إدارة الأزهر، ٢٠١٠م)، ويعد هذا القرار نقلة نوعية في مجال ضمان جودة التعليم الأزهرية؛ حيث

اتضحت على إثره ملامح الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة بالتعليم الأزهرى تحت مسمى مركز ضمان الجودة والتدريب، وقد جاء في المادة السابعة من ذات القرار " ينشأ بكل معهد أزهرى وحدة لضمان الجودة تتبع المكتب الفرعي بالمنطقة تختص بإعداد مقترح برؤية المعهد ورسالته، وتنفيذ دراسات التقييم الذاتي في ضوء المعايير القياسية، ووضع خطط التحسين وضمان الجودة بالمعهد، ووضع آليات الاستفادة من عمليات التقييم وتقديم التغذية الراجعة للفئات المعنية في ضوءها، وتنمية كفاءات المعلمين والعاملين بالمعهد لتطبيق المعايير القياسية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والمعلمين، ووضع خطة سنوية لها، وتنفيذ برامج التدريب الداخلي لرفع الكفاءة المهنية لكافة العاملين، وإعداد وتقييم المادة التدريبية اللازمة للتدريب الداخلي بالوحدة، وإعداد تقرير دوري بالإجراءات التي تم اتخاذها في مجال ضمان الجودة والتدريب بالمعهد، وإعداد ملف التقدم للاعتماد، وما يسند إليها من أعمال أخرى مماثلة (الأزهر الشريف، ٢٠١٠: مادة ٧).

ورغم أن الجمهور المستهدف يعتبر أولى عقبات التطوير الأمر الذي يتطلب دائماً إشراكهم واطلاعهم وتوعيتهم بالتغيير المستهدف، إلا أن ما يتم من تطوير داخل قطاع التعليم الأزهرى قبل الجامعي يبعد تماماً عن الأسس المتعارف عليها في هذا الشأن، حيث توجد فجوة كبيرة بين متخذي القرار ومنفذه (ياسين، ٢٠١٠، ١٢٩)، كما أنه من الضروري أن يعاون الإدارة العليا ويساندها فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي تابع تنظيمياً للإدارة العليا بالمؤسسة، ويمكن الاستعانة بخبراء من الخارج خاصة إذا لم تكن المؤسسة قد مارست التخطيط الاستراتيجي من قبل، أو ليس لديها فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي (مصطفى، ٢٠١٢: ٧٨-٨٠).

وقد توالى الجهود الاستراتيجية بعد ذلك، وأعقب ذلك توقيع مذكرة تفاهم بين قطاع المعاهد الأزهرية والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بشأن تأهيل مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالأزهر للاعتماد، وتقديم الدعم الفني للفئات المستهدفة وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بقطاع المعاهد الأزهرية (الأزهر الشريف، ٢٠١٤م)، حيث قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بعقد دورة تطبيقية لفنيات إعداد الدراسة الذاتية للمعاهد الأزهرية، وتنفيذ برنامج تدريبي للمراجعة الخارجية لتأهيل العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية لإعداد الدراسة الذاتية لعدد (٢١٢٨) متدرب من المعاهد الأزهرية خلال الفترة من سبتمبر ٢٠١٤م حتى فبراير ٢٠١٥م، كما أفردت الهيئة قطاعاً مختصاً بتأهيل واعتماد مؤسسات

الأزهر الشريف تحت مسمى " قطاع التعليم الأزهرى " حدد هذا القطاع الإداري رؤية ورسالة متسقة خاصة به تتبثق من رؤية ورسالة الهيئة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥: ٢٧).

ثم صدر منشور عام ٢٠١٤ - ٢٠١٥م والذي نص على أنه " يشكل بكل معهد أزهرى تم إدراجة بخطة مركز ضمان الجودة وحدة لضمان الجودة تضم المدير التنفيذي للوحدة، منسق الوحدة، تسعة أعضاء للمعاهد الإعدادية الثانوية المشتركة، أو خمسة أعضاء للمعاهد ذات المرحلة الواحدة (ابتدائية - إعدادية - ثانوية) يكونوا مسئولين عن مجالات الاعتماد المؤسسي، ويتولى كل منهم قيادة فرق العمل الخاصة بمجال واحد أو أكثر، ويختص مدير الجودة بالمنطقة الأزهرية بتسمية أعضاء الوحدة بالتشاور مع فضيلة شيخ المعهد، وتعتمد الأسماء من فضيلة رئيس الإدارة المركزية للمنطقة أو مديرها العام(الأزهر الشريف، مركز ضمان الجودة والتدريب، ٢٠١٤-٢٠١٥م، ٣).

وقد نص القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٦م بأن تتولى كل هيئة وضع هيكلًا تنظيميًا لها، يتضمن تقسيمها إلى تقسيمات فرعية تتناسب مع أنشطتها وحجم ومجالات العمل بها، ووضع جدولًا للوظائف مرفقًا به بطاقات وصف كل وظيفة تتضمن تحديد مستواها الوظيفي وطريقة شغلها والمجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، والواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بها(ج.م.ع، ٢٠١٦: مادة ٩)، وأن يتم تحديث هيكلها بصفة دورية بما يتناسب مع أهدافها واختصاصاتها واحتياجاتها في ضوء الخطة الاستراتيجية للدولة لضمان فعالية دور الوظائف(ج.م.ع، ٢٠١٧: مادة ١).

ومع ذلك، نجد أن قطاع المعاهد الأزهرية اعتمد على تمثيله في اللجنة التي تشكلها إدارة الأزهر للقيام بهذه العملية فقط والتي تتم بمعزل عن خطة القطاع، بجانب احتفاظ الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بإدارة الأزهر ببطاقات وصف الوظائف وجدول وظائف القطاع، مما يشير إلى أن تصميم الوظائف لا يعبر عن متطلبات العمل الضرورية للقطاع(رزق، ٢٠١٨: ١٠١).

كما أن قطاع المعاهد الأزهرية بوصفه الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم والإشراف عليه في المعاهد الأزهرية لا تراعي احتياجات المناطق المحلية وظروفها، أو الحاجات والإمكانات الخاصة بكل معهد، في ظل تمسكها بالمفهوم التقليدي للرقابة حيث تستخدم السلطات التعليمية أسلوب التفتيش الذي يركز على إظهار السلبيات وتصيد الأخطاء، وضعف الاهتمام بالنصح

والإرشاد والمشاركة في عملية التطوير (هنداوي، ٢٠١٣: ١٦٨، ٢٢٥)، ورغم كل تلك الجهود السابقة مازالت المركزية هي النمط السائد في إدارة قطاع التعليم الأزهرى قبل الجامعي، من حيث مسؤولية المجلس الأعلى للأزهر عن عملية التخطيط ورسم السياسة التعليمية التي تسير عليها المعاهد الأزهرية والأقسام التعليمية، ووضع الخطة العامة للتعليم الأزهرى، وكيفية التوزيع الإقليمي للمعاهد الأزهرية بمراحلها المختلفة، ومن ثم تحتاج القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين جودته والارتقاء بمستواه.

وقد بدأت الجهود الاستراتيجية تظهر بشكل أوضح مع وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٣٠م، لتوضيح رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، وغاياتها، وقيمتها الحاكمة، بما يتوافق مع خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي تهدف إلى تحقيق التميز العالمي في الأداء، ورفع جودة الخدمات، وضمان تكامل السياسات والقرارات والقوانين والتشريعات المنظمة للتعليم، وقد حرص فريق صياغة الخطة على وضع تصور واضح متكامل لإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف، وشملت الخطة الاستراتيجية تطوير التعليم الثانوي الأزهرى بما يتوافق مع المعايير العالمية لجودة التعليم، وتهيئة خريجه لخدمة الإسلام وتعاليمه وتراثه، وتأهيلهم لمواصلة التعليم العالي أو الالتحاق بسوق العمل، كما نصت وثيقتها على أنه لكي تصبح هذه الخطة واقعا ملموسا، لابد من تفعيلها على مستوى المحافظات والمناطق والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية، وتفويض ونقل السلطات إلى المستويات التنفيذية، وإرساء نظم المسؤولية والمحاسبية على جميع المستويات الإدارية، ويتطلب التنفيذ الفعال للخطة المشاركة الكاملة من قبل المستويات الإدارية اللامركزية، وبناء القدرات الفنية، والتنسيق الفعال للأنشطة والموارد (الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٣٠: ٦، ٢٨٢)، ولكن هذا لا يمنع من وجود خطط استراتيجية في المعاهد الأزهرية - كانت توضع في ضوء رؤية ورسالة الأزهر - كمتطلب من متطلبات الاعتماد لهذه المعاهد.

الجزء الرابع

الإطار الميداني للبحث

يتضمن الإطار الميداني بناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية

المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: بناء أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد استبانة لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجاباتهم، والتي تُعزى لمتغيرات (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - اعتماد المعهد - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - دورات التخطيط الاستراتيجي)، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

١- أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلوا إليه في الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية، والدراسات السابقة.

٢- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على خمسة عشر محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ لإبداء ملاحظاتهم حول أبعاد الاستبانة وعباراتها من حيث مدى ملائمتها لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للبعد الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رآه مناسباً من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، فضلاً عن النظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها، وبناءً على ذلك تم تعديل بعض العبارات وإضافة بعض وحذف بعض آخر، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

٣- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين: اختص الجزء الأول ببعض البيانات الأولية عن المستجيب مثل: (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - اعتماد المعهد - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - دورات التخطيط الاستراتيجي)، بينما اختص الجزء الثاني بتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين، واشتملت الاستبانة على (٤٠) عبارة كما هو موضح في جدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١)

وصف أداة البحث

إجمالي الاستبانة	عدد العبارات	الأبعاد
٤٠	٩	١- التحليل البيئي
	١٣	٢- صياغة الاستراتيجية
	١٠	٣- تنفيذ الاستراتيجية
	٨	٤- الرقابة الاستراتيجية

٤- للتحقق من صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity للاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٤٣) فرداً من أفراد مجتمع البحث، ويوضح ذلك الجدولان رقماً (٢،٣) الآتيان:
جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩					
١- التحليل البيئي	معامل الارتباط	٠.٩٠	٠.٨٦	٠.٨٨	٠.٧٦	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٨٥	٠.٩٣	٠.٨٩				
٢- صياغة الاستراتيجية	معامل الارتباط	٠.٨٦	٠.٦٤	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٨٦	٠.٩٢	١٠	١١	١٢	١٣
٣- تنفيذ الاستراتيجية	معامل الارتباط	٠.٧٥	٠.٩٣	٠.٨٧	٠.٩٤	٠.٨٧	٠.٨٥	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٦٧	٠.٩٥			
٤- الرقابة الاستراتيجية	معامل الارتباط	٠.٧٧	٠.٨٧	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٧٨	٠.٦٧	٠.٩٤	٠.٩٢					

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بالبعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد

معامل الارتباط	الأبعاد
٠.٨٨	١- التحليل البيئي
٠.٩٢	٢- صياغة الاستراتيجية
٠.٨٨	٣- تنفيذ الاستراتيجية
٠.٦٥	٤- الرقابة الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للأبعاد بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. -٥- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثان معامل Cronbach Alpha (Johnson & Christensen, 2013: 171) بعد تطبيق الاستبانة على العينة المُشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي، كما يمكن حساب الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، ٢٠٢٠: ٣٣) كما هو موضح في الجدول رقم (٤) الآتي:

جدول رقم (٤)

الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث

مستوى الثبات والصدق الذاتي	الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد العبارات	الأبعاد
مرتفع	٠.٨٧	٠.٧٦	٩	١- التحليل البيئي
	٠.٩٢	٠.٨٤	١٣	٢- صياغة الاستراتيجية
	٠.٩١	٠.٨٣	١٠	٣- تنفيذ الاستراتيجية
	٠.٩٣	٠.٨٦	٨	٤- الرقابة الاستراتيجية
	٠.٩٥	٠.٩١	٤٠	إجمالي أبعاد الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت فيما بين (٠.٧٦ - ٠.٨٦)، وهذا يدل على ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي، وبالتالي الثقة في نتائجه وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠.٦٠ - ٠.٧٠) يكون عالياً (أبو سمرة والطيطي، ٢٠٢٠: ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، حيث تراوحت قيمته فيما بين (٠.٨٧ - ٠.٩٣).

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية ووكلائها ومعلميها بمحافظات (الشرقية - القاهرة - سوهاج) البالغ عددهم (٨٨٣١) فردًا (الأزهر الشريف، ٢٠٢٣)؛ وقد تم اختيار تلك المحافظات كونها الأعلى من حيث عدد الشيوخ والوكلاء والمعلمين في موقعها الجغرافي (الوجه البحري - القاهرة الكبرى - الوجه القبلي)، ونظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى أخذ عينة منه ممثلة له؛ لذا قام الباحثان بسحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بالاعتماد على معادلة Krejcie & Morgan, 1970 (Lodico, et al, 2006: 146) التي حددت الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث الحالي بـ (٣٦٨) فردًا، وقد قام الباحثان بتطبيق استبانة إلكترونية على (٣٩٦) فردًا من أفراد مجتمع البحث، وهو عدد العينة والذي يزيد عن الحد الأدنى المطلوب، ويوضح الجدول رقم (٥) التالي توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الموقع الجغرافي	الوجه البحري	١٦٧	٤٢.١٧
	القاهرة الكبرى	١٠٨	٢٧.٢٧
	الوجه القبلي	١٢١	٣٠.٥٦
الإجمالي		٣٩٦	١٠٠%
نوع المعهد	بنين	٢٤٥	٦١.٨٧
	بنات	١٥١	٣٨.١٣
الإجمالي		٣٩٦	١٠٠%
اعتماد المعهد	معتمد	٩٤	٢٣.٧٤
	غير معتمد	٣٠٢	٧٦.٢٦
الإجمالي		٣٩٦	١٠٠%
الدرجة الوظيفية	معلم مساعد	٤٦	١١.٦٢
	معلم	٦١	١٥.٤٠
	معلم أول	٧٣	١٨.٤٣
	معلم أول أ	٧٥	١٨.٩٤

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	معلم خبير	٥٨	١٤.٦٥
	كبير معلمين	٨٣	٢٠.٩٦
الإجمالي		٣٩٦	%١٠٠
المنصب القيادي	أشغل	٨٧	٢١.٩٧
	لا أشغل	٣٠٩	٧٨.٠٣
الإجمالي		٣٩٦	%١٠٠
دورات التخطيط الاستراتيجي	حاصل	١٢٣	٣١.٠٦
	غير حاصل	٢٧٣	٦٨.٩٤
الإجمالي		٣٩٦	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن البحث قد شمل ستة متغيرات وهي:

- ١) الموقع الجغرافي: ويضم ثلاث فئات وهي (الوجه البحري - القاهرة الكبرى - الوجه القبلي).
 - ٢) نوع المعهد: ويضم فئتين وهما (بنين - بنات).
 - ٣) اعتماد المعهد: ويضم فئتين وهما (معتمد - غير معتمد).
 - ٤) الدرجة الوظيفية: وتضم ست فئات وهي (معلم مساعد - معلم - معلم أول - معلم أول أ - معلم خبير - كبير معلمين).
 - ٥) المنصب القيادي: ويضم فئتين وهما (أشغل - لا أشغل).
 - ٦) دورات التخطيط الاستراتيجي: وتضم فئتين وهما (حاصل - غير حاصل).
- ثالثًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
استخدم البحث الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والانحراف المعياري، والمتوسط الموزون؛ للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث، حيث بلغ المتوسط الموزون لاستجابة ضعيفة من ١ إلى ١.٦٦، ولاستجابة متوسطة من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣، ولاستجابة كبيرة من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠.

٢- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة (Chi square test for goodness of fit (X²))
ويستخدم للمقارنة بين النسب المئوية لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث،

واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وقد استخدمه الباحثان لحساب القيمة الفائية للمتغيرات التالية: (الموقع الجغرافي - الدرجة الوظيفية).

٤- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent Samples t test: وقد استخدمه الباحثان لحساب القيمة التائية للمتغيرات التالية: (نوع المعهد - اعتماد المعهد - المنصب القيادي - دورات التخطيط الاستراتيجي).

٥- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج (Statistical Package of the Social Sciences) أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف باسم (SPSS)، الإصدار العشرون.

رابعًا: نتائج البحث وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج البحث وتفسيرها، حيث يتم أولاً عرض النتائج الإجمالية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين، ثم النتائج التفصيلية، وأخيرًا الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث.

١- النتائج الإجمالية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين:
لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين بطريقة إجمالية، قام الباحثان بحساب المتوسطات الموزونة لأبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول رقم (٦) الآتي:

جدول رقم (٦)

النتائج الإجمالية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين

الأبعاد	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
---------	-----------------	-------------------	---------------	---------

الأبعاد	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١- التحليل البيئي	١.٨٤	٠.٦٥	متوسطة	١
٢- صياغة الاستراتيجية	١.٨٢	٠.٦٥	متوسطة	٢
٣- تنفيذ الاستراتيجية	١.٧٩	٠.٧٠	متوسطة	٣
٤- الرقابة الاستراتيجية	١.٥٩	٠.٧٣	ضعيفة	٤
إجمالي أبعاد الاستبانة	١.٧٧	٠.٦٧	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (١.٧٧) وانحراف معياري (٠.٦٧)؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة الكوادر البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية والتي تمتلك المعارف والمهارات المتعلقة بممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن ضعف الدعم المالي والإداري والتقني المقدم من قطاع المعاهد الأزهرية لتلك المعاهد، والذي يُعد عاملاً رئيساً لنجاح تطبيق هذه الإدارة، وتختلف مع دراسة كل من (Chukwumah,2015; Ngutu & Kavindah,2019; Iskandar et al,2022; العلي, ٢٠٢٣)، حيث جاءت ممارسات الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، ولهذا من الضروري توجيه مزيد من الدعم والاهتمام نحو صقل مهارات القيادات والعاملين بالمعاهد الأزهرية في الجانب الاستراتيجي، وتدريبهم على ممارسات الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال، وهو ما أوصت به دراسة (Yenipinar & Akgün,2017) من ضرورة رفع مستوى الوعي والمشاركة لدى المديرين حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (متولي, ٢٠٢١)، حيث أوصت بتنمية وتدريب القيادات والعاملين بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي على كيفية تحديد التوجه الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية، وصنع قرارات استراتيجية لتحقيق التميز.

- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (١.٨٤)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٨٢)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٧٩)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٥٩)، وتختلف مع دراستي (Chukwumah,2015; Yenipinar & Akgun,2017)، حيث جاء بعد صياغة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد

التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى في دراسة (اسطنبولي، ٢٠١٦م)، وجاء بعد التوجيه الفعال في المرتبة الأولى في دراسة (العلي، ٢٠٢٣م).

٢- النتائج التفصيلية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين:

لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين بطريقة تفصيلية، قام الباحثان بحساب المتوسطات الموزونة لعبارات كل بُعد على النحو التالي:

أ - البُعد الأول (التحليل البيئي):

يوضح جدول رقم (٧) التالي نتائج بُعد التحليل البيئي:

جدول رقم (٧)

نتائج بُعد التحليل البيئي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يُحلل المعهد جميع جوانب بيئته الداخلية.	٨١	١٩٣	١٢٢	١.٩٠	٠.٧١	متوسطة	٣	٤٨.٧
		٢٠.٥	٤٨.٧	٣٠.٨					
٢	يُحلل جميع جوانب بيئته الخارجية.	٤٧	١٦٠	١٨٩	١.٦٤	٠.٦٨	ضعيفة	٨	٨٥.٣
		١١.٩	٤٠.٤	٤٧.٧					
٣	يُشرك المستفيدين الداخليين في التحليل البيئي.	٢٠.٩	١٢٢	٦٥	٢.٣٦	٠.٧٥	كبيرة	١	٧٩.٧
		٥٢.٨	٣٠.٨	١٦.٤					
٤	يُشرك المستفيدين الخارجيين في التحليل البيئي.	٥٠	١٥٦	١٩٠	١.٦٥	٠.٦٩	ضعيفة	٧	٨٠.٨
		١٢.٦	٣٩.٤	٤٨.٠					
٥	يُتسم بالموضوعية في توصيف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.	٦٢	٢٠٠	١٣٤	١.٨٢	٠.٦٨	متوسطة	٤	٧٢.٢
		١٥.٧	٥٠.٥	٣٣.٨					
٦	يُستخدم أكثر من أداة في التحليل البيئي.	٩٢	٧٧	٢٢٧	١.٦٦	٠.٨٣	ضعيفة	٥	١٠٣.٤
		٢٣.٢	١٩.٤	٥٧.٣					
٧	يُوفّر قاعدة بيانات تشمل كل ما يتعلق ببيئته الداخلية.	٤٣	١٧٠	١٨٣	١.٦٥	٠.٦٧	ضعيفة	٦	٩٠.٧
		١٠.٩	٤٢.٩	٤٦.٢					
٨	يُستشرف أوضاعه المستقبلية بأدوات متنوعة.	٣٣	١٥٧	٢٠٦	١.٥٦	٠.٦٤	ضعيفة	٩	١٢٠.٥
		٨.٣	٣٩.٦	٥٢.٠					
٩	يُراجع التحليل البيئي بشكل نصف سنوي/ سنوي.	١٩٩	١٣٨	٥٩	٢.٣٥	٠.٧٣	كبيرة	٢	٧٤.٧
		٥٠.٣	٣٤.٨	١٤.٩					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الأول (التحليل البيئي) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت القيم من (١٢٠.٥) إلى (٤٨.٧)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يُشرك المستفيدين الداخليين في التحليل البيئي" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٣٦)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قناعة إدارة المعهد بأن نتاج العقل الجمعي أفضل بكثير من العقل الفردي، فضلًا عن أن إشراكهم في عملية التحليل ثم الصياغة يزيد من دافعيتهم نحو تنفيذ المهام الموكلة إليهم. ويتفق ذلك مع دراسة (Mulinge et al, 2021) حيث يقوم مديرو المدارس بمشاركة المعلمين وأعضاء مجلس الإدارة في القرارات المرتبطة بالنواحي والقضايا المهمة داخل المدارس ومن ذلك تحديد الرؤية والرسالة والتحليل البيئي.
- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يُراجع التحليل البيئي بشكل نصف سنوي/ سنوي" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٣٥)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وعي إدارة المعهد بأهمية إجراء التحليل البيئي، ومراجعتة باستمرار لمواكبة التغيرات والتطورات التي قد تحدث.
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يُحلل جميع جوانب بيئته الخارجية" في المرتبة قبل الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٦٤)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة وضوح مفهوم البيئة الخارجية وعناصرها، وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بها.
- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يُستشرف أوضاعه المستقبلية بأدوات متنوعة" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٥٦)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة دراية ومهارة المحللين الاستراتيجيين في هذه المعاهد بتلك الأدوات والمتمثلة في: أسلوب السيناريوهات، وأسلوب دلفاي في التنبؤ، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب التنبؤ الإسقاطي، وأسلوب التنبؤ التحليلي للقوى، وأسلوب المستقبلات البديلة، وأسلوب النماذج السببية، وأسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية، وأسلوب مونت كارلو للتحليل التنبؤي، وأسلوب النمط الحدسي، والتدقيق الاستراتيجي، ومنهج تحليل الاتجاهات، ومدخل

النظم الاستراتيجية، وتحليل التأثير المتقاطع، وتحليل الفجوة، وتحليل الانحدار، والسلاسل الزمنية.

ب - البُعد الثاني (صياغة الاستراتيجية):

يوضح جدول رقم (٨) التالي نتائج بُعد صياغة الاستراتيجية:

جدول رقم (٨)

نتائج بُعد صياغة الاستراتيجية

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يضع المعهد رؤية يُمكن تحقيقها من خلال الموارد والإمكانات المتاحة والمتوقعة.	العدد	١٩١	١٦٠	٤٥	٠.٦٨	كبيرة	١	٨٩.٧
		%	٤٨.٢	٤٠.٤	١١.٤				
٢	يُشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين في وضع الرؤية.	العدد	٦٢	١٧٨	١٥٦	٠.٧٠	متوسطة	٦	٥٧.٥
		%	١٥.٧	٤٤.٩	٣٩.٤				
٣	يضع رسالة تتسم بالدقة والوضوح.	العدد	١٨٧	١٥٦	٥٣	٠.٧٠	كبيرة	٢	٧٤.٦
		%	٤٧.٢	٣٩.٤	١٣.٤				
٤	يضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل البيئي.	العدد	٥٠	٢١٢	١٣٤	٠.٦٥	متوسطة	٥	٩٩.٥
		%	١٢.٦	٥٣.٥	٣٣.٨				
٥	يضع أهدافاً استراتيجية تُلبّي حاجات المستفيدين.	العدد	٨٣	١٠٢	٢١١	٠.٨٠	متوسطة	٨	٧٢.٣
		%	٢١.٠	٢٥.٨	٥٣.٣				
٦	يحدد الفارق الدقيق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب.	العدد	٤٠	١٦١	١٩٥	٠.٦٦	ضعيفة	١٢	١٠٠.٦
		%	١٠.١	٤٠.٧	٤٩.٢				
٧	يُطرح عدة بدائل استراتيجية لسد الفجوة الاستراتيجية.	العدد	٥١	١٥٩	١٨٦	٠.٧٠	ضعيفة	١٠	٧٧.٣
		%	١٢.٩	٤٠.٢	٤٧.٠				
٨	يختار البديل الذي يأتي بعائد محتمل يفوق التكلفة والتضحية الملائمة له.	العدد	٤٥	١٧٩	١٧٢	٠.٦٧	متوسطة	٧	٨٦.٢
		%	١١.٤	٤٥.٢	٤٣.٤				
٩	يحوّل الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة إجرائية قابلة للتنفيذ.	العدد	١١٥	٢٠٤	٧٧	٠.٦٩	متوسطة	٣	٦٤.٤
		%	٢٩.٠	٥١.٥	١٩.٤				
١٠	يحدد مسؤولي تنفيذ كل نشاط بدقة.	العدد	٦٤	١٩٩	١٣٣	٠.٦٨	متوسطة	٤	٦٩.٠
		%	١٦.٢	٥٠.٣	٣٣.٦				
١١	يضع جدولاً زمنياً لتنفيذ كل هدف فرعي/ نشاط.	العدد	٧٩	١٠٧	٢١٠	٠.٧٩	متوسطة	٩	٧٢.١
		%	١٩.٩	٢٧.٠	٥٣.٠				
١٢	يُحدد التكلفة والمصدر الممول لكل هدف فرعي/ نشاط.	العدد	٥٩	٨٣	٢٥٤	٠.٧٤	ضعيفة	١٣	١٧١.٣
		%	١٤.٩	٢١.٠	٦٤.١				

مربع كاي	الترتيب ب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة		م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%	
٧٣.٥	١١	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٥	١٩٩	١٣٧	٦٠	يحدد مسؤولي الرقابة ومؤشرات الإنجاز لكل نشاط.	١٣	
					٥٠.٣	٣٤.٦	١٥.٢			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البُعد الثاني (صياغة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت القيم من (١٧١.٣) إلى (٥٧.٥)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يضع المعهد رؤية يُمكن تحقيقها من خلال الموارد والإمكانات المتاحة والمتوقعة" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٣٧)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة المعهد أهمية أن تتوافق الرؤية مع الموارد والإمكانات المتاحة والمتوقعة حتى يمكن تحقيقها، وإلا ستصبح أحلاماً وردية لن ترى طريقها إلى النور، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جلا وأخران، ٢٠٢١م) أنه يتم النظر إلى الرؤية والرسالة على أنهما مجرد شعارات رنانة، وبالتالي قد يكون هناك انقسام بين ما يتم صياغته في الرؤية والواقع، فمن شروط الرؤية الجيدة قابليتها للتحقق بمعنى أنها ليست حلمًا بعيد المنال.
- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يضع رسالة تتسم بالدقة والوضوح" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٣٤)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة المعهد أهمية وضع رسالة تتوافر فيها السمات الجيدة التي توضح الهدف من وجود المعهد، وتحدد الغايات الرئيسية والمبررات الاجتماعية لوجوده، وتبين الخدمات الرئيسية التي يقدمها للمستفيدين الحاليين أو المستهدفين.
- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يحدد الفارق الدقيق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي" في المرتبة قبل الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٦١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تحديد الفجوة الاستراتيجية تتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر بالدرجة الكافية لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- جاءت العبارة (١٢) والتي تنص على "يحدد التكلفة والمصدر المُمَوَّل لكل هدف فرعي/ نشاط" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون

(١.٥١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود عجز في الموارد المالية، أو لجهل واضعي الخطة التنفيذية بأهمية تحديد هذين البندين (التكلفة - المصدر المُمَوَّل)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة كل من (هنداوي، ٢٠١٣/ وعبد الرحيم، ٢٠١٧) من ضعف الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة والمخصصة للمعاهد الأزهرية للوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة.

ج - البُعد الثالث (تنفيذ الاستراتيجية):

يوضح جدول رقم (٩) التالي نتائج بُعد تنفيذ الاستراتيجية:

جدول رقم (٩)

نتائج بُعد تنفيذ الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يُشكّل المعهد ثقافة تنظيمية مساندة للاستراتيجية.	العدد	٤٩	١٦٥	١٨٢	٠.٦٩	ضعيفة	٧	٧٩.٤
		%	١٢.٤	٤١.٧	٤٦.٠				
٢	يُبنى هيكلًا تنظيميًا مناسبًا للاستراتيجية.	العدد	٧٠	٨٩	٢٣٧	٠.٧٧	ضعيفة	١٠	١٢٦.٧
		%	١٧.٧	٢٢.٥	٥٩.٨				
٣	يُوفّر نظم معلومات واتصالات داعمة للاستراتيجية.	العدد	٥٨	١٣٩	١٩٩	٠.٧٢	ضعيفة	٨	٧٥.٩
		%	١٤.٦	٣٥.١	٥٠.٣				
٤	يُوفّر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.	العدد	٧٤	٩٣	٢٢٩	٠.٧٨	ضعيفة	٩	١٠٨.٣
		%	١٨.٧	٢٣.٥	٥٧.٨				
٥	يُستثمر الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة عالية.	العدد	١٧٩	١٣٢	٨٥	٠.٧٨	متوسطة	٢	٣٣.٥
		%	٤٥.٢	٣٣.٣	٢١.٥				
٦	يُهيئُ مناخ عمل يُحفّز على الإنجاز.	العدد	٢٠٣	١٢٩	٦٤	٠.٧٤	كبيرة	١	٧٣.٣
		%	٥١.٣	٣٢.٦	١٦.٢				
٧	يُورّغ المهام على منفيدي الاستراتيجية بشكل عادل.	العدد	٥٦	١٦٧	١٧٣	٠.٧٠	متوسطة	٤	٦٥.٨
		%	١٤.١	٤٢.٢	٤٣.٧				
٨	يُحفّز منفيدي الاستراتيجية بشكل جيد.	العدد	٩١	٨٨	٢١٧	٠.٨٢	متوسطة	٥	٨٢.١
		%	٢٣.٠	٢٢.٢	٥٤.٨				
٩	يُوضح مسؤوليات وسلطات الوحدات والأفراد بدقة.	العدد	٦٢	١٤١	١٩٣	٠.٧٣	متوسطة	٦	٦٥.٩
		%	١٥.٧	٣٥.٦	٤٨.٧				
١٠	يُنشر السياسات وإجراءات وقواعد العمل بوضوح.	العدد	٧٢	١٥٦	١٦٨	٠.٧٤	متوسطة	٣	٤١.٥
		%	١٨.٢	٣٩.٤	٤٢.٤				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البُعد الثالث (تنفيذ الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت القيم من (١٢٦.٧) إلى (٣٣.٥)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يُهيئُ مناخ عمل يُحفِّزُ على الإنجاز" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٣٥)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة المعهد أن المناخ التنظيمي الجيد يزيد من دافعية العاملين نحو تنفيذ المهام الموكلة إليهم، فضلاً عن دعم العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم.
- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يَسْتثمرُ الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة عالية" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (٢.٢٤)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة المعهد بأن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يتوقف على توافر الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة، وتعظيم استثمارها للوقوف على الوضع الحالي للمعهد ومن ثم وضع استراتيجية تتناسب وإمكانات المعهد.
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يُوفِّرُ الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة قبل الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٦١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الموارد المالية المخصصة للمعاهد الأزهرية من قبل الإدارة العليا، في ظل ندرة وجود بدائل تمويلية جديدة، وقلة إدراك الإدارة بحقيقة أن أي ضعف في الموارد المالية سيترتب عليه قصور في التنفيذ الاستراتيجي، حيث توجد علاقة إيجابية بين نجاح تنفيذ الاستراتيجية وتوافر الموارد المالية الكافية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جلا وآخران، ٢٠٢١) من أن نقص الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية يعد من معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت دراسة (عيسى، ٢٠٢٢) أنه من بين المعوقات التي تحول دون قيام مديري إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بدورهم في تطبيق منظومة الجودة الشاملة ضعف الاستقلالية المالية لتنفيذ الخطة الموضوعية.
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يُبنى هيكلًا تنظيميًا مناسبًا للاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٥٨)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة إدراك إدارة المعهد أهمية أن يُلائم الهيكل التنظيمي متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، أو لصعوبة تغيير الهيكل نتيجة جمود التشريعات، ويتفق ذلك مع ما

توصلت إليه دراسة (رزق، ٢٠١٨م) من ضعف الهيكل التنظيمي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم أوصت دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٠م) بضرورة وضع هياكل تنظيمية مرنة بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي تتناسب ومتطلبات الأداء، وأن تكون قابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

د - البُعد الرابع (الرقابة الاستراتيجية):

يوضح جدول (١٠) التالي نتائج بُعد الرقابة الاستراتيجية:

جدول (١٠)

نتائج بُعد الرقابة الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يُوضح المعهد المعايير التي في ضوئها ستتم الرقابة الاستراتيجية.	٩٠	٧٥	٢٣١	١.٦٤	٠.٨٣	ضعيفة	٤	١١٢.٢
		٢٢.٧	١٨.٩	٥٨.٣					
٢	يُقاس الأداء الفعلي بأدوات مناسبة.	٨١	١٠٦	٢٠٩	١.٦٨	٠.٧٩	متوسطة	٢	٦٩.٧
		٢٠.٥	٢٦.٨	٥٢.٨					
٣	يُقارن الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للتعرف على الانحرافات.	٧٦	١٣٨	١٨٢	١.٧٣	٠.٧٦	متوسطة	١	٤٣.٠
		١٩.٢	٣٤.٨	٤٦.٠					
٤	يَتَّخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.	٦٢	٧٠	٢٦٤	١.٤٩	٠.٧٥	ضعيفة	٦	١٩٨.٢
		١٥.٧	١٧.٧	٦٦.٧					
٥	يَسْتَعين بنظام رقابي يُوفّر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء المؤسسي.	٨٠	٧٦	٢٤٠	١.٦٠	٠.٨٠	ضعيفة	٥	١٣٢.٦
		٢٠.٢	١٩.٢	٦٠.٦					
٦	يَتَّسم بالسرعة في كشف المعوقات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية وتقديم الحلول لها.	٧٨	١٠٤	٢١٤	١.٦٦	٠.٧٩	ضعيفة	٣	٧٩.٠
		١٩.٧	٢٦.٣	٥٤.٠					
٧	يَتَّسم بالموضوعية في تقييم الأداء المؤسسي.	٤٤	١٠٣	٢٤٩	١.٤٨	٠.٦٩	ضعيفة	٧	١٦٨.٧
		١١.١	٢٦.٠	٦٢.٩					
٨	يَسْتَعين بنظام رقابي يشمل كافة جوانب المعهد.	٥٠	٦٣	٢٨٣	١.٤١	٠.٧٠	ضعيفة	٨	٢٥٩.٧
		١٢.٦	١٥.٩	٧١.٥					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الرابع (الرقابة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت القيم من (٢٥٩.٧) إلى (٤٣)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يُقارن الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للتعرف على الانحرافات" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (١.٧٣)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تركيز إدارة المعهد على قياس الأداء الفعلي فقط دون الاهتمام بالإجراءات التصحيحية.
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يُقاس الأداء الفعلي بأدوات مناسبة" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (١.٦٨)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وعي إدارة المعهد بأهمية قياس الأداء من خلال أدوات متنوعة ومناسبة مثل الملاحظة الشخصية، واللقاءات بوالاجتماعات، والتقارير، والتواصل مع المستفيدين، والموازنات بأنواعها (موازنة الإيرادات والمصروفات التقديرية - الموازنة النقدية التقديرية - الموازنة الرأسمالية - موازنة الإنتاج والموارد والوقت التقديرية - موازنة البرامج التقديرية - الموازنات العمومية وغيرها).
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يَتسم بالموضوعية في تقييم الأداء المؤسسي" في المرتبة قبل الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٤٨)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ضعف إدراك بعض أفراد الإدارة بأهمية أن تكون آليات الرقابة مناسبة لخصائص وطبيعة ما يقاس، ومعترف بها رسميًا، وصادقة بحيث تقيس الأشياء الصحيحة التي وضعت لقياسها، وأن تكون دقيقة بحيث تعطي صورة حقيقية لما هو موجود لتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة.
- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يَسْتعين بنظام رقابي يشمل كافة جوانب المعهد" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٤١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إهمال إدارة المعهد مراقبة البيئة الخارجية أو بعض جوانب البيئة الداخلية.
- ٣- الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، والتي تُعزى لمتغيرات (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - اعتماد المعهد - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - دورات التخطيط الاستراتيجي) قام الباحثان بحساب القيمة التائية والفائية لأبعاد الاستبانة على النحو التالي:

أ - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الموقع الجغرافي:
يوضح جدول (١١) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الموقع الجغرافي.

جدول (١١)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الموقع الجغرافي

الأبعاد	الموقع الجغرافي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
١- التحليل البيئي	الوجه البحري	١٦٧	١٦.٤٧	٥.٣٤	٠.١٩	٠.٨٢
	القاهرة الكبرى	١٠٨	١٦.٨٩	٤.٤٨		
	الوجه القبلي	١٢١	١٦.٤٨	٧.٥٢		
٢- صياغة الاستراتيجية	الوجه البحري	١٦٧	٢٣.١٦	٧.٣٧	٠.٥١	٠.٦٠
	القاهرة الكبرى	١٠٨	٢٣.٨١	٦.٧٣		
	الوجه القبلي	١٢١	٢٤.١٥	١٠.٩٧		
٣- تنفيذ الاستراتيجية	الوجه البحري	١٦٧	١٨.٠٤	٥.٩٩	٠.٨٤	٠.٤٣
	القاهرة الكبرى	١٠٨	١٧.١٩	٥.٨٥		
	الوجه القبلي	١٢١	١٨.٣٤	٨.٩٩		
٤- الرقابة الاستراتيجية	الوجه البحري	١٦٧	١٢.٩٢	٤.٤١	٧.٧٢	٠.٠١
	القاهرة الكبرى	١٠٨	١٠.٩٧	٥.٣٣		
	الوجه القبلي	١٢١	١٣.٩٤	٧.٥٦		
إجمالي الاستبانة	الوجه البحري	١٦٧	٧٠.٥٩	٢٢.٨٠	٠.٦٥	٠.٥٢
	القاهرة الكبرى	١٠٨	٦٨.٨٦	٢٢.٠٦		
	الوجه القبلي	١٢١	٧٢.٩١	٣٥.٠٠		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير الموقع الجغرافي (الوجه البحري - القاهرة الكبرى - الوجه القبلي)، حيث بلغت قيمة الفاء (٠.٦٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٥٢)، ويُشير ذلك إلى تقارب آراء أفراد العينة باختلاف مواقعهم الجغرافية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (متولي، ٢٠٢١م) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المنطقة (القاهرة - الشرقية - أسيوط) لصالح متغير القاهرة، وأرجعت ذلك إلى العامل الجغرافي من حيث بعد منطقتي أسيوط والشرقية عن قطاع المعاهد الأزهرية، والاطلاع على كل ما يستجد من قرارات وأعمال في وقتها.

ب - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير نوع المعهد:

يوضح جدول (١٢) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير نوع المعهد.

جدول (١٢)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير نوع المعهد

الأبعاد	نوع المعهد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
١- التحليل البيئي	بنين	٢٤٥	١٧.٢٥	٤.٦٤	٢.٣٩	٠.٠٢
	بنات	١٥١	١٥.٨٠	٦.٩٨		
٢- صياغة الاستراتيجية	بنين	٢٤٥	٢٤.٢٠	٦.٤١	١.٤٣	٠.١٥
	بنات	١٥١	٢٢.٩٤	١٠.٣٢		
٣- تنفيذ الاستراتيجية	بنين	٢٤٥	١٨.٦٠	٥.٢٦	٢.١٠	٠.٠٤
	بنات	١٥١	١٧.٠٧	٨.٥٢		
٤- الرقابة الاستراتيجية	بنين	٢٤٥	١٢.٦٢	٤.٣٤	٠.٢٥	٠.٨٠
	بنات	١٥١	١٢.٧٧	٧.٢٥		
إجمالي الاستبانة	بنين	٢٤٥	٧٢.٦٧	٢٠.٠٣	١.٤٥	٠.١٥
	بنات	١٥١	٦٨.٥٩	٣٢.٩٩		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير نوع المعهد (بنين - بنات)، حيث بلغت قيمة التاء (١.٤٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.١٥)، ويُشير ذلك إلى تقارب آراء أفراد العينة باختلاف نوع المعهد، وتختلف مع دراسة كل من (اسطنبولي، ٢٠١٦م) و(العلي، ٢٠٢٣م)، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنات.

ج - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير اعتماد المعهد:

يوضح جدول (١٣) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير اعتماد المعهد.

جدول (١٣)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير اعتماد المعهد

الأبعاد	اعتماد المعهد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
١- التحليل البيئي	معتمد	٩٤	٢٤.٣٤	٢.٤٣	٢٨.٨١	٠.٠١
	غير معتمد	٣٠٢	١٤.١٨	٤.٣٢		
٢- صياغة الاستراتيجية	معتمد	٩٤	٣٥.٣١	٣.٩٦	٢٩.١٩	٠.٠١
	غير معتمد	٣٠٢	١٩.٩٩	٥.٧٢		
٣- تنفيذ الاستراتيجية	معتمد	٩٤	٢٧.٦٦	٢.٩٥	٣١.٤١	٠.٠١
	غير معتمد	٣٠٢	١٤.٨٦	٤.٧١		
٤- الرقابة الاستراتيجية	معتمد	٩٤	٢١.٩٧	٢.٥٥	٣٩.٥٩	٠.٠١
	غير معتمد	٣٠٢	٩.٨٠	٢.٧٥		
إجمالي الاستبانة	معتمد	٩٤	١٠٩.٢٨	١١.٦٣	٣٢.٤٩	٠.٠١
	غير معتمد	٣٠٢	٥٨.٨٣	١٧.١٤		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير اعتماد المعهد (معتمد - غير معتمد) لصالح فئة معتمد، حيث بلغت قيمة التاء (٣٢.٤٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى كون المعاهد الثانوية المعتمدة أكثر دراية بالنواحي الاستراتيجية من غير المعتمدة، باعتبار أن وضع خطة استراتيجية للمعهد شرط من شروط الاعتماد.

د - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:

يوضح جدول (١٤) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية.

جدول (١٤)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
١- التحليل البيئي	معلم مساعد	٤٦	١٦.٧٠	٦.٧٩	٢.٧٥	٠.٠٢
	معلم	٦١	١٦.٦٤	٥.٨٣		
	معلم أول	٧٣	١٨.٣٧	٢.٦٧		

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	معلم أول أ	٧٥	١٦.٣٦	٣.٠٥	١.٧٥	٠.١٢
	معلم خبير	٥٨	١٦.٨٤	٧.٢١		
	كبير معلمين	٨٣	١٤.٩٥	٧.٦٧		
٢- صياغة الاستراتيجية	معلم مساعد	٤٦	٢٤.٨٥	١٠.٥١	١.٧٥	٠.١٢
	معلم	٦١	٢٣.٦٦	٨.١٠		
	معلم أول	٧٣	٢٥.٢٦	٣.٦٤		
	معلم أول أ	٧٥	٢٢.٩٥	٣.٩٢		
	معلم خبير	٥٨	٢٤.١٩	١٠.٨٦		
	كبير معلمين	٨٣	٢١.٧٢	١٠.٩٢		
٣- تنفيذ الاستراتيجية	معلم مساعد	٤٦	١٩.٥٢	٨.٨٨	٢.٠٣	٠.٠٧
	معلم	٦١	١٨.٢٥	٦.٣٠		
	معلم أول	٧٣	١٩.٠٤	٣.٧١		
	معلم أول أ	٧٥	١٦.٩١	٣.٩٢		
	معلم خبير	٥٨	١٨.٢١	٨.٦٣		
	كبير معلمين	٨٣	١٦.٤١	٨.٨٦		
٤- الرقابة الاستراتيجية	معلم مساعد	٤٦	١٤.٧٠	٧.٤١	٥.٠٤	٠.٠١
	معلم	٦١	١٤.١٨	٤.٩٥		
	معلم أول	٧٣	١١.٣٢	٢.١٥		
	معلم أول أ	٧٥	١٠.٦٤	٣.٢٢		
	معلم خبير	٥٨	١٣.٥٢	٧.٦٧		
	كبير معلمين	٨٣	١٢.٩٦	٧.٢٣		
إجمالي الاستبانة	معلم مساعد	٤٦	٧٥.٧٦	٣٣.٥٥	١.٥٠	٠.١٩
	معلم	٦١	٧٢.٧٢	٢٥.٠٥		
	معلم أول	٧٣	٧٣.٩٩	١١.٨٤		
	معلم أول أ	٧٥	٦٦.٨٥	١٣.٨٣		
	معلم خبير	٥٨	٧٢.٧٦	٣٤.٣٤		
	كبير معلمين	٨٣	٦٦.٠٥	٣٤.٦٣		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (معلم مساعد - معلم - معلم أول - معلم أول أ - معلم خبير - كبير معلمين)، حيث بلغت قيمة الفاء (١.٥٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠.١٩)، ويُشير ذلك إلى تقارب آراء

أفراد العينة باختلاف درجاتهم الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (اسطنبولي، ٢٠١٦ / العلي، ٢٠٢٣ / رزق، ٢٠٢٣م).

هـ - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب القيادي:
يوضح جدول (١٥) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب القيادي.

جدول (١٥)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب القيادي

الأبعاد	المنصب القيادي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
١- التحليل البيئي	أشغل	٨٧	٢٤.٦٣	٢.٢٨	٢٩.٥٢	٠.٠١
	لا أشغل	٣٠.٩	١٤.٣٢	٤.٣٨		
٢- صياغة الاستراتيجية	أشغل	٨٧	٣٥.٨٢	٣.٦٧	٣٠.٣٩	٠.٠١
	لا أشغل	٣٠.٩	٢٠.٢٠	٥.٨١		
٣- تنفيذ الاستراتيجية	أشغل	٨٧	٢٨.٠٧	٢.٦٧	٣٢.٩٧	٠.٠١
	لا أشغل	٣٠.٩	١٥.٠٣	٤.٧٩		
٤- الرقابة الاستراتيجية	أشغل	٨٧	٢٢.٤١	٢.٠٨	٤٤.٩٢	٠.٠١
	لا أشغل	٣٠.٩	٩.٩٥	٢.٨٩		
إجمالي الاستبانة	أشغل	٨٧	١١٠.٩٣	١٠.٤٣	٣٤.٣٢	٠.٠١
	لا أشغل	٣٠.٩	٥٩.٥٠	١٧.٥٢		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير المنصب القيادي (أشغل - لا أشغل) لصالح فئة أشغل، حيث بلغت قيمة التاء (٣٤.٣٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن من يشغل منصبًا قياديًا داخل المعهد (شيخ المعهد - الوكلاء) قد يكون أكثر دراية من غيره بالنواحي الاستراتيجية به بحكم موقعه الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (اسطنبولي، ٢٠١٦ / رزق، ٢٠٢٣م).

و- الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير دورات التخطيط الاستراتيجي:
يوضح جدول (١٦) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير دورات التخطيط الاستراتيجي.

جدول (١٦)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير دورات التخطيط الاستراتيجي

الأبعاد	دورات التخطيط الاستراتيجي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
١- التحليل البيئي	حاصل	١٢٣	٢٣.٣٢	٢.٨١	٢٧.٥٧	٠.٠١
	غير حاصل	٢٧٣	١٣.٥٦	٤.٠٨		
٢- صياغة الاستراتيجية	حاصل	١٢٣	٣٣.٧٦	٤.٤٦	٢٨.٧٤	٠.٠١
	غير حاصل	٢٧٣	١٩.٠٧	٥.٢١		
٣- تنفيذ الاستراتيجية	حاصل	١٢٣	٢٦.٣٣	٣.٥٣	٢٩.٧٣	٠.٠١
	غير حاصل	٢٧٣	١٤.١٠	٤.٣٠		
٤- الرقابة الاستراتيجية	حاصل	١٢٣	٢٠.٤٨	٣.٥٠	٣٣.٢٥	٠.٠١
	غير حاصل	٢٧٣	٩.١٨	٢.٠٧		
إجمالي الاستبانة	حاصل	١٢٣	١٠٣.٨٨	١٤.٠٩	٣٠.٤٩	٠.٠١
	غير حاصل	٢٧٣	٥٥.٩٠	١٥.٣٥		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير دورات التخطيط الاستراتيجي (حاصل - غير حاصل) لصالح فئة حاصل، حيث بلغت قيمة التاء (٣٠.٤٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن من حصل على دورات في التخطيط الاستراتيجي سيكون غالباً أكثر دراية من غيره بالممارسات الاستراتيجية ودرجة توافرها.

الجزء الخامس

التصور المقترح للبحث

للإجابة عن السؤال الخامس، ما التصور المقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية؟ تم وضع تصور مقترح في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية، بجانب ما كشفت عنه نتائج الدراسات النظرية والميدانية، وتضمن التصور المنطلقات والمبررات والفلسفة والأهداف والمتطلبات والمراحل والمعوقات وسبل التغلب عليها، وفيما يلي توضيح ذلك:
أولاً: منطلقات التصور المقترح:

- نتائج مستمدة من الدراسة النظرية:

- بمراجعة الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية والجهود الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، يتضح وجود العديد من الركائز والمنطلقات الرئيسة، ومن بينها ما يلي:
- تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، من خلال الموازنة بين مواردها وإمكاناتها الداخلية، والظروف والمتغيرات الخارجية خاصة الأوضاع التنافسية.
 - ارتباط الإدارة الاستراتيجية بالعمل الريادي للمؤسسة، من حيث تحقيق التطوير والنمو التنظيمي الذي تنشده، في ظل تحديث وتطوير استراتيجيتها والتي تعد دليلاً لعملياتها.
 - تُعد الإدارة الاستراتيجية إحدى وظائف الإدارة العليا التي تتسم بكونها عملية إدارية متكاملة ومتناسقة، ويتم من خلالها تحديد توجه المؤسسة، وتأخذ في الاعتبار ظروف كلا من البيئة والسوق وأنشطة المنافسين.
 - تعتمد الإدارة الاستراتيجية على التخطيط المنظم، والتفكير المنطقي عند اتخاذ القرارات للوصول إلى مخرجات منطقية ومقبولة.
 - يتركز اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الموضوعات الاستراتيجية والغايات والوسائل، بالإضافة إلى كونها نظاماً فعالاً للاستجابات والمبادرات التنظيمية.
 - تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تنظيم موارد المؤسسة بما يتوافق وتوجهها الاستراتيجي، فهي لا تقف عند مرحلة التنبؤ بالمستقبل، بل تهيب المؤسسة وتُعرفها بالإجراءات الدقيقة الضرورية نحو تنفيذ ما ترنو إليه على المدى البعيد.
 - الإدارة الاستراتيجية ليست غاية في حد ذاتها، لكنها وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.
 - المرونة الفاتحة للإدارة الاستراتيجية عند استجابتها للبيئتين الداخلية والخارجية؛ من خلال تغيير توجه المؤسسة، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي والوظيفي لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة والجودة.
 - أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية للمؤسسات في الوقت الحاضر (خاصة بعد توقيع اتفاقية الجات للخدمات GATS) الذي يتسم بسرعة التغيير في الظروف البيئية المحيطة؛ وذلك لما توفره هذه الإدارة من مزايا.

- تجعل الإدارة الاستراتيجية المديرين والعاملين أكثر تنبهاً للفرص الجديدة واستثمارها ومنع التهديدات المحتملة أو الحد من آثارها السلبية، وربط المؤسسات ببيئتها بما تتضمنه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية.
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تقليل مقاومة التغيير من قبل العاملين، وإلهامهم حول مستقبل مؤسساتهم، والحد من الآثار السلبية للتغيير التنظيمي.
- حتمية تطوير التعليم الأزهري قبل الجامعي خاصة في ضوء نظام ضمان الجودة والاعتماد.
- توجهات الدولة، ومشیخة الأزهر، وقطاع المعاهد الأزهرية نحو تطوير العملية التعليمية، ونشر ثقافة الفكر الاستراتيجي والعمل به، مثل إنشاء المكتب التنفيذي لضمان الجودة والتدريب، وإدارات ضمان الجودة بالمناطق الأزهرية، ووحدات ضمان الجودة بالمعاهد الأزهرية.

- نتائج مستمدة من الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج وهي:

- مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (١.٧٧).
- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (١.٨٤)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٨٢)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٧٩)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٥٩).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغيرات (الموقع الجغرافي - نوع المعهد - الدرجة الوظيفية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير اعتماد المعهد (معتمد - غير معتمد) لصالح فئة معتمد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير المنصب القيادي (أشغل - لا أشغل) لصالح فئة أشغل.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تُعزى لمتغير دورات التخطيط الاستراتيجي (حاصل - غير حاصل) لصالح فئة حاصل.
- ثانياً: مبررات التصور المقترح:
- تمثلت مبررات التصور المقترح في:**
- التوجه الاستراتيجي للدولة بعامّة والتعليم الأزهرى قبل الجامعي خاصة خلال السنوات الأخيرة لضمان جودة مخرجاته.
 - التغير السريع في البيئة المحيطة محلياً وإقليمياً ودولياً في شتى المجالات، والذي يفرض على المؤسسات التعليمية ومن بينها المعاهد الثانوية الأزهرية ضرورة التكيف معه.
 - المشكلات العديدة التي تواجه المعاهد الأزهرية والتي تتنوع ما بين مشكلات إدارية وتعليمية وتنظيمية.
 - حاجة التعليم الأزهرى قبل الجامعي إلى تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها مقارنة بنظيره في التربية والتعليم.
 - وضع خطة استراتيجية للمعاهد الثانوية الأزهرية متطلب رئيس من متطلبات الاعتماد الأكاديمي.

ثالثاً: فلسفة التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على فلسفة مؤداها أن التغيير في الكون سنة إلهية، والتوجه إلى المستقبل بعين ثابتة ورؤية شمولية ضرورة حتمية، فالمؤسسة القادرة على إدارة بيئتها المعقدة والغير مستقرة، والحفاظ على أداؤها، في ظل حرصها التام على تحسينه هي التي ستنبئ التغيير داخل بيئة عملها عن طواعية، لأن إدارتها ستكون قادرة على التحكم في جميع أنشطتها وإدارتها بفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تقديم أفضل ما لديها من مخرجات خدمية أو إنتاجية.

رابعاً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية؛ بغية تطوير العمليات الإدارية بها، كوسيلة لصنع واتخاذ القرارات السليمة، وصياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، وتطوير البرامج التعليمية المقدمة التي تُحسن جودة التعليم، وتزيد من القدرة التنظيمية للمعاهد الأزهرية، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها.

خامساً: متطلبات التصور المقترح:

تُمثل المتطلبات في مجملها تلك الموارد والإمكانات التي لا بد من توافرها بالمعاهد الثانوية الأزهرية، حتى تتمكن من ممارسة جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح، والتي تتمثل في:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل للقائمين على إدارة المعاهد؛ لتنمية معارفهم المتعلقة بممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- اختيار بعض الكوادر البشرية، وتدريبهم وصقل مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في صنع القرارات الاستراتيجية بالمعاهد.
- أن تحرص إدارة المعاهد على إشراك الأعضاء في تخطيط العمل الخاص بهم؛ لأن ذلك يزيد من فهمهم له ودافعيتهم نحو تنفيذه.
- أن تُنشر الإدارة قراراتها وتقاريرها لكافة المستفيدين من خلال موقع المعهد.
- تشجيع العاملين على تقبل التغيير من خلال توفير نوع من الأمان النفسي والوظيفي.
- أن تُهيئ المعاهد كافة الموارد والإمكانات والظروف اللازمة لنجاح البرامج التدريبية.
- إعادة النظر في عملية تقييم الأداء الحالية داخل المعاهد لتكون أكثر موضوعية وشمولية.
- أن تُدرك إدارة المعاهد أهمية تحليل الوضع المالي قبل الشروع في صياغة الخطة الاستراتيجية.
- التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة بالمعاهد، وتبصيرها بالعائد الاجتماعي والاقتصادي الناتج عن الدعم المادي المقدم منهم.
- أن تتبع إدارة المعاهد أسلوب تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية، بجانب استخدام التقنيات الحديثة لميكنة الأعمال الإدارية الروتينية.

- تحديد احتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أهميتها، ثم ترتيب أولويات الإنفاق في ضوءها.

- بناء قاعدة بيانات عن الموارد المادية والبشرية داخل المعاهد الأزهرية تيسر متابعة أداء العاملين والوقوف على مستوى الطلاب، بالإضافة إلى توفير قاعدة بيانات أخرى عن البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص.

- وضع دليل يوضح سياسات وأنظمة العمل بالمعاهد والتي تحكم التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات.

- وضع هياكل تنظيمية مرنة تكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية.

سادساً: مراحل التصور المقترح:

قبل الانتقال إلى مراحل الإدارة الاستراتيجية، من الضروري الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، من خلال أولاً: عقد مؤتمر - اجتماع عام على مستوى المعاهد الأزهرية بالمنطقة الأزهرية يضم جميع العاملين، لتعريفهم بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها، ودواعي ممارستها والميزات والفوائد التي تتجم عنها، وثانياً: تشكيل فريق التخطيط المسئول وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد الأزهرى، بحيث يمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي، ويضم ممثلين عن جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين، وثالثاً: تدريب وتطوير فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعهد، وجميع العاملين من قبل جهات متخصصة، بجانب الاستعانة ببعض الخبراء أو المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وثالثاً: تحديد مسؤوليات وصلاحيات فريق التخطيط والفترة الزمنية اللازمة لإنجازه.

وفيما يتعلق بمراحل الإدارة الاستراتيجية، يقدم البحث مجموعة من المقترحات لتحسينها فيما يلي:

أولاً: مرحلة التحليل البيئي، وتعد من المراحل المهمة؛ حيث يتوقف نجاح المعهد على دراسة وتحليل المتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة (الداخلية والخارجية)، ومدى الاستفادة منها، وفيها تقوم إدارة المعهد بالإجراءات التالية:

• اختيار فريق التحليل البيئي بعناية فائقة، بحيث تتوافر لديه المعارف والمهارات اللازمة لإجراء التحليل.

- أن يضع المعهد لنفسه رسالة وأهدافاً أولية قابلة للتعديل في ضوء نتائج التحليل البيئي؛ حيث تحدد الرسالة البيئة التي سيتم جمع المعلومات عنها، وتُيسر الأهداف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحليل البيئة الداخلية للمعهد (الإمكانات والمتغيرات): وتتضمن (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الموارد البشرية - الموارد المالية - الإمكانات المادية - نظم المعلومات والاتصالات)، بالإضافة إلى كل ما يخص العملية التعليمية بالمعهد من حيث نظام القبول والدراسة والامتحان بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.
- ضرورة تنويع مصادر الحصول على البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية للمعاهد الأزهرية ومن بينها (سجلات المعاهد والنشرات والتقارير، والدراسات والبحوث التي أُجريت حولها، والتقارير واللقاءات والندوات والمؤتمرات التي ناقشت قضاياها، وتحليلها جيداً للوقوف على وضعها الداخلي، بجانب الملاحظة والمقابلات الشخصية وجلسات العصف الذهني والاستبانات التي تقدم للعاملين بالمعاهد.
- تحليل البيئة الخارجية للمعهد (المتغيرات والعوامل التي تحيط بمجال أنشطة المعهد)، بهدف اكتشاف الفرص وتحديد التهديدات، سواء أكانت متغيرات البيئة الخاصة مثل (العلاء والمنافسين والممولين والموردين والنقابات والحكومة)، أو متغيرات البيئة العامة (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية) محلياً وإقليمياً ودولياً.
- ضرورة تنويع مصادر الحصول على البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية للمعاهد الأزهرية ومن بينها (التشريعات والإحصاءات والتقارير المختلفة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية محلياً وإقليمياً ودولياً، واللقاءات والندوات والمؤتمرات) التي تناقش كافة الأوضاع والقضايا المجتمعية، وكتابات المفكرين والمتخصصين والباحثين، بالإضافة إلى استطلاع آراء الخبراء والأطراف ذات العلاقة.
- ألا يقتصر التحليل البيئي على تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية، بل يجب أن يتوقع الأوضاع المستقبلية أيضاً من خلال استخدام أدوات تقييم متنوعة وملائمة.
- أن يتسم التحليل البيئي بالموضوعية عند توصيف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والشمولية بحيث يُغطي كافة جوانب المعاهد الأزهرية والبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص، والدقة في توثيق البيانات والمعلومات، في ظل مشاركة جميع الأطراف المعنية داخل المعاهد وخارجها (القيادات - المعلمين - الإداريين - العاملين - الطلاب -

الخريجين - الأطراف المجتمعية المستفيدة)، والاستمرارية بحيث يتم بصورة دورية - كل ستة أشهر - داخل المعاهد الأزهرية وخارجها.

ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل البيئي، وجمع البيانات والمعلومات وتلخيصها ثم تصنيفها، يتم عرض نتائج التحليل على الأطراف المعنية داخل المعاهد وخارجها، لإبداء آرائهم حولها بتحديد الوزن النسبي لكل نقطة من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ثم عمل مصفوفة التحليل البيئي (SWOT) والتي ينتج عنها جملة التوجهات المتاحة أمام المعهد، وتتمثل في الاستراتيجيات التالية (الاستراتيجية الهجومية "SO" - الاستراتيجية الدفاعية "ST" - الاستراتيجية العلاجية "WO" - الاستراتيجية الانكماشية "WT").

وبعد الانتهاء من المصفوفة، يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقييم الاستراتيجيات المتاحة بها في ضوء مجموعة من المعايير مثل الأولوية والكلفة والعائد واحتمالات النجاح والتوافق مع الإمكانيات الداخلية والظروف الخارجية وأهداف المعهد، ثم اختيار أفضلها التي تُمكن المعهد من الانتقال من وضعه الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود. وبعد اختيار الاستراتيجية المناسبة يتم بناء الخطة الاستراتيجية للمعهد، منطلقة من الواقع البيئي وذلك من خلال العناصر التالية:

١. نبذة عن المعهد:

وفيها يتم ذكر نبذة مختصرة عن المعهد من حيث نشأته وتأسيسه، وأنواع وطبيعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية الموجودة، والموارد البشرية والمادية المتاحة، وتوسعاته الحالية والمحتملة، وتطور حجمه وفقاً لعدد الطلاب المقبولين وعدد الخريجين، بالإضافة إلى السمات التي تميزه عن المعاهد المناظرة.

٢. نبذة عن التحليل البيئي :

وفيها يتم ذكر نبذة مختصرة عن التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمعهد من حيث القائمين به، والأدوات المستخدمة، والفئات المشاركة فيه، والفترة الزمنية التي أُجري فيها، وأبرز النتائج التي تم توصل إليها.

ثم تقوم إدارة المعهد بتوجيه الأفراد القائمين على التخطيط الاستراتيجي نحو تحديد التوجه الاستراتيجي للمعهد من خلال وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وفق ما يلي:

٣. رؤية المعهد:

وفيها تطلب إدارة المعهد من فريق التخطيط كتابة رؤيتهم الشخصية، وأفكارهم وفق توقعاتهم عن المعهد بالاستعانة بما تم الوصول إليه في المرحلة السابقة (التحليل)، ويتم مقارنة ما كُتب من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وصياغة رؤية منسجمة مع رؤية الأزهر الشريف وقطاع المعاهد الأزهرية تتسم بالوضوح، وسلامة اللغة، والتحدي، والإنجاز، والتعبير عن التفوق، والتحفيز تقود إلى التغيير المأمول، والتطلع إلى المستقبل، والاستقرار النسبي، وأن يجد المستفيدون فيها أنفسهم وتُعبّر عن رؤاهم ومتطلباتهم.

٤. رسالة المعهد:

وفيها يقوم فريق التخطيط بصياغة رسالة بمشاركة ممثلين عن أعضاء المعهد والأطراف المعنية، واستطلاع آرائهم كل على حدة، أو من خلال مجموعات النقاش وورش العمل التي يُجدي فيها استخدام أسلوب العصف الذهني، أو بتوزيع النص المقترح للرسالة عليهم وتلقي تعليقاتهم ومقترحاتهم بشأنه، وبعد ذلك يتطلب الأمر إيصال كلاً من الرؤية والرسالة إلى جميع أعضاء المعهد والأطراف المعنية بتعليقهما في جميع أنحاء المعهد، ووضعهما في مقدمة مطبوعات المعهد، وموقعه على الإنترنت من أجل الرجوع إليهما قبل اتخاذ أي قرار.

٥. السياسات:

وهي تلك المبادئ والاتجاهات العامة التي تحكم عمل المعهد، وتعد بمثابة مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات وسلوكيات كافة الأعضاء، وينبغي أن تتسم بالشمولية، والتنسيق، والوضوح، المرونة، والأخلاقية.

٦. الأهداف الاستراتيجية:

وتُشتق هذه الأهداف Objectives من الغايات الاستراتيجية Goals التي تنبثق من رؤية المعهد ورسالته، فهي ترجمة لهم إلى مستويات أداء ملموسة، ويجب أن تُبنى الأهداف الاستراتيجية للمعهد في ضوء نتائج التحليل البيئي، وأن تُسهم في تحقيق رؤيته ورسالته، وأن يُشارك في وضعها كافة المستفيدين لكي تُلبي رغباتهم، وأن تُصاغ في شكل نتائج متوقعة، وأن تكون محددة كمًا أو كيفًا، ومرنة، وموضوعية، وواضحة، وبسيطة، وشاملة، ومتوازنة، ومتكاملة.

٧. الخطة التنفيذية:

وينبغي أن تتضمن الخطة التنفيذية للمعهد الغايات الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والأهداف الفرعية، والأنشطة، ومسئولي التنفيذ، والفترة الزمنية، والتكلفة، والمصدر الممول، ومسئولي الرقابة، ومؤشرات النجاح.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى أنشطة وإجراءات ملموسة على أرض الواقع، وتتطلب قيام فريق التخطيط تحت إشراف إدارة المعهد بتشكيل لجنة للإشراف على عملية التنفيذ وتنظيمها، والاجتماع بشكل دوري لمتابعة ما تم إنجازه، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

كما تتطلب هذه المرحلة من إدارة المعهد تهيئة بيئة العمل، وتوفير المناخ المحفز على الإنجاز وتحمل المسؤولية، لجعلها ملائمة لتطبيق الاستراتيجية من خلال بناء هيكل تنظيمي مناسب للاستراتيجية الموضوعية، وتوضيح مسؤوليات وسلطات الوحدات والأفراد، ومراعاة قدرات الأفراد عند توزيع المهام، ووجود ثقافة تنظيمية مساندة، وتوفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية، بجانب توفير الموارد المالية والمادية الكافية وربط الحوافز بالأداء وتحقيق الأهداف، وإيجاد نظم معلومات واتصالات داعمة، ونشر السياسات وإجراءات وقواعد العمل تكون بمثابة الدليل للجميع في تنفيذ الخطة.

كما يتطلب الأمر وجود خطط تنفيذية محددة العناصر، تكون مصاحبة للخطة الاستراتيجية، لتحقيق الأهداف، وتحديد الإجراءات والميزانيات السنوية، ومتطلبات التنفيذ وآليات التقويم.

رابعاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة تقوم إدارة المعهد بالتأكد من أن الاستراتيجية التي وضعت موضع التنفيذ تم تنفيذها على النحو المطلوب (تقييم أداء المعهد - التأكد من تنفيذ الأهداف بشكل سليم - اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما لا تتطابق النتائج مع الأهداف)، بمعنى أن تركز الإدارة العليا بالمعهد رقابتها على النواحي الاستراتيجية، بينما تركز الإدارة التنفيذية رقابتها على النواحي الفنية، وأن تعي إدارة المعهد أنواع الرقابة وتطبيقها؛ وهي الرقابة القبلية لمنع الأخطاء قبل حدوثها، والرقابة المتزامنة للتأكد من سير العمل وفق ما هو مخطط له، والرقابة اللاحقة للتأكد من مطابقة ما تم تنفيذه لما هو مخطط.

ومن الضروري على إدارة المعهد أن تسيّر وفق خطوات الرقابة التالية: تحديد النشاط المطلوب قياسه، وتحديد معايير النشاط (موجودة بالخطة)، ثم قياس ما تم تنفيذه من النشاط ومقارنته بالمعايير لتحديد الانحرافات ومعالجتها، وأن تُعي إدارة المعهد أن الإجراءات التصحيحية لا تقتصر على الأنشطة التنفيذية، وإنما قد تمتد إلى إحداث تغيير ما في خطة المعهد أو أهدافها.

كما يجب أن تستخدم إدارة المعهد أدوات الرقابة التالية: الملاحظة الشخصية، واللقاءات والاجتماعات، والتقارير، والتواصل مع المستفيدين، والموازنات بأنواعها، وخريطة ونقطة التعادل Break- Even Point، وخريطة جانتي Gantt Map، وأسلوب المسار الحرج PERT، وأن تلتزم بالشمولية والموضوعية والدقة أثناء عملية الرقابة، وأن توضح للأفراد بأن الغرض من الرقابة هو التشخيص والعلاج وليس تصيد الأخطاء، بالإضافة إلى حفظ المعلومات الرقابية للاستفادة منها عند الحاجة.

سابعاً: معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها: يوجد الكثير من المعوقات التي قد تحول دون ممارسة أو تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية أو نجاح بداخل المعاهد الأزهرية، وهذه المعوقات مترابطة، فمحاولة معالجة أحد المعوقات بمعزل عن المعوقات الأخرى قد يؤدي إلى الفشل، ومن ثم يجب مراعاة التزامن والتكامل فيما بينها، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

أولاً: المعوقات التنظيمية، ومن بينها:

- ضعف وجود ثقافة تنظيمية مساندة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بداخل المعاهد الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشخيص الثقافة الحالية بجوانبها المختلفة داخل المعاهد، للوقوف على جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الثقافة المساندة للإدارة الاستراتيجية، ثم إجراء التغييرات اللازمة في جوانب الاختلاف لتكون أكثر توافقاً مع الثقافة المطلوبة.
- وجود هيكل تنظيمي غير ملائم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل الحالي داخل المعاهد الأزهرية بما يتلاءم ومتطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، على أن يراعى فيه المرونة الكافية لمواكبة التغييرات التي قد تطرأ أثناء عملية التنفيذ.

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة بالمعاهد الأزهرية في مجالي التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحليل المعاهد لاحتياجاتها من الوظائف المختلفة في ضوء أهدافها وخطتها وتوفيرها، ووضع خطة خمسية لاحتياجاتها المستقبلية.
 - ضعف نظم المعلومات والاتصالات داخل المعاهد الأزهرية، بجانب وضعف ارتباطها بالإدارة العليا، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد البشرية والإمكانات المادية والبرمجية والتنظيمية اللازمة لنظم معلومات واتصالات داعمة.
 - قلة توافر شبكة اتصالات إلكترونية حديثة على درجة عالية من الدقة والسرعة؛ لربط المعاهد الأزهرية بالجهات الخارجية ذات الصلة، ودعم تدفق المعلومات بداخلها من خلال تبادلها بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل المواقع الإلكترونية للمعاهد الأزهرية، وتدريب الكوادر البشرية في مجال الاتصال والتواصل الإلكتروني السريع مع الجهات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
 - قلة الموارد المالية اللازمة لممارسة وتنفيذ مراحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح داخل المعاهد الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البحث عن بدائل التمويل الحكومي خاصة التمويل الذاتي عن طريق الاستعانة بمدخل الاستثمار في أصول وموارد المؤسسات التعليمية الأزهرية.
 - حرمان المعاهد الأزهرية من بعض الاختصاصات الضرورية اللازمة للإدارة الاستراتيجية، ومن ذلك عدم منح هذه المعاهد سلطة تعديل الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم المعلومات، وإجراء البحوث، والاتصال بأطراف المجتمع المحلي الداعمة، ويمكن التغلب على ذلك بمنح المعاهد الأزهرية جميع الاختصاصات وتخويلها السلطات التي من شأنها تيسر وتدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- ثانياً: المعوقات الشخصية، ومن بينها:**
- قلة قناعة إدارة المعهد بجدوى استخدام الإدارة الاستراتيجية، واعتقادهم بأنها عملية معقدة ومكلفة، وتستهلك وقتاً طويلاً، ولن تغير من واقع العمل داخل المعاهد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعيتهم - عن طريق الندوات وورش العمل - بالفوائد الكبيرة التي تنتج عن هذه الإدارة، وإطلاعهم على التجارب الناجحة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

- قلة معرفة إدارة المعاهد أو العاملين بها بكيفية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات المتعلقة بهذه الإدارة عن طريق اللقاءات وورش العمل.
 - مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمعاهد نتيجة عدم تأقلمهم مع الثقافة التنظيمية الجديدة، ورجبتهم في الإبقاء على ممارساتهم المعتادة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعيتهم بأهمية التغيير كأحد أوجه التطوير، وتعرف احتياجاتهم واحترام وجهات نظرهم، وتوسيع باب مشاركتهم، وفتح باب الحوار والنقد البناء، وتعزيز روح الانتماء لديهم من خلال تقدير أدوارهم وتعزيز جهودهم، وتحري العدالة عند التعامل معهم.
 - رفض إدارة المعاهد الأزهرية التغيير بحجة زيادة الأعباء والمسؤوليات أو فقدهم بعض الامتيازات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحقيق نوع من الأمان النفسي والوظيفي لهم، وتوعيتهم بأهمية تغليب المصلحة العامة على الخاصة.
 - انشغال إدارة المعهد بحل المشكلات الروتينية اليومية دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية المرتبطة بتطوير الأداء الكلي للمعهد، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق توجيه جميع العاملين نحو العمل الجماعي لتحسين أداء المعهد والأفراد.
- ثالثاً: المعوقات المرتبطة بالبيئة الخارجية، ومن أهمها:
- سرعة تغير البيئة الخارجية للمعاهد الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاعتماد على الخطط قصيرة المدى كلما أمكن، وأن تراعى المرونة في الخطط طويلة المدى لمواكبة التغيرات التي قد تحدث.
 - تعقد البيئة الخارجية للمعاهد بما تشتمل عليه من عناصر ومتغيرات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة ببعض الخبراء أو المتخصصين في مجال التحليل البيئي للوقوف على أبعاد ومستويات البيئة الخارجية.
 - ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدعيم علاقة المعاهد الأزهرية مع المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية.

١. إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد و شعبان، ولاء عبد العزيز عبد السميع.(٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠)، ١-٤٢.
٢. إبراهيم، محمود محمد سعيد.(٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣. أبو حجاب، سارة محمد.(٢٠١٣). بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد دراسة حالة علي محافظة بورسعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
٤. أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله.(٢٠٢٠). من/هج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري.
٥. إدارة الأزهر.(١٩٧٥). قرار شيخ الأزهر رقم (١٦٨) لسنة ١٩٧٥م بشأن تحديد أجهزة إدارة المعاهد الأزهرية.
٦. إدارة الأزهر.(١٩٧٨). قرار شيخ الأزهر(٢٧٠) لسنة ١٩٧٨ الخاص بإشراف المناطق التعليمية على التعليم الأزهرى قبل الجامعي.
٧. إدارة الأزهر.(٢٠١٠). قرار شيخ الأزهر (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة.
٨. الأزهر الشريف.(٢٠٠٩). قرار شيخ الأزهر رقم(٦) لسنة ٢٠٠٩م، بشأن تشكيل لجنة عليا لتنسيق الجهود بين قطاعات الأزهر، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق نظم ضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية.
٩. الأزهر الشريف.(٢٠٢٣). بيان بإحصائيات عن التعليم قبل الجامعي الأزهرى للعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، قطاع مكتب شيخ الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار.
١٠. الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية.(٢٠٠٨). بروتوكول تعاون بين الإمام الأكبر شيخ الأزهر ورئيس مجلس إدارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
١١. الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية.(٢٠١٤). مذكرة تفاهم بين الأزهر الشريف والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
١٢. الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية.(٢٠٢٢ - ٢٠٣٠م). الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.
١٣. الأزهر الشريف، مركز ضمان الجودة والتدريب(٢٠١٤-٢٠١٥م). منشور رقم(٤) للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م بشأن القواعد المنظمة لتشكيل الوحدات التابعة لمركز ضمان الجودة والتدريب بالمناطق الأزهرية والمعاهد المدرجة بخطة المركز .

١٤. اسطنبولي، مروة بنت فرج، لاشين، محمد عبد الحميد و أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة، ٢(١٧١)، ٦٤٥-٦٩٠.
١٥. جلا، مسعد حلمي زكي و يونس، مجدي محمد وبدوي، محمود فوزي أحمد. (٢٠٢١). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات. *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، ٣٦(٢)، ٣٣٨ - ٣٦٨.
١٦. جمهورية مصر العربية، القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
١٧. جمهورية مصر العربية. (١٩٨١). القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م بشأن إصدار قانون التعليم قبل الجامعي العام.
١٨. جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٦). القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
١٩. جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٧). قرار رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م .
٢٠. جمهورية مصر العربية. (٢٠١٦). القانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م بشأن إصدار قانون الخدمة المدنية.
٢١. جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء. (٢٠١٧). قرار رقم (١٢١٦) بشأن اللائحة التنفيذية لقانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦.
٢٢. حامد، عمرو. (٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية (دليل المدير العربي)، المنعقد بتونس.
٢٣. الدوري، حسين محمد. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان *إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص*، المنعقد بعمّان، إبريل.
٢٤. رزق، سعيد صلاح محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٢٥. رزق، سعيد صلاح محمد. (٢٠٢٣). تطوير العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

٢٦. زيدان، همام بدر اوي. (٢٠١٢). الأسس الفكرية والتطبيقية لإعداد المعايير الأكاديمية - التعليم الأزهرى نموذجاً، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (١)، يناير.
٢٧. السيد، إسماعيل محمد. (١٩٩٣). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث
٢٨. ضحاوي، بيومي محمد و المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢٩. طایل، عادل فوزي رجب. (٢٠١٤). تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣٠. عبد الرزاق، محسن لبيب ونصر، محمد يوسف والبحيري، السيد محمود. (٢٠٠٩). تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٤٠)، ١٢٣-٥٧.
٣١. عبد الرحمن، مروان أحمد. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية العامة والنموذجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٣٢. عبد الرحيم، عثمان أحمد علي. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتنمية الوعي بثقافة الجودة والاعتماد بالمعاهد الثانوية الأزهرية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة العريش.
٣٣. عبد العزيز، راضي المتولي. (٢٠١٧). بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر،.
٣٤. عبد اللاه، محمد أبو الحمد. (٢٠١٨). تطوير التنظيم الإداري للتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣٥. عبد المجيد، أشرف عبدالنواب. (٢٠٠٧). تصور مقترح لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣٦. عبد المقصود، هاني عبد الجميد. (٢٠٢٠). دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.
٣٧. عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٣٨. علاء الدين، رسلان. (٢٠٢٠). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
٣٩. العلي، تهاني إبراهيم. (٢٠٢٣). درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية في قصة إريد من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، (٣٧)، (٢)، ١-١٨.

٤٠. عمر، أحمد مختار عبد الحميد. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
٤١. عيسى، شيماء عمر محمد. (٢٠٢٢). إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة (المعوقات - سبل المواجهة)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٩(١)، ٩٧-١١١.
٤٢. القريوتي، محمد قاسم وزويلف، مهدي حسن. (١٩٩٣). المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف، ط٣، دار الشروق، عمّان،
٤٣. قطاع المعاهد الأزهرية، اللاتحة الداخلية للمعاهد الأزهرية العامة، الباب الثالث، مادة ٥.
٤٤. ماهر، أحمد. (١٩٩٦). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مركز التنمية الإدارية.
٤٥. متولي، عبد الرحمن عطية. (٢٠٢١). تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر
٤٦. مجمع اللغة العربية. (١٩٩٤). المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
٤٧. محمد، شيرويت محمود. (٢٠١٨). رؤية استراتيجية لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (٢٠٢)، ١٦٥-٢١٠.
٤٨. محمد، نهال ابراهيم. (٢٠١٥). المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية بالقاهرة.
٤٩. مصطفى، أحمد سيد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الناشر المؤلف، القاهرة.
٥٠. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٩). بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المنصورة، المكتبة العصرية.
٥١. هل، شارلز وجونز، جاريث. (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية" مدخل متكامل" - ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
٥٢. هنداوي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٣). تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٥٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٥). إنجازات التعليم قبل الجامعي الأزهر، المؤتمر الأول لضمان جودة التعليم بالأزهر الشريف: الواقع، التحديات، الآمال، قطاع التعليم الأزهرى بالهيئة بالتعاون مع مشيخة الأزهر الشريف، المنعقد في ٩ مارس، القاهرة.
٥٤. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٥ ب). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، الإصدار الثالث، يوليو.
٥٥. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٧). دليل البرنامج التدريبي للتخطيط الاستراتيجي لكليات ومعاهد التعليم العالي، القاهرة، إدارة التدريب بالهيئة.

٥٦. ياسين، دلال. (٢٠١٠). التعليم الأزهرى قبل الجامعي بين الماضي والحاضر توجهات لتطويره، دار

الفكر العربي، القاهرة.

57. Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H.(2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (4), 1-8.
58. Ager, A. P., Rukangu, S. & Ibuathu, C. N. (2015). Influence of Financial Resource on Successful Implementation of Strategic Plans in The Ministry of Land, Housing and Urban Development in Meru County, Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11),929-939.
59. Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini-Amiri, S. M., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis, R.(2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559-579.
60. Alamri, A. M.(2018). Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 48-64.
61. Alkhafaji, A. & Nelson, R. A.(2013). *Strategic management: formulation, implementation and control in a dynamic environment*, New York, the Haworth Press Inc.
62. Alshubaily, N. F. & Altameem, A. A.(2017). The Role of Strategic Information Systems (SIS) in Supporting and Achieving the Competitive Advantages (CA): An Empirical Study on Saudi Banking Sector, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 8(7), 128-139.
63. Altaf, M. & Khalil, M.(2016). Strategic information system: a source of competitive advantage, In *Information and Knowledge Management*, 6(9), 24-34.
64. Altameem, A. A., Aldrees, A., & Alsaeed, N.(2014 Oct.). Strategic Information Systems Planning, *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, USA, San Francisco, 22-24.
65. Altiok, P.(2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 61-71.
66. Amoli, S. J. & Aghashahi, F.(2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, to The 3rd International Conference on *New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, in UAE, Dubai, 2 May.
67. Asch, D. (1989). Strategic control: An overview of the issues. *Readings in strategic management*, 397-408.(399)
68. Athapaththu, H. K. S. H. (2016). An overview of strategic management: An analysis of the concepts and the importance of strategic

- management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 124-127.
69. Babel'ová, Z. G, Vaňová, J., & Prajová, V.(2018). Strategic management and organization performance in the context of quality management systems. *Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement*, 2(9), 16-42.
70. Bebas, M. T. A. & Aboudaber, A. S. M.(2019). The Importance of Strategic Management to Business organization, *International Journal of Engineering Research And Management (IJERM)*, 6(12),1-6.
71. Blumentritt, T.(2006). Integrating Strategic Management & Budgeting, *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73-79.
72. Bonsu, B. O.(2015). *An investigation into the strategic management practices of private educational institutions in Kumasi Metropolis: case of the International Community School, MA*, Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology
73. Bora, B., et al.(2017). Crafting strategic objectives: Examining the role of business vision and mission statements, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(1), 1-6.
74. Bryson, J. & George, B.(2020). Strategic management in public administration. In *Oxford research encyclopedia of politics*, 1-26.
75. Cerniauskiene, N.(2014). *Strategic Management of Public Sector Institutions*, Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas.
76. Charles, W. L. & Jones, G. R.(2007). *Strategic management theory: an integrated approach*, 5th Ed., Boston, Houghton Mifflin Company.
77. Chemwei, B., Leboo, C., & Koech, S. J.(2014). Factors that impede the implementation of strategic plans in secondary schools in Baringo District, Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(5)1,114-120.
78. Cherunilam, F. (2015). *Business policy and strategic management*. 4th Ed., Mumbai, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.,
79. Chukwumah, F. O.(2015). Developing Quality Strategic Plan in Secondary Schools for Successful School Improvement. *Journal of Education and Practice*, 6(21), 136-144.
80. Colin, W.(2004). *Strategic management*, New York, Palgrave, Macmillan.
81. David, F. R.(2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Ed., New Jersey, Pearson Education Inc.
82. David, F. R., et al.(2020). *Strategic management: concepts and cases, a competitive advantage*, 17th ed., Boston: Pearson Education Inc.
83. Durmaz, Y. & Düşün, N.(2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38-45
84. Dzemyda, I.(2014). *Strategic management of business organizations*. Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas.
85. Elkhedr, H. R.(2019).The Relationship Between Strategic Management and Leadership, *A Critical Literature Review, International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(2), 58-62.

86. Esmaeili, N.(2015). Strategic management and its application in modern organizations, *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 118-126.
87. Farid, O.(2022). Strategic Management Identity. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(5), 995-1005.
88. Frunzeti, T.(2016). Pleading in Favour of Strategic Management, *Journal of Defense Resources Management*, Vol. 7, No. 13, p. 8.
89. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
90. Grünig, R., Kühn, R., Morschett, D., & Montani, M.(2015). *The Strategy Planning Process, Strategic Analyses, Objectives, Options and Projects*, Translated from German by Maude Montani, 3rd Ed., Haupt Verlag.
91. Gupta, A. K.(2020).An Overview of Strategic Management. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(9), 13-14.
92. Guzik, M.(2011). *CFO Techniques A Hands-on Guide to Keeping Your Business Solvent and Successful*, New York, A Press Publisher.
93. Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*.6th Ed.. Cengage AU.
94. Hao, Q., Kasper, H. & Muehlbacher, J.(2012). How Dose Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China, *Chinese Management Studies*, 6(1), 36-52.
95. Hill, C. W. & Jones, G. R.(2008). *Essentials of Strategic Management*, 3th Ed., Canada, Nelson Education, Ltd
96. Hitt, M. A., Ireland, R. D.& Hoskisson, R. E.(2001). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, 4th Ed., Florence, South-Western College Publishing.
97. Horngren, C. T., et al.(2009). *Strategic Market Management*, 6th ed., USA, John Wiley & Sons Inc.
98. Hubeis, M., & Najib, M.(2008). Strategic Management in the Development of Organizational Competitiveness. *Elex Media Komputindo Gramedia Group, Jakarta*.
99. Ibrahim, U. A. & Musa, A. (2020). Impact of strategic management on the development of international organizations: Evidence from ECOWAS sub-region, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(2), 32-42.
100. Iskandar, A., Rusydi, I., Amin, H., Hakim, M. N., & Haqq, H. A. (2022). Strategic Management in Improving the Quality of Education in Boarding School. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 7229-7238.
101. Janićijević, N.(2012). Organizational culture and strategy, *Ekonomika preduzeća*, 60(3-4), 127-139.
102. Jhalani, S.(2012). *Biyani's Think Tank Concept based- notes Strategic Management*, Biyani Group of Colleges.

103. Jofre, S.(2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *DTU Management Engineering*, DTU Management, 1-94.
104. Johnson, G. & Scholes, K.(2002). *Exploring Corporate Strategy*.6th Ed., England, Harlow: Prentice Hall.
105. Johnson, R. B. & Christensen, L.(2013). Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches, 5th Ed., USA.
106. Jooste, C., & Fourie, B.(2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
107. Kahreh, M. S., Ahmadi, H. & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), 26-37.
108. Kennedy, R., amison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K.(2020). *Strategic management*, Pamplin College of Business, in association with Virginia Tech Publishing Blacksburg, Virginia.
109. Khemesh, Y. S.(2017). *Strategic Management, Basic Concepts*, Turkey, Anadolu University.
110. Lewa, P. M. & Narikae, P. O.(2017). The origins and development of strategic management “knowledge”: A historical perspective, *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(6), 1-19.
111. Lindgren, M. & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning, The Link Between Future and Strategy*, New York, Palgrave, Macmillan.
112. Lodico, M. G., et al.(2006). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
113. Lončar, M.(2017). The impact of strategic management and strategic thinking approaches on business performance of companies operating in the retail industry. *European Project Management Journal*, 7(1), 85-98.
114. Macmillan, H. & Tampoe, M.(2000).*Strategic Management Process Content and Implementation*, UK, Oxford University Press.
115. Majekodunmi, S. A.& Ogundele, J. I.(2021). An Overview of Swot Analysis Theory as a Strategic Management Instrument, HallMark University, *Journal of Management & Social Sciences (HJUMSS)*, 3 (1), 1-7.
116. Mehrabi, J., Soltani, I., Alemzadeh, M. & Jadidi, M.(2013). Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations, Case Study, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 116-128.
117. Mohamed, R. & Başar P.(2023).Impact of strategic management on competitive advantage. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 46-56.
118. Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 7(2), 161-171.
119. Mulinge, J. K., Mulwa, D., & Kinyili, J. (2021). Strategic Management Practices and their Influence on Students' Academic Performance in Public

- Secondary Schools in Kathiani Sub-county, Kenya, *International Journal of Education and Research*, 9 (4),1-12.
120. Muogbo, U. S. (2013). The impact of strategic management on organisational growth and development (A study of selected manufacturing firms in Anambra state). *IOSR Journal of Business and Management*, 7(1), 24-32.
121. Nejad, T. A., Behbodi, M. R., & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43-55.
122. Ngutu, F. O. & Kavindah, L. (2019). Strategic management practices and performance of public secondary schools in Awendo Sub-county, Migori County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7), 383-397.
123. Nisrim, P. C. (2022). Key Elements of Strategic Management, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 16 (11), 1-8.
124. Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O., & Rabi, R. O. (2015). Impact of strategic management on competitive advantage and organisational performance: Evidence from Nigerian bottling company. *Journal of Policy and development Studies*, 9(2), 185-198.
125. Onyekwelu, N. P. (2020). Effects of strategic management on organizational performance in manufacturing firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 15(2), 24-31.
126. Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal Strategic Management in Improving The Quality Of Education. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(5), 2041-2051.
127. Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal strategic management in improving the quality of education. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(5), 2041-2051.
128. Palladan, A. A. & Adamu M.A. (2018). An Overview of Strategic Management Practices, Review Article, *Austin Journal of Business Administration and Management*, 2(3).
129. Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic Management in Universities As A Factor of Their Global Competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75.
130. Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. 9th Ed., Boston, Irwin, McGraw Hill.
131. Pishkari, H. (2017). Strategic Management in an Organization, *International Journal of Management and Applied Science*. 3(7), 12-14.
132. Plance. A. (2015). The Effect of Strategic Management Practices on Performance of Savings and Loans Companies in Kumasi, *MBA*, University of Science and Technology, College of Arts and Social Sciences.
133. Porth, S. J. (2002). *Strategic Management: A Cross-Functional Approach*, New Jersey, Prentice Hall.

134. Pournasir, S.(2013). Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran, *Journal of International Studies*, 6(2), 65-78.
135. Rahman, M.(2014). Usage of Strategic Management Models: Benefits and Limitations, *World Vision Research Journal*, 1(1), 29-40.
136. Rani, A.(2019). Strategic Management is Key to Success For an Organization: A Conceptual Study. *International Journal of Innovations in Managements, Engineering and Science*, 3(1), 1-6.
137. Robbins, S. P.& De Cenzo, D. A.(1998). *Fundamentals of Management*, New York, Prentice Hall International
138. Shree Varahan, N.K & Rajwani, R. R..(2014). *Strategic Management*, Mumbai, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
139. Singh, P.(2021). A Review of Strategic Management: The Success Factor. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 8(6), 184-187.
140. Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50.
141. Stamevska, E., Dimitrieska, S. & Stankovska, A.(2019). Role, importance and benefits of strategic management. *Economics and Management*, XVI, 2, 58-65.
142. Stamevski, V., Stamevska, E. & Stankovska, A.(2018). Some aspects of strategic management. *Economics and Management*, 14(2), 129-133.
143. Stevens, M.(2015). *Strategy Management and Strategic Planning Process*, South African Perspective.
144. Sulaiman, M., & Hashim, M. K. (2003). Strategic management: origin, process, approaches and theories. *Analisis*, 10(2), 1-18.
145. Suryavanshi, V.(2015). *Strategic Management, Knowledge Management and Research Organization*, Dr. Babasaheb Ambedkar Open University Ahmedabad.
146. Svetlana, B. R. A. D. U. T. A. N., & Alelexei, S. (2012). Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context. *Management of sustainable development journal*, 4, 51-54.
147. Taboli, A. & Rahmani, M.(2014). Identifying the Relationship Between the Dimensions of Organizational Structure & Organizational Commitment, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(4).
148. Taiwo, A. A. & Lawal, F. A.(2016). Vision and mission in organization: Myth or heuristic device?. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127-134.
149. Taper, J. (2014). The Importance of Strategic Management to Business Organizations, *Research Journal of Social Science and Management*, 3(11), 122-131.
150. Terra, L. A. A., Passador, J. L.(2016). Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*. 33 (2), 235-248.

151. Thompson, A. A. & Strickland, A. J.(1998). *Strategic Management Concepts and Cases*. 10th Ed., Boston, Irwin, McGraw Hill.
152. Thompson, A. A. & Strickland, J. A.(1990). *Strategic Management Concepts and Cases*, 5th Ed., Nomewood, Richard D, Irwin Inc
153. Wanjohi, N. E.(2013). *Strategic Control Systems in Strategy Implementation and Financial Performance of Bamburi Cement Limited Kenya*, Md thesis, School of Business, University of Nairobi.
154. Wheelen, T. L. & Hunger, D. J.(2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 10th ed., New Jersey, Pearson Education Inc.
155. Wheelen, T. L., Hoffman, J. D. H. A. N., & Bamford, C. E.(2015). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 14th Ed., Global Edition, USA, Pearson Education Limited.
156. Wright, P. L., Pringle, C. D. & Kroll, M. J.(1992). *Strategic Management, Text and Cases*, London, Allyn & Bacon.
157. Yenipinar,Ş. & Akgün, N.(2017). The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 791-798.