



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## **Requirements for Applying Strategic Management to Achieve the Quality of Educational Institutions**

**PhD. Ashwag Abdullah Nasser ALfarraj**

Department of Foundation Education, Major in (Comparative Education and Educational Administration), Faculty of Women for Arts, Science & Education, Shams University, Egypt

[Ashwag1888@hotmail.com](mailto:Ashwag1888@hotmail.com)

**Prof. Nadia Youssef Kamal**

Professor of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science & Education, Ain Shams University, Egypt

[Nayoussef2000@hotmail.com](mailto:Nayoussef2000@hotmail.com)

**Prof. Suzan Mohamed Elmahdy**

Professor of Educational Administration, Department of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science & Education, Ain Shams University, Egypt

[suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg](mailto:suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg)

Receive Date :28 July 2024, Revise Date: 29 November 2024,  
Accept Date: 3 December 2024.

**DOI: [10.21608/buhuth.2024.303617.1735](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.303617.1735)**

**Volume 4 Issue 10 (2024) Pp.70 - 97.**

### **Abstract**

The current study aims to identify the elements of strategic management in educational institutions and to highlight the theoretical underpinnings of the strategic management approach in light of recent educational literature. It also aims to make clear the requirements of applying strategic management in learning environments. This study used a descriptive approach for its purpose, resulting in procedural proposals and recommendations for implementing strategic management in educational institutions. The key recommendation is staff involvement in goal setting to help institutions fulfill their mission while considering the ministry's objectives and available resources. Managers in educational institutions must prioritize teamwork, involving employees in administrative and educational tasks, and adopt advanced control methods that align with technical advancements. They should present successful experiences to help employees organize these aspects. Managers should also use cutting-edge control techniques that monitor employee work. Managers should be enthusiastic about planning management-training programs and sharing knowledge with female students. They should participate in decision-making through work teams and take necessary actions to achieve goals. The ministry's goals serve as a general framework for educational institutions' goals, and managers must set flexible implementation strategies to achieve these goals.

**Keywords:** Requirements - Strategic Management - Quality of Educational Institutions

## متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

أشواق عبد الله ناصر آل فراج  
باحثة دكتوراه- قسم أصول التربية  
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر  
[ashwag1888@hotmail.com](mailto:ashwag1888@hotmail.com)

أ.د/ سوزان محمد المهدي  
أستاذ الإدارة التعليمية  
قسم أصول التربية  
كلية البنات-جامعة عين شمس- مصر  
[suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg](mailto:suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg)

أ.د/ نادية يوسف كمال  
أستاذ أصول التربية  
قسم أصول التربية  
كلية البنات- جامعة عين شمس- مصر  
[Nyoussef2000@hotmail.com](mailto:Nyoussef2000@hotmail.com)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلقاء الضوء على الأطر النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، والوقوف على أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، كما يهدف الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتوصل في نتائجها إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ومن أهمها مشاركة منسوبي المؤسسات التعليمية في وضع أهداف إجرائية يسهل تطبيقها ، ويراعي في وضعها توافقها مع أهداف الوزارة ومع الامكانيات المتاحة ضرورة توجه المدراء للعمل بروح الفريق من خلال مشاركة منسوبي المؤسسات التعليمية في وضع الخطط في جميع الأنشطة التعليمية والإدارية وضرورة عرض عدد من التجارب الناجحة في إدارة المؤسسات التعليمية لمنسوبيها للاستفادة منها في تنظيم الجانب التعليمي والإداري مع ضرورة حرص المدراء على العمل الجماعي من خلال مشاركة منسوبي المؤسسات التعليمية في تنظيم الجوانب الإدارية والتعليمية وأهمية اتباع المدراء الأساليب الرقابية المتطورة التي تتوافق مع التطور التقني وتستطيع من خلالها الرقابة بصورة متزامنة ومستمرة لكل مهام منسوبي المؤسسات التعليمية، وضرورة حرص المدراء على تنظيم برامج تدريبية في الإدارة وتوليد ونشر المعرفة لدى الطالبات لأهمية تبني المدراء المشاركة في اتخاذ القرار من خلال فرق العمل التي تعتمد على الجماعة واتخاذ ما يلزم لتحقيق أهدافها وضرورة الالتزام بأهداف الوزارة كأطار عام تنبثق منها أهداف المؤسسات التعليمية ووضع طرق تطبيق مرنة يسهل معها تحقيق الأهداف.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات - الإدارة الإستراتيجية - جودة المؤسسات التعليمية.

## المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في الألفية الثالثة تحديات علمية وتكنولوجية الأمر الذي تطلب استراتيجيات جديدة ومداخل وتقنيات إدارية حديثة لمواكبة هذا التطور والتغير السريع، وذلك للحاق بركب التكنولوجيا الحديثة، ومن بين تلك المداخل الإدارية الحديثة الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بالماضي والحاضر والمستقبل في آن واحد.

فالإدارة الاستراتيجية هي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن الأشياء المهمة التي تميز الإدارة الاستراتيجية عن الأنشطة الأخرى التي تؤدي في المؤسسات التعليمية تركيزها على الإداء الكلي للمؤسسة التعليمية والإدارة العليا للمؤسسة وفقاً لموقفها ولهذا تكون مسؤولة عن هذا الأداء الكلي (إسماعيل السيد، 2000، 34).

والإدارة الاستراتيجية ضرورية في المؤسسات التعليمية حيث تؤدي إلى رفع أداء هذه المؤسسات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت كل منظمات الأعمال التي استخدمت مدخل الإدارة الاستراتيجية على ذلك (أمجد درادكة، 2017)، ويرى (طارق يونس وخالد الهيتي، 2011، 9) أن من متطلبات الإدارة الاستراتيجية وجود القائد الإداري الكفء لأنه يكون قادراً على تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وأهدافها التي يوجد بها، ويكون على علم تام بمهام وظيفته ومتطلباتها وأبعادها، ويكون لديه قدرة فائقة على اختيار البدائل الاستراتيجية حسب المواقف التي يتعامل معها.

وتعد الإدارة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات - بصفة عامة - والمؤسسات التعليمية - بصفة خاصة - إلى تطبيقها، بوصفها مدخلاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات إدارية في أدائها، وذلك بحشد كافة طاقاتها، لتحقيق أهدافها وإنجازاتها، طبقاً لأولويات التي تضعها الإدارة (مها القرني، 2018م).

وينعكس التطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية إيجاباً على الإدارة بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص، خاصة مع التغيرات المتسارعة والتي استدعت الحاجة إلى جدارات قيادية استراتيجية عالية لدى القادة، مثل قوة الشخصية، والذكاء، والكفاءة، والقدرة على إدارة الصراع، والاتصال الفعال، والتفكير الاستراتيجي، كي تمكنهم من القيام بأدوارهم المناطة بهم، بفاعلية وكفاءة (عبدالمعنى الدسوقي، 2017م).

فممارسة الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتحديد الإمكانيات الملائمة، وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم، إضافة إلى أنها تتطلب من القادة أن يعملوا على ابتكار رؤية للمستقبل، ومن ثم توفير الآلية المناسبة لربط المصادر من أجل تحقيق المستقبل، كما تعد الإدارة الاستراتيجية إحدى محددات الأداء المرتفع التي تساعد على تحقيق الفاعلية للسلوكيات الإدارية، وتمثل تطوراً إيجابياً في الفكر الإداري؛ حيث تساعد على تحقيق رفاهية المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، كما أن ممارستها تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم (مشاعل العتيبي، 2018م).

## مشكلة البحث وأسئلته

إن التطور الذي شهده ميدان الإدارة التربوية عالمياً والذي أملتته تحديات كبيرة فرض على التربويين الارتقاء بأساليب التعليم، وطرائقه، واستراتيجياته، والخروج من المنظور التقليدي المقيد للإدارة المدرسية، والمؤسسات التربوية التي تأخذ بالتوجه الاستراتيجي هي التي تنظر إلى التطورات والتغيرات

الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم واكتساب الخبرات واستخلاص مصادر متعددة تدعم مكانة المؤسسة مستقبلاً (مشاعل الحوراني، 2022م).

وقد أكدت دراسة (مها القرني، 2018م) إلى أن الإدارات التربوية بحاجة إلى تطوير أدائها لتكون قادرة على القيادة، والإبداع، والابتكار، وتحقيق الجودة والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة بالمؤسسات الناجحة التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والرقى والنمو للمؤسسة؛ ولذا تعد الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها وبدون الإدارة الاستراتيجية لا يمكن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات المستقبلية والحاجات الحالية.

وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتمثل المدخل الإداري الأكثر ملائمة لتحقيق النجاح في مدارس التعليم العام، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى (Hitt, M.A.; Ireland, R.D, 2009)، وخاصة أن صياغة التوجهات المستقبلية لأية مؤسسة مرهونة بعنصر القيادة، والقائد الاستراتيجي يمتلك سلطة التوجيه والحفز واحتواء الأزمات، وهذا يؤهله لتكوين الرؤية إلى المستقبل، ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية تلقتي عندها نجاح أو فشل المؤسسات، فالقائد الاستراتيجي هو شخص يمتلك تصميم ومرونة وقدرة على الوقوف في وجه أي نكسات قد تحدث كما يتمتع بامتلاك قدرة ردة الفعل بأسلوب استراتيجي لأي تحول قد يحدث في البيئة المحيطة (Paul. JH Sthoen Maker and Others, 2013).

وتعد الإدارة الاستراتيجية مدخلا إدارياً حديثاً يساهم في تحقيق أداء إداري يتسم بالكفاءة والفاعلية مما يساهم في زيادة مستوى الجودة التعليمية، ولمعالجة العديد من أوجه القصور الإداري (محمد إبراهيم، 2018م)، ويؤكد ذلك ما أوصت به دراسة (عبدالمعنى الشحنة، 2017م) بضرورة تطوير إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة لتحقيق الجودة بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم، وتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، كما أن الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية من منطلق أن التغير والتحول الذي يحصل في عالم اليوم يفرض على المدير أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية.

ولا يزال هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه القيادات لتكون قادرة على تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية وتطوير مؤسساتها وتصبح مخرجاتها مؤهلة لسوق العمل، فقد أشارت دراسة (أمجد درادكة، 2017م) إلى أن واقع تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة) جاءت بدرجة متوسطة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية.

### وعلى ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:

- 1- ما الأطر النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- 2- ما أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

4- ما التوصيات و المقترحات الإجرائية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية علي ضوء متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

### أهداف البحث

هدف البحث ما يلي:

- 1- تعرف الأطر النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
- 2- الوقوف على أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

4- التوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية علي ضوء متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### أهمية البحث

استمد البحث أهميته من خلال تناوله لموضوع مهم، وهو تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية حيث تعد الإدارة الاستراتيجية أسلوباً ومدخلاً إدارياً للتطوير، يتم فيه حل المشكلات وتحليلها وحلها على مستوى عال من المعرفة، وقد نبعت أهمية البحث مما يلي:

#### أولاً - الأهمية العلمية (النظرية)

- 1- يأتي هذا البحث بالتوافق مع اهتمام دول العالم بتحقيق جودة المؤسسات التعليمية.
- 2- يتناول البحث موضوع الإدارة الاستراتيجية الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة.
- 3- قد يفيد البحث المؤسسات التعليمية في تحقيق الجودة لديها علي ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

#### ثانياً - الأهمية العملية (التطبيقية)

- 1- يُؤمل أن تقدم نتائج البحث الحالي الدعم والمساعدة من خلال التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية.
- 2- قد يفيد البحث صانعي السياسات ومتخذي القرارات بالمؤسسات التعليمية في الوقوف على أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- 3- قد يسهم البحث في إعداد الكوادر من القيادات التربوية والمنوط بهم المساهمة في تقدم المجتمع من خلال تدريبهم على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية .

### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يعني بالبحوث التي تهتم بجمع ووصف وتحليل وتفسير الحقائق بطبيعة المشكلة أو القضية محل الدراسة لتستخرج الباحثة منها الاستنتاجات ذات العلاقة والمغزى (عزيز حنا، 1991م)، كما استخدم البحث الدراسات الارتباطية لدراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وبين جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، كما أن المنهج الوصفي يساعد في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم واقع الظاهرة واكتشاف العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر (ذوقان عبيدات، 2008م).

### مصطلحات البحث

تناول البحث الحالي بالتأصيل النظري والتحليل مجموعة من المصطلحات أبرزها ما يلي:

### 1-متطلبات: Requirements

تعرف المتطلبات لغويا :طلب يطلب وطلابا وطلابه، فهو طالب، والمفعول مطلوب، وطلب  
المجد: سعى للحصول عليه، توخاه، نشده، طلب إليه شيئا: رغب إليه، سأله (بن منظور 1414هـ، 90)  
وتعرف المتطلبات اصطلاحا : بأنها الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما و القيام به وفق معايير  
محددة مسبقا، فهي الشيء الذي تكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة (أحمد بدوي، 1977،  
(42

كما تعرف المتطلبات بأنها كل ما تحتاجه المؤسسات التعليمية في (القيادة والتخطيط والإدارة  
وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التعلم والتعليم، تطوير الكفاءات الرقمية، ثقافة تكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) لتطوير العملية التعليمية من  
خلال تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية. (مني الحرون، علي بركات، 2019، 436)  
وتعرف المتطلبات إجرائيا بأنها مجموعة من الاحتياجات الضرورية المطلوبة لاستخدامها  
مستقبليا بالمؤسسات التعليمية للعمل على تحسين جودتها على ضوء تطبيق الإدارة الاستراتيجية للعمل على  
تطويرها لمواكبة التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

## 2- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):

تعرف الإدارة الاستراتيجية اصطلاحاً: بأنها " مجموعة الخطوات التي يمكن للإدارة من  
خلالها تحويل قيم المؤسسة ورسالتها وغاياتها وأهدافها إلى استراتيجية فاعلة وشاملة تمر بعدة  
مراحل(صياغة- تطبيق- تصحيح- تقويم) (مصطفى المقدم، 2017م).

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " فن و علم يختص بصياغة و تنفيذ و تقييم القرارات و  
الوظائف المتعددة التي تعزز إمكانية المؤسسة التعليمية من إحراز أهدافها ، وليتم ذلك يجب التركيز على  
التكامل بين جميع وظائف الإدارة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي ، أي أنها مسؤولة عن ربط إنجاز المهام  
بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة (6, 2011, David) .

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها المدخل الذي يهدف إلى تلخيص وجمع وتحليل البيانات  
والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المؤسسة ، لتحديد جوانب القوة التي تتميز بها ومواطن الضعف  
التي تعاني منها، وأيضا تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها لتحديد  
الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تهددها (عبدالعزیز جميل، 2014م).

تعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مدخل إداري يستهدف التوظيف الأمثل للموارد المادية  
والبشرية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق جودة المؤسسات التعليمية والغايات والأهداف المحددة والعمل  
على تنفيذها في البيئة المدرسية وفق الإمكانيات المتاحة.

## 3 - جودة المؤسسات التعليمية Quality of Educational Institutions

تعرف بأنها "جميع الجهود المخصصة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية بهدف سد  
الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، من خلال تنمية الموارد البشرية والمالية وتطويرها وتحقيق  
فاعلية الأداء وكفاءته، بما يؤثر إيجابياً في البيئة الداخلية والخارجية وينسجم مع البيئة المحيطة بما يؤدي  
إلى تحقيق الفاعلية الكلية للمؤسسات التعليمية ويضمن لها الصمود في وجه المؤسسات المنافسة، وتحقيق  
الأداء المتميز، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية والمجتمع (محمد جاد حسين، 2015،  
(41

والتعريف الإجرائي لجودة المؤسسات التعليمية : يعرف بأنها قدرة المؤسسات التعليمية على  
استخدام جميع مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية من خلال العمل الجماعي التعاوني

لإنتاج مخرجات تتناسب مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لسد الفجوة بين مخرجات المؤسسات التعليمية واحتياجات ومتطلبات سوق العمل.

### الدراسات السابقة والتعقيب عليها

حصلت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ويعرضها البحث على النحو التالي:

1- دراسة جيشوهي (Gichohi,2015) بعنوان: " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية في كينيا".

هدفت الدراسة الكشف عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية في كينيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، طبقت على عينة عددها (153) عضو أكاديمي في جامعة الأمم المتحدة الدولية في كينيا، وأظهرت النتائج أن الأكاديميين لا يتبعون سياسات واضحة في أدائهم وأعمالهم وإدارتهم للأقسام الإدارية التي يشغلونها في الجامعة.

2- دراسة ناظير (Nazeer 2018). بعنوان: "تصميم نظام للإدارة الاستراتيجية بجامعة الحدود الشمالية باستخدام لغة النمذجة الموحدة".

هدفت الدراسة استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية بوصفها نظاما في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة لضمان نجاحها المستمرة، والنظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية مهمة لإدارة المؤسسة التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إنه لا يوجد تكامل داخل الجامعة بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، حيث يتم التعامل معهم على نحو منفصل بدلا من التعامل معهما بوصفهما نظاما متكاملًا، لذا يصعب على الجامعة ترجمة إستراتيجياتها إلى أهداف وعمليات وأنشطة تشغيلية.

وقدمت الدراسة عملية تصميم نظام للإدارة الإستراتيجية للجامعة يعتمد على استخدام لغة بالنمذجة الموحدة، وهذا النظام يستخدم لصياغة وتنفيذ ومراقبة الخطة الإستراتيجية للجامعة وهو يساهم في تحسين أداء الجامعة.

3. دراسة مروة الخولاني (2018م). بعنوان: "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة وضع آليات تنفيذية لرفع كفاءة الأداء الإداري للقيادات الجامعية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، من خلال تحديد الإجراءات التي تساعد علي بناء كوادر إدارية متميزة وتنمية قدراتهم الإدارية، بالإضافة إلى تحديد الآليات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة للقيادات، والسعي الجاد والحثيث لتفعيل استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية الذي يعد بدوره ضرورة ملحة لمواجهة المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وخاصة المؤسسات الجامعية.

وقد اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي لتحديد المتطلبات اللازمة للقيادات الجامعية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجههم، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة رؤية تنموية متعمقة لتحديد الطريق الصحيح لقادة الجامعات المصرية لمواجهة التحديات المعاصرة وتجويد أدائهم الإداري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، وصولا إلى عدد من التوصيات من أهمها: تفعيل برامج

تنمية أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع احتياجات العمل الإداري للمناصب القيادية، بالإضافة إلى إتاحة الحرية للقيادات الجامعية في المستويات المختلفة لتيسير أعمال مؤسساتها بما تراه مناسباً لها، بما ينمي مهارة الابداع والتميز لدي القيادات في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، وبما يحقق الأهداف الموضوعية بمرونة دون التقييد بالقوانين واللوائح.

4. دراسة أمل الحارون (2019م): بعنوان "درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (العلاقات الارتباطية)، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، طبقت على عينة عددها (269) رئيس قسم وعضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة.

5. دراسة عبد الرحمن الغامدي (2019م). بعنوان: " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة مكة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيري (الخبرة- الدورات التدريبية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (101) مديراً.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة، واتضح أن مهارة " وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة" من عبارات بعد تقويم الاستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى من بين جميع الاحتياجات التدريبية.

6. دراسة تمام أبو يحيى (2020م). بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب، وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، طبقت على عينة عددها (76) مديراً.

، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وكذلك درجة استخدام مهارات الاتصال، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة الاستراتيجية وبين درجة استخدامهم لمهارات الاتصال.

7. دراسة عبد الواحد الزهراني (2021م). بعنوان: " درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين".



هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية طبقت على عينة عددها (100) معلم، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة وضوح مفهوم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

8. دراسة جودت مهدي (2021م). بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين". هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين في العراق للإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وطبقت على عينة عددها (175) مشرفاً ومشرفة تربوية.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

9. دراسة Meredith E. David, et al., ميريت ديفيد وآخرون (2021) بعنوان: "سد الفجوة بين مهارات الخريجي ومتطلبات أصحاب العمل التركيز على دورة الأعمال النهائية للإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة تسليط الضوء على كيفية وسبب الحاجة إلى زيادة التركيز على الممارسة في أساليب تدريس الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت توضيح كيف تطورت دورة تنويع الأعمال التي كانت مصممة جيداً في السابق إلى دروةً غالباً ما تفشل في نقل الكفاءات العملية للطلاب الخريجين لتسهيل سد الفجوة بين مهارات الخريجين ومتطلبات أصحاب العمل، وكانت أداة الدراسة الاعتماد على أسلوب التحليل البيئي لمعرفة نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية والفرص المتاحة والتحديات المحتملة في البيئة الخارجية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة أن يتعلم طلاب الأعمال المتفوقون كيفية القيام بالتخطيط الاستراتيجي حيث يعد تمكين الطلاب من تحقيق هذا الحلم هدفاً قيماً لمعلمي الإدارة حيث يأملون ويسعون باستمرار لتضييق الفجوة بين مهارات الخريجين ومتطلبات أصحاب العمل لتحقيق المنفعة المتبادلة لكل من الخريجين وأصحاب العمل.

10. دراسة عبد المنعم أحمد (2022). بعنوان: "إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهات رؤية (2030) المتطلبات كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران".

هدفت الدراسة تطوير إطار (أنموذج) يشكل مدخلاً عاماً للإدارة الاستراتيجية لجامعة نجران وينسجم مع رؤية المملكة (2030)، وذلك من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران كأنموذج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لبلورة أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء موجهات رؤية المملكة (2030)، وقد توصلت الدراسة إلى أنموذج ينطوي على أربعة أبعاد هي (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية، ومتابعة الاستراتيجية).

11. دراسة رجاء نصار (2022م). بعنوان: " نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، طبقت على عينة عددها (90) فرداً

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية أن درجة موافقة أفراد العينة على ممارسة الجامعة لمراحل، وعمليات الإدارة الاستراتيجية تعد درجة متوسطة، كما توصلت إلى أن قوة تأثير البيئة الداخلية على أداء جامعة حجة، أما قوة تأثير البيئة الخارجية على أداء جامعة حجة فيساوي (77.59) لذا على الجامعة التركيز على معالجة نقاط الضعف.

12. دراسة هيلة التميمي وأحمد الجهني (2024). بعنوان: "تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية من منظور الإدارة الإستراتيجية"،

هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، ودرجة إسهام الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الداخلي والخارجي) من خلال إعداد الإستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وكانت أداة الدراسة الميدانية (استبانة) طبقت على عينة من مديري ومديرات المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك وبلغ عددها (95).

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

جاءت كفايات التخطيط لدى مديري المدارس بدرجة توافر مرتفعة .

جاءت كفايات التقويم لدى مديري المدارس بدرجة توافر مرتفعة.

جاءت أبعاد الإدارة الإستراتيجية الثلاثة (بعد إعداد الإستراتيجية وبعد تنفيذ الإستراتيجية وبعد تقييم الإستراتيجية) بمستوى مرتفع.

أوصت الدراسة بإجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير وتحسين كفاياتهم المهنية.

13. دراسة أمل حسن عبدالمجيد (2024). بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية (دراسة حالة)".

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ورصد واقع الإدارة الإستراتيجية بمديرية التربية والتعليم في الإسماعيلية.

واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Method) لدراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحليله بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، وكانت أدوات الدراسة استبانة تم تطبيقها على العاملين بتلك الإدارات وعددهم (317)، والمقابلة وهي موجهة إلى قيادات الإدارات وعددهم (22) التابعة لمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية، واستعانت الباحثة بأسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لرصد نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لواقع الإدارة الإستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

تحتاج رسالة المديرية لتوضيح أكبر من قبل المسؤولين كي يستطيع الموظفون فهمها.

ضعف إشراك الموظفين أو غالبيتهم في صياغة الأهداف.

يهم المدراء بإيجاد نظم إدارية حديثة في المديرية وهذا من وجه نظر الموظفين.

يعطي المدير قدراً قليلاً من المعلومات حول معايير الأداء حيث إنه يعطيهم على قدر ما يحتاجون ويحتفظ له بباقي المعايير.

يستأثر المدير بالمكافآت للأشخاص المقربين وذوي المناصب الإدارية العليا دون غيرهم. يوجد العديد من المعوقات المادية والبشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بأستقراء الدراسات السابقة يتضح من حيث أهدافها ودرجة أهميتها والمنهجية والأدوات المستخدمة ، وفيما يلي توضيح أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة منها في البحث الحالي: عرضت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي بلغ عددها (13) دراسة خلال الفترة الزمنية (2015-2024م)، وقد تناولت هذه الدراسات الإدارة الاستراتيجية من وجهات نظر متعددة، وفيما يلي نوضح بعض جوانب أوجه التشابه بين هذه الدراسات بين هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً - أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث بعض الأهداف الفرعية ومنها الكشف عن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية مثل دراسة (عبد الرحمن الغامدي (2019) وعبد الواحد الزهراني (2021) وهيلة التميمي وأحمد الجهني (2024)، وأمل عبدالمجيد (2024).

من حيث المنهج: يتشابه البحث الحالي من حيث استخدام المنهج الوصفي مع معظم الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الوصفي .

#### ثانياً - أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: اختلف البحث الحالي في الهدف الرئيس والذي تمثل تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية علي ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

من حيث المنهج: اختلف البحث الحالي من حيث المنهج مع بعض الدراسات السابقة حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي واستخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي كدراسة أمل الحارون (2019م) وجودت مهدي (2021م).

#### ثالثاً - أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة فقد استفادت الباحثة في عدة جوانب، منها: في تحديد و توثيق مشكلة البحث الحالي، كما أنها كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة البحث الحالي وأهدافه .

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة عند إعداد ومعالجة الإطار النظري و الخاص بالإدارة الاستراتيجية في تحديد مفهومها و أهدافها و مصطلحاتها و أبعادها و كيفية استخدامها كمدخل إداري حديثاً لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية .

#### رابعاً - أوجه تمايز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة فقد تميز البحث الحالي في وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية على ضوء كتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## الإطار العام للبحث

ويعرضه البحث علي النحو التالي:

### أولاً - الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية

ويتناوله البحث كما يلي:

#### 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهدافها في المؤسسات التعليمية

و يوضحه البحث علي النحو التالي:

##### أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها أداة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بحيث تستطيع هذه المؤسسات تحسين قدرتها التنافسية بها، وتنمي ميزة أخرى تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق. كما أن الإدارة الاستراتيجية تنظر إلى ما هو أبعد من العمليات والمشكلات والصراعات اليومية في المؤسسة لتركز على النمو والتطور العام للمؤسسة وصنع القرار الاستراتيجي السليم بما يضمن النجاح والتطور والأداء المتميز، كما أنها تقوم بوصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المؤسسة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة وأخيراً علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة (موسى اللوزي، 2020م). وتعرف بأنها.. فن وعلم يختص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات والوظائف المتعددة التي تعزز إمكانية المؤسسة من إحراز أهدافها، ولتيم ذلك يجب التركيز على التكامل بين جميع وظائف الإدارة ممن أجل تحقيق النجاح المؤسسي، أي أنها المسؤولة عن ربط إنجاز المهام بالأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة (David, 2011, 6).

والإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها والتحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية (خضر مصباح، 2018م، 12)، فالإدارة الاستراتيجية هي محاولة جديدة وجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لدى متخذ القرار، حتي يمكن تحديد الوقت الملائم للتحرك، أو التريث، أو إلغاء القرار، أو تجميد الإجراءات (إسماعيل بسيوني، 2020م، 11).

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة من العمليات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأجل الطويل، مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة، واستغلال الفرص المتاحة، وتحديد جوانب القوة وتدعيمها، وتحديد مواطن الضعف لتقويمها وتصحيحها؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (ناضيا البقمي، 2016م).

وقد عرفت على أنها "عملية تتعلق بوضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة وجودة عالية، أي هي العملية التي تشمل تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف (عبدالكريم إبراهيم، 2017م).

إن الإدارة الاستراتيجية هي "علم وفن وقيادة عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة باستخدام أساليب التخطيط، التنظيم، بيان الإجراءات، الرقابة، والتطوير واتخاذ القرارات، وهي أيضاً تقوم بتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها

حيث تركز على التحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي بغرض تحقيق نجاح المؤسسة " (عائشة يوسف، 2018م). كما أنها تعرف على أنها "عملية تكييف المؤسسة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل" (صفاء محمد، 2014م). وتعرف على أنها " اتجاه إداري حديث يسعى إلى تطوير العمل لدى الإدارات العليا ورسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسات على المدى البعيد من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقييم" (منى أحمد، 2017م).

كما أنها عبارة عن طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المؤسسة تحقيقها وكيفية الوصول إلى تلك الوضعية، كما تتعلق أساساً بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك أو حالات عدم التأكد يجب تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمواجهة مستمرة للتخطيط الشامل للمؤسسة وكذا عملية التنفيذ أو التطبيق (أميرة عدنان، 2017م).

### ب- أهداف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحقيق العديد من الأهداف حيث تعمل على تهيئة المدرسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية وتحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وتشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزامهم لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها (بيومي ضحاوي، إبراهيم المليجي، 2011، 281).

وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى

- بناء مركز تنافسي قوي من خلال التقدم على المنافسين وتحقيق مركز متقدم للمؤسسة من وجهة نظر المجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية (سعد علي، 2017م، ص16)، إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.
- اتخاذ قرارات مؤثرة ومهمة تعمل على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، وزيادة رضا العملاء والمجتمع ككل.
- زيادة كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية داخل المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي تحدث والعمل على عدم تكرارها.
- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات من أجل توعية العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع العاملين من خلال العمل الجماعي وإدراكهم في المناقشات مما يساعد من التقليل من مقاومة التغيير، ويزيد من فهمهم لمعايير تقييم الأداء.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخصيصها بشكل مناسب بين البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف.
- اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المؤسسة وتصح إيجاباتها.

- والهدف الأساس للإدارة الاستراتيجية هو استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة التي تتلقاها المؤسسة، لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي (شتوح محمد، 2016م):
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، وإجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص المتاحة ومقاومة التهديدات المحتملة هو المعيار الأساس لنجاح المؤسسات.
- تهيئة المؤسسات داخلياً، بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل من البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشكلات مبكراً، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تعمل ظروف المنافسة العالمية والمعطيات البيئية الحالية سريعة التغيير على زيادة الطلب على الإدارة الاستراتيجية وتقلل من الاعتماد على الإدارة التقليدية، كما سيتطلب الأمر وضع استراتيجيات جديدة لمواجهة هذه الظروف لذا تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بمضمون هذه العملية، وترتبط بالمهام الملقاة على عاتق وحدات الإدارة الاستراتيجية، ومن هذه الأهداف ما يأتي (عبدالفتاح درموش، 2018م):
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المؤسسة، وهو المعيار الأساس الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشكلات قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المؤسسة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة رضا المتعاملون معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء أكانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أم قطاع منه.
- لقد أشار آخرون إلى أهداف الإدارة الاستراتيجية والتي تتضح فيما يلي (سميحة علي، 2018م):
- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

وعلي ضوء ما سبق يتضح أن للإدارة الاستراتيجية العديد من الأهداف التي تتمثل في تحديد أولويات المؤسسة ووضع معايير لتقييم هذه الأهداف، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة والتحديات وتحليلها، واستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة، وتساعد أيضاً في إيجاد نظام شامل للمؤسسة يساعد على حل المشكلات، وتساعد على تفادي حدوثها في المستقبل.

## ثانياً : نماذج لأبعاد الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

هناك اختلاف بين الباحثين حول نماذج أبعاد الإدارة الاستراتيجية حسب طبيعة الدراسة وأهدافها، ويعرض البحث فيما يلي عدد من النماذج لأبعاد الإدارة الاستراتيجية، وهي (سحر خالد، 2021م، ص20):

- 1-نموذج (Mintzberg) عام (1973): وقد اعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية، تمثلت في: الأدوار الشخصية، والأدوار المعلوماتية، والأدوار القرارية.
- 2-نموذج (Mason) عام (1986): واعتمد في قياسه على الإدارة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد أساسية، تمثلت في: تطوير الرؤية الاستراتيجية، تعريف الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف التنظيمية، والتنفيذ، والعمل والرقابة.
- 3-نموذج (Handscombe & Norman) عام (1989)، وحدد ثلاثة أبعاد رئيسية، تمثلت في: تقييم الغرض الاستراتيجي، والتكامل، والتنافس الاستراتيجي والإداري للإدارة.
- 4-نموذج (Thompson) عام (1997): واعتمد على سبعة أبعاد تمثلت في: الرؤية الاستراتيجية، والاستشراف العلمي، والهيكل والسياسة، وشبكة الاتصالات، والسيطرة، والإدارة والثقافة، وإدارة التغيير.
- 5-نموذج (Hang & Hassan) عام (2022): واعتمد على ستة أبعاد، تمثلت في: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على الثقافة التنظيمية الفعالة، وتحقيق الميزة والمحافظة عليها، وتأكيد الممارسات الأخلاقية، وإقامة نظام رقابة متوازن.

ويعد التخطيط الاستراتيجي هو البعد الأول للإدارة الاستراتيجية، وعادة ما يركز التخطيط الاستراتيجي على بلورة معالم رؤية أكثر شمولاً وتكاملاً على المدى الطويل لمستقبل المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً غالباً ما تتراوح بين (3 – 5) أعوام، كما أنه يتألف من عدد من المكونات والعمليات الاستراتيجية التي توفر إطار عمل مناسب لبناء وصياغة الاستراتيجية المطلوبة، كما يلاحظ أيضاً أن محور التركيز الرئيسي ينصب على اتخاذ موقف نشط قائم على الفاعلية وأخذ زمام المبادرة عند التعامل مع تحديات الواقع بدلاً من الاكتفاء بمجرد إصدار ردود الأفعال السلبية على نحو استجابي (ماجد السعيد، 2017م، 265)

أما البعد الآخر للإدارة الاستراتيجية فيتضمن التخطيط الإجرائي، ويلاحظ هنا أن مجال التركيز على التخطيط الإجرائي يعد أكثر تحديداً من مثيله الاستراتيجي عبر الاهتمام بشكل خاص برسم صورة جزئية لواقع ومستقبل المؤسسة على المدى القصير، حيث إن التخطيط الإجرائي يمثل خطوة مهمة على طريق التطبيق العملي للاستراتيجيات المطلوبة، كما يمثل أيضاً خطوة أساسية تمكن كافة العاملين وأصحاب المصالح في المؤسسة من إبراز، وتحديد كيف ينوون تطبيق الاستراتيجية المرسومة عملياً، لذا

يجب إخضاع الخطط الاستراتيجية والإجرائية على حد سواء للمراجعة والتقويم بشكل سنوي (ماجد السعيد، 2017م، ص266).

ومن خلال البحث والتحري في الأدبيات المرتبطة بالبحث الحالي، حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية، وجد أن معظم الدراسات التي تناولت أبعاد الإدارة الاستراتيجية لم تخرج عن هذه النماذج، حيث إن معظم الدراسات تناولت الأبعاد التي تحقق جودة المؤسسات التعليمية وفيما يلي هذه الأبعاد:

## 1- التوجه الاستراتيجي لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

يعتبر إنشاء وتنفيذ التوجه الاستراتيجي صلب ممارسات الإدارة الاستراتيجية، حيث إنها تنطوي على توفير التوجيه والإلهام اللازمين لصياغة وتنفيذ الرؤية والرسالة والاستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال قيم واضحة، بما يسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستنيرة مع الحد الأدنى من آليات الرقابة الرسمية، وتفعيل الرقابة الذاتية، بالتالي سيكون لدى المدير مزيد من الوقت وقدرة أكبر على التركيز على قضايا أخرى، مثل تبني رؤية لبيئة أعمال متغيرة، بالإضافة إلى ذلك، ستجمع الإدارة الاستراتيجية بين الإدارة الحكيمة والإدارية من خلال تمكينها في نفس الوقت من تحمل المخاطر والعقلانية (Ilyas, G. B., Munit, A. R., & Sobarsyah, M. 2017).

ومن أبعاد التوجه الاستراتيجي أيضا ما يلي (مصطفى منير، 2020م، ص40):

رؤية المؤسسة: وتعبّر عن الطموح الذي ستستهدفه المؤسسة، وتشكل خارطتها المستقبلية.  
رسالة المؤسسة: يجب أن تعكس وبشكل واقعي الغرض الأساس الذي أنشأت من أجله المؤسسة، ويتحدد عبرها نطاق عملها، وعملياتها، كما يتم صياغة الرسالة بوثيقة رسمية قابلة للتطوير بشكل دائم، محتوية على الخطوط العريضة الواجب اتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة.  
أهداف المؤسسة: هي النتيجة التي ينبغي أن تصل إليها المؤسسة لكي تحقق غايتها النهائية، وتعتبر معيار لمقارنة مستويات الأداء الفعلية وتعبّر أهداف المؤسسة عما سوف يجري إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقاً لجدول زمني محدد.

القيم: وهي المعتقدات والمبادئ والمعايير التي يحملها ويلتزم بها العاملون، وتحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ.

وقد ذكر المطيري أن من أهم خصائص الأفراد أصحاب التوجه الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم (حسين المطيري، 2016م، ص16).

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراق المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله مزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.



- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

وقد ذكر البعض أن هناك علاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية، باعتبارهما مكونات الإدارة الاستراتيجية، وهي (محمود قطر، 2020م، ص48):

- تيسير تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية.
- تيسير وضع أسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية التي يعتنقها أعضاء المؤسسة.
- بناء إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم وأهدافه والحد من الجهود الضائعة أو المضادة.
- توفير مقومات الإجماع على غايات وأغراض المؤسسة وأهدافها من أعضاء المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.
- التأكد من الالتزام باعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- تيسير وضمان جودة عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل أعمال ومسؤوليات وواجبات وصلاحيات.
- وضع معايير وأسس واضحة لتخصيص موارد المؤسسة وإمكاناتها بما يخدم رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تفعيل مناخ تنظيمي محفز لأعضاء المؤسسة.
- بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذوي العلاقة.

## 2- تطوير رأس المال البشري لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية

### السعودية

تشكل الموارد البشرية أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية بأسلوب إبداعي، كما أن أهمية الموارد البشرية تكمن في قدرتها على تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات واكتساب ميزة تنافسية نتيجة لذلك، وذلك ما يجعل الموارد البشرية أهم مكون لرأس المال المعرفي في المؤسسة، لأن وجود المؤسسة يعتمد على مواردها البشرية، ويقصد برأس المال البشري كل ما يملكه فريق العمل من قدرات ومعارف ومهارات وإبداع وتصرفات والتزامات وحكمة وخبرة، وتتكون من قيم ومواقف وعادات العاملين في المؤسسة (حمزة الزواهره، 2021م، ص51).

ولرأس المال البشري والاستثمار أهمية كبيرة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية ونجاحها، نذكرها فيما يلي (رنا عبدالقادر، 2021م، ص26):

أ- المواجهة هذا التغيير إما في الحاجات والرغبات أو الأنواق واتجاهات السوق، وبصورة استباقية تحفظ للمؤسسة مكانتها في السوق ومركزها التنافسي.

ب- القيمة المضافة: يشكل رأس المال البشري قيمة مضافة للمؤسسة، لما يوفره لها من قدرة تنبؤية تنعكس على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات خاصة في حال تفرد هذه القدرات عن العاملين في المنظمات المماثلة مما يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة.

### 3- المحافظة على الثقافة التنظيمية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي في المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي تؤدي لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية ولنجاح المنظمة، وتقوم المنظمات والارتقاء بها نحو التميز، خاصة في عصر تتميز فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة، والتي من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن الأفراد العاملين فيها من الالتزام والانضباط، والإبداع، والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات؛ الأمر الذي يدفع بهم إلى تحقيق أداء متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (نورة المري، 2020م، ص42).

### 4- تأكيد الممارسات الأخلاقية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، وتشجع المنظمات الأخلاقية تمكين الأشخاص على جميع المستويات التنظيمية من التصرف بشكل أخلاقي خصوصاً عند القيام بما هو ضروري لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، بالمقابل فإن الممارسات الأخلاقية والحكم الذي تستند إليه تعمل على إيجاد "رأس المال الاجتماعي" في المؤسسة بالتناوب، وعندما تمارس الممارسات غير الأخلاقية في المؤسسة، لفترة طويلة من الزمن ودون مساءلة فقد تصبح مقبولة لكثير من المديرين والموظفين في جميع أنحاء المؤسسة، ويجب على المؤسسة أن توظف قادة استراتيجيين لديهم وعي بالممارسات الأخلاقية كجزء من اتجاههم الاستراتيجي للمؤسسة، والذين يرغبون في فعل الشيء الصحيح، والذين يمثلون الصدق والثقة والنزاهة أمراً مهماً (عبد الرحمن عوض، 2020م، ص42).

### 5- الرقابة التنظيمية المتوازنة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

ويقصد بها عمليات الرقابة والتقييم على الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن العمليات تجري وفق الأسس الصحيحة، بهذا فهي تعطي مؤشرات عامة عن سير العمل دون الخوض في التفاصيل التي تعتمد في الأنواع الأخرى من الرقابة، فهي تركز على مخرجات العملية التخطيطية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية والمطابقة لما يراد لها، ومسيطر عليها بطريقة تعطي ضماناً للنجاح، إن الرقابة التنظيمية المتوازنة تعد عنصراً مهماً وجزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الاستراتيجية، فالرقابة ضرورية أيضاً في المساعدة على التأكيد في أن المؤسسة تحقق العوائد المرغوبة من التنافس الاستراتيجي ومعدلات العائد المحددة (إيناس عبدالرؤوف، 2021م، ص28).

كما أن العملية الرقابية ضمن الرقابة التنظيمية تمر بعدة مراحل:

**الأولي: تحديد المعايير:** يحدد مستوى الأداء المستهدف ويوضع كمييار يقارن به الأداء الفعلي.

**الثانية : قياس الأداء الفعلي:** يقاس في هذه المرحلة مدى الإنجاز المتحقق، في كل من أنشطة المؤسسة، مع ضرورة توفر المعلومات الكافية والدقيقة عن طبيعة هذا الإنجاز وبالتوقيت المناسب، كما أن شكل تقديم هذه المعلومات يساعد كثيراً في زيادة الاستفادة منها لأجل معرفة الصورة الحقيقية عن الأداء.

**الثالثة : مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية:** من خلال مستويات كمية ونوعية محددة وتوجيهه لها، فمقارنة الأداء الفعلي بما هو محدد مسبقاً من معايير لا بد أن يكون مفيداً في الكشف عن مدى المطابقة أو التفوق أو الانحراف.

**الرابعة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ:** هذه الخطوة تشكل غاية العملية الرقابية وهي المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار المناسب وفقاً لما تقدمه المراحل السابقة من معلومات، حيث إن الإجراءات التصحيحية تعتبر ضرورة عند حصول ظهور انحرافات في الأداء في مرحلة مقارنة الأداء، الذي قد يتطلب تصحيح تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء، أو في الخطة ذاتها، أو في المعايير نفسها كما ويساهم في معرفة أسباب الانحرافات ومسؤولياتها مما يسهل كثيراً في إجراء الفعل التصحيحي المطلوب، على أن يراعى في هذه الإجراءات التصحيحية اتخاذها بالوقت المناسب، وبالاستفادة الكاملة من التغذية الراجعة (إيناس عبدالرؤوف، 2021م، ص28).

### ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

في ضوء تناول الأدبيات يستخلص البحث أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، والتي يعرضها البحث في السطور التالية، من أجل كفاءة عمليات الإدارة الاستراتيجية.

#### 1- توافر التفكير الاستراتيجي لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية

ويحتاج إلى متطلبات من أهمها ما يلي (Cummins, D., & Wilson, D. 2004):  
توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.  
تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المؤسسة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.

تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال "الإنصات" للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المؤسسة.  
تأسيس ثقافة النقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.  
تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.  
تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة وقائدة.

#### 2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية

ويتمحور نظم المعلومات الاستراتيجية حول عدة نقاط منها (Wiener, E., & Brown, A. 2006):

(2006):

هو نظام محوسب يستخدم في أي مستوى من مستويات المؤسسة المختلفة لدعم استراتيجية المؤسسة.

يهدف استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير خدمات تعطي المؤسسة الميزة التنافسية على القوة المنافسة.

يزود الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية عن المنتجات والخدمات المنافسة والمعلومات عن البيئة المنافسة من المنافسين وغيرها من المعلومات.

وتقوم نظم المعلومات الإدارية على عدد من العناصر، يمكن عرضها فيما يلي، وذلك على النحو التالي (فاطمة الخبير، 2016م):

**الأول: الأجهزة والمعدات:** وهي كل العناصر المادية للأجهزة والمعدات من وسائل الإدخال والإخراج والحفظ والمعالجة والاتصال، والتي تقوم بوظائف مختلفة لتسهيل العمل داخل المنظمات.

**الثاني: البرمجيات:** وهي التي تهتم ببرمجيات النظام، وتوجه إدارة الأجهزة، وكذلك برامج التطبيقات التي تلبى أهداف نظام المعلومات بما فيها وأجهزة المستخدم، وهي:

**أ-نظم التشغيل:** وهذه النظم تعمل على تشغيل الحاسب وتعطيه المقدرة على تشغيل البرمجيات، وتعتبر نظم التشغيل هي البيئة المناسبة لتشغيل البرمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى.

**ب-البرمجيات المساندة:** وتشمل البرمجيات الضرورية لكي يتم تطبيق نظم المعلومات.

**ج-التطبيقات الجاهزة:** وهي تطبيقات يتم ابتكارها من قبل الشركات وتباع للمستهلكين للاستفادة من الخدمات التي تقدمها مثل برمجيات التصميم والنسخ والطباعة.

**د-تطبيقات نظم المعلومات الإدارية:** وهي عملية امتلاك واحد أو أكثر من نظم المعلومات الإدارية حسب مستوى تطبيق هذه النظم في المؤسسة.

**الثالث: الموارد البشرية:** وهم الأفراد ذات الكفاءة والمهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، وينقسمون إلى قسمين، القسم الأول عبارة عن الفنيين في نظم المعلومات الإدارية، وهم فريق يعمل ضمن دائرة نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات، وفريق الدعم الفني وهم الأفراد العاملون ضمن دائرة الحاسوب، ويكونون مسؤولين عن الصيانة وإدامة عمل الأجهزة والشبكات والنظم والبرمجيات، ومستخدمي نظم المعلومات الإدارية، وهم الأفراد المسؤولون عن استخدام تطبيقات نظم المعلومات الإدارية مثل المسؤولين عن إدخال البيانات.

**الرابع: قواعد البيانات:** وهي المخزن التي يتم فيه تخزين البيانات التي تصف جميع عمليات المؤسسة، فهي بمثابة البيانات المخزونة في مكان مركزي، وتختلف الطاقة الاستيعابية للبيانات على حسب نوع الحاسب المستخدم لتخزين البيانات، وقواعد البيانات لها أهمية كبيرة، من حيث الدور الذي من الممكن أن تقدمه للمؤسسة من خلال بناء قواعد معرفية يمكن عن طريق حفظ قواعد اتخاذ القرارات التي تقوم بتحليل وتقييم البدائل واختيار الأنسب، كما أنها تساعد في سرعة إجراء العمليات من خلال ما تقدمه من تنظيم للسجلات بشكل آلي، بالإضافة إلى أنها تحد من البيانات.

هذا ويوجد عدد من الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات، وهذه الوظائف هي بمثابة حجر أساس يبني عليه تطوير النظام بجميع أجزاءه، ونلخص هذه الوظائف فيما يلي (رمزي محمد، 2017م):

جمع وتخزين جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وعملياتها بكفاءة وفعالية من خلال إدخال البيانات ومعالجتها والحصول على البيانات من الأنظمة، وكتابة هذه البيانات في ملفات وملفات

خاصة، ثم التحقق من صحة هذه البيانات وشموليتها، وللحصول على البيانات يتم من خلال عدد من المصادر، وهي (أحمد محسن، 2020م):

• **الإدارة العليا:** تطلب الإدارة العليا المعلومات المتعلقة بوضع الخطة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة التي تمتد لعدة سنوات، وتنقسم هذه المعلومات إلى قسمين، وهما:

القسم الأول - معلومات خارجية: وتتمثل هذه المعلومات في وصف متغيرات البيئة الخارجية العامة، سواء معلومات اقتصادية أو سياسية وجغرافية، وغيرها، كما تتضمن أيضاً وصف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية والتي تتعلق بمصلحة وجود المؤسسة واستمرارها، كمعلومات المساهمين والمنافسين، والموردين، وغير ذلك من مثل هذه البيانات التي تتعلق بمصلحة المؤسسة، وتؤثر عليها.

القسم الثاني - معلومات داخلية: وهي التي تتضمن ما يتعلق بالأنشطة الداخلية في المؤسسة، مثل معلومات الإنتاجية، والتسويقية، والمعلومات الخاصة بالموظفين.

• **الإدارة الوسطى:** تضع الإدارة الوسطى خططها قصيرة الأجل، وكذلك ما يتطلب من إجراءات لتنفيذ هذه الخطط، ويكون ذلك بناء على المعلومات الواردة من الإدارة العليا.

• **الإدارة المباشرة:** ومن خلالها يتم تنفيذ ما سبق من إجراءات وخطط وضعتها الإدارة الوسطى، وتعتبر الإدارة المباشرة هي الإدارة صاحبة المصدر الرئيس الذي يزود الإدارتين العليا والوسطى عن سير الأنشطة والعمليات التي تتم في كل يوم ومنها مايلي:

- العمل على معالجة البيانات من فرز وتلخيص وتصنيف.

- العمل على السيطرة الكاملة وحماية البيانات والأصول المتاحة للرقابة الداخلية للتحقق من موثوقية المعلومات الناتجة عن أنظمة المعلومات، ومن ثم القيام بأنشطة العمل بكفاءة ودقة وحماية أصول وبيانات المنشآت.

- توفير معلومات لازمة في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

- تحديد الصلاحيات في الهيكل التنظيمي وتحديد مراكز المسؤولية عن طريق تقسيم النظام إلى أنظمة فرعية مساعدة تغطي كامل نشاط المؤسسة بطريقة متكاملة.

- تحديد قنوات الاتصال واتجاه العلاقات والاهتمامات داخل المؤسسة، وقياس التفاعل بين هذه المتغيرات من الأطراف الخارجية والداخلية المهتمة بأنشطة المؤسسة.

- تحديد المراكز التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات بشكل مؤثر، وبناء عليه مساعدة إدارة المؤسسة للتعامل مع مثل هذه الظروف داخل هذه المراكز في الوقت المناسب.

- تحديد موعد عملية التقييم الدوري لأنشطة المؤسسة لأجل توفير الجهد والوقت للإدارات، وتوجيه الإدارة بشكل مختصر ومباشر لإجراء عملية تقويم أداء النظام بالطريقة المناسبة والوقت المناسب، من خلال إجراء عمليات التصحيح والمراجعة لإعادة وضع النظام في مساراته.

### 3- توافر مواد مادية مناسبة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، حيث إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية، وهناك عدد من المتطلبات اللازمة لزيادة الموارد بهذه المؤسسات، ومنها (مصطفى محمود، 2000م، ص131):

قيام بعض الوحدات الأكاديمية بمشروعات إنتاجية.

العمل على رفع كفاءة وجودة استثمار التخصيص المالي من الحكومة.

تفعيل دور شراكة مؤسسات المجتمع المدني عن طريق إنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.

إعادة النظر في هيكله التنظيمي للمؤسسة وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية للأعباء الإدارية.

تفعيل تكنولوجيا المعلومات في النظام الإداري مما يقلل من النفقات ويزيد من جودة وكفاءة المؤسسة.

زيادة الرقابة المالية على موارد المؤسسة، واتخاذ القرارات الخاصة بالنفقات والترشيح.

#### 4-توافر الحوكمة الإدارية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية

والحوكمة الإدارية هي كل ما تمارسه الإدارة من إجراءات وسياسات وأساليب، تدار بها عملياتها الإدارية بكفاءة؛ حيث تضع الحوكمة الإطار العام لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى الإجراءات الأخلاقية القائمة على أساس الشفافية والمحاسبية والأدوار المحددة للعاملين، كما تؤكد الحوكمة على الأداء مستخدمة الرصد والإفصاح، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل (منى حسن، 2020م).

وتكمن أهمية الحوكمة الإدارية في تحقيق جميع أهدافها المتضمنة الانضباط الإداري والمالي والسلوكي، فهي مناهج أمثل للرقابة والمحاسبة يسهم في تقليل الأخطاء ومخاطر الفساد والوقاية من الأزمات، بوضع أنظمة فعالة وجدية للتقويم والتواصل وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، فالحوكمة تسهم في استقرار رأس المال، كما وتولد أشكال النشاط الجماعي، ليس للإدارات الحكومية فحسب، بل لكل القطاعات والمنظمات؛ إن أن الفشل في الإدارة لا يقتصر على الإدارة الحكومية فقط، بل يمتد إلى المنظمات العامة، والمنظمات الربحية وغير الربحية، ذلك أن الحوكمة تسهم في توزيع المهام وسير العلاقات بين مكونات الكيان ذاته وبين الكيان والبيئة بنزاهة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، وميزتها التنافسية (أسوان عبدالله، 2021م).

كما تتميز الحوكمة بالخصائص والملامح التالية (سلوى مصطفى، 2016م، ص146):

**أ-الانضباط:** أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

**ب-الكفاءة:** يقصد بالكفاءة قياس مدى قدرة مقدم الخدمة على توفيرها بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن وبالاعتماد على موارد كافية.

العدالة والمساواة: يقصد بالعدالة قياس درجة توفير مقدم الخدمة لخدماته على قدم المساواة وطبقاً لاحتياجات المواطنين دون تمييز على أساس النوع، أو الدين، أو الطبقة الاجتماعية، أو السكن، أو امتلاك النفوذ.

**ج-المشاركة:** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، وتركز المشاركة على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة للبناء.

**د-الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتركيز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسة ومتابعتها.

**ه-المساءلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

**المسئولية:** أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

وقد أشار البعض إلى أن أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية، هي (ناضا مطلق، 2016م، 1):

**و-صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق؛ إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين في التعرف على المطلوبة من كل منهم؛ ومن ثم يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

**ز-توزيع الموارد وتخصيصها:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

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

الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي، فإن ذلك يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية، والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، والدافعية ونظم الحوافز، والردع، والعقاب، بح [ي]تضمن المؤسسة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها.

**ط-تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها:** إن توفير القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها، مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، ويتطلب هذا (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، بيان سبل تنمية قدرات الكوادر البشرية المطلوبة ومهاراتها، بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط).

**ك-إنشاء جهاز أو لجنة للإدارة الاستراتيجية:** للنجاح الفعال للإدارة الاستراتيجية فلا بد من إنشاء جهاز أو لجنة داخل كل مؤسسة، تشرف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويتم فيها الاتفاق على كيفية العمل وآليات التنفيذ.

**رابعاً: التوصيات والمقترحات الإجرائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية**

ومن هذه التوصيات مايلي:

- 1- ضرورة وجود هيكل تنظيمي يتوافق وممارسات الإدارة الإستراتيجية.
- 2- نشر الوعي بين المدراء بضرورة تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- 3- تفعيل التخطيط الإستراتيجي الملائم والصحيح والمناسب لظروف وبنية العمل بالمؤسسات التعليمية.
- 4- ضرورة توافق الهياكل التنظيمية بالمؤسسات التعليمية مع المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الإدارة الإستراتيجية.
- 5- إتاحة الشراكة بين جميع العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية.
- 6- ضرورة توافر الكوادر البشرية المدربة على تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية.
- 7- ضرورة نشر ثقافة إدارة التغيير لتحقيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية .
- 8- الاهتمام بالبنية التحتية المجهزة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة .
- 9- العمل على رفع مستوى شبكات الاتصال والتواصل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

- 10- تكوين فرق عمل تعمل تداول المعلومات في سهولة ويسر وتقديم المعلومات عن إنجازات العاملين في الوقت المناسب.
- 11 - تقديم دورات تدريبية دورية لمديري المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية حول كيفية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للاستفادة منها في تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- 12 -مراجعة و تحديث الاستراتيجية التي تم وضعها بانتظام لضمان استمرار توافقها مع المتغيرات المتسارعة وأبعاد الإدارة الاستراتيجية .



## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبين منظور، أبو الفضل محمد (1414هـ)، لسان العرب، ط2، (124/3) دار صادر، بيروت.
- إبراهيم، إحسان إبراهيم الله جابو (2021م)، دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة – دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، 5(11).
- درادكة، أمجد محمود (2017م)، تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 29(2).
- عبد المجيد، أمل حسن (2024م)، تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية (دراسة حالة)، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد التاسع والخمسون.
- الحارون، أمل صلاح (2019م)، درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أحمد، أمل علي محمود (2018م)، الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، مصر، ج(56).
- شمس الدين، باسم (2006م)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الهندسية، القاهرة.
- أبو يحيى، تمام حسين سليمان (2020م)، الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شحاته، حسن، النجار، زينب (2003م)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر.
- البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان (2018م)، تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، 1(41).
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن، عبدالحق، كايد (2008م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر العربي، عمان، الأردن.
- نصار، رجاء محمد أحمد (2022م)، أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة حجة، اليمن.
- الحوراني، سناء عبدالكريم إبراهيم (2022م)، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، الأردن، ع(11).

- النفيعي، صالح بن جودالله (2017م)، مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة عالم التربية*، المملكة العربية السعودية، 18(58).
- الغامدي، عبد الرحمن بن محمد (2019م)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مكة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، مصر، 9(35).
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2017م)، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، مصر، 1(21).
- أحمد، عبد المنعم غانم عز الدين (2022م)، إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية 2030: المتطلبات كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز*، المملكة العربية السعودية، 1(36).
- الزهراني، عبد الواحد سعود (2021م)، درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، مصر، 1(36).
- العلوان، عدنان أحمد فاضي (2018م)، جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المنظمي، الدور الوسيط للالتزام المنظمي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامع العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- داود، عزيز حنا وآخرون (1991م)، *مناهج البحث في العلوم السلوكية*، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الخلايلة، فالح محمد (2018م)، أثر الجدارات الجوهرية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كمتغير وسيط في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- مخدوم، كرامة الله (2021م)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2(29).
- العبادي، لينا حمدان محمود (2019م)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- حسين، محمد جاد (2015م)، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الإدارية لإدارة الجودة، النموذج لإدارة التميز، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد (7)، السنة الثانية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- إبراهيم، محمد محمد (2018)، *الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي: الجامعات والمعاهد العليا*، دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة، طنطا.
- العتيبي، مشاعل عسير (2016م)، واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، مصر، 2(168).

- المقدم، مصطفى صلاح محمد (2017م)، الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- المعجم الوجيز (2004م)، مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة لوزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
- القرني، مها بنت شعلان (2018م)، القيادة الاستراتيجية ثلاث مقومات للقيادة الاستراتيجية لا غنى للمؤسسات التربوية عنها، مكتبة العبيكان، الرياض.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2018م)، أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن 18(2).
- الهلالي، نوال بنت عوض (2017م)، الإدارة الاستراتيجية في التعليم ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة دراسة تطبيقية: مدارس البنات الحكومية في منطقة الباحة، مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، 1(3)، 2017م.
- مخدوم، هند كرامة الله (2021م)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2(29).
- العمري، وسيم أكرم (2021م)، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجدارات الجوهرية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية العمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

#### English References

- BIRINCI, M. EREN, E. (2013). The Effects of Strategic Management Practices on The Performance of The Universities in Turkey, **Journal of Global Strategic Management**, Vol. 13, No. 9. Pp. 25-27.
- Daivd, F. R., et al., (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases**, New Jersey, Pearson Education Inc.p6.
- Enriquez, J. (2016). **Decision-making and Strategic Management as Sources of Sustained Competitive Advantage in a High Cost Private Multi-campus University in México**, (Ph.D. Management and Business Demonstration), Curviness University, Mexico.
- Gichohi, P. (2015). **The Strategic Management Practices in Academic Libraries sin Kenya: The Case of USIU Libraries**, Library Philosophy and Practice (e-journal),12.
- Giroto, M. Audet, X. (2013). **Unfolding Strategic Management Practices in Leading European Technological Universities**, Paper presented in track 1 “Governance: impact follows strategy? at the EAIR 35th Annual Forum in Rotterdam, the Netherlands 28-31.

- Hitt, M.A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2009) Strategic Management: Competitiveness and Globalization-Concepts and Cases, 8th ed., Thomson/South Western, Ohio, USA.
- Meredith E. David, Fred R. David, and Forest R. Darid (2021). Closing The Gab Between Gradates, **Skills and Employers**, Strategic Management Capstone Business Course, Vol. (111), No. (10), Published, pp. 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci/010010>, accessed at 5-6-2024.
- Moindim R, Changeiywo Mm Sangm K.(2016) Effects of Principals Team War; Capabilities on the Adoption of Stating Management in Public Secondary Schools in Baring County, **Ken yam Journal of Education and Practice**, 7(36), 9-15.
- Nazeer, S. A., (2018). Design of Strategy Management System for Northern Border University Using Unified Modeling Language, **International Journal of Advanced Commuter Science and Application** (IJACSA) Vol. (9), No. (10), pp. 138-147.
- Paul. JH Sthoen maker and others (2013): Managing yourself Strategic Leadership; The Essential Skills Harvard Review p 2.
- StukAllna, Y. (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions, <http://dx.doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2014.70.6>. accessed at 15-4-2024.
- Voloshina, V. (2014). The Strategic Management Tools for Higher Education Institutions. Ekohomika.2 (155). Taras Shevchenko. **National University of Kyiv**, Kyiv. Ukraine.