

دور الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام  
فى المملكة العربية السعودية

إعداد

أ/ فمرا طاحوس بليه القحطاني  
أ/ أحلام ناصر محمد الماضي  
أ/ منال سعد محمد الحوشاني  
أ/ إيمان عبد الله إبراهيم الصياحي  
أ/ باسمة سليمان عثمان الغنام

## المقدمة:

ترتبط التنمية بشكل مباشر وغير مباشر بسائر الجوانب المجتمعية، الاجتماعية منها والاقتصادية والسياسية والتعليمية.... وغيرها، هذا بالإضافة إلى أنها قاسم مشترك بين سائر المجتمعات.

وإذا كانت عملية التنمية بالمجتمع تؤثر وتتأثر في إطار من العلاقات التبادلية مع سائر المجتمعات العالمية الأخرى، إلا أن هذا التأثير المتبادل بين المجتمعات ليس هو المحدد الوحيد والفعال المؤثر على عملية التنمية بمجتمع ما، إذ أن عملية التنمية في أي مجتمع ترتبط وتتأثر بأفراد هذا المجتمع، بل أصبحت عملية تنمية البشر أنفسهم فيما عرف بالتنمية البشرية عصب التنمية الشاملة بالمجتمع، حيث يعد البشر بمثابة القائمين على أمر التنمية الشاملة بالمجتمع، الواضعين لاستراتيجيتها، والمنفذين لخططها، كما أنهم المستهدفون منها، هذا بالإضافة إلى أن البشر هم العنصر الموجب في عملية التنمية، بمعنى أنهم يزدادون خبرة ومهارة بكثرة استخدامهم، في حين تعد سائر العناصر الأخرى عناصر سلبية، بمعنى أنها تتناقص جراء استخدامها (الصحن، وآخرون، 2000، 118).

ولقد تبنت الإدارة في الكثير من المؤسسات، مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على (اقتصاد المعرفة)، معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات (بن صوشة، 2008).

وتعد الإدارة الاستراتيجية إحدى محددات الأداء المرتفع التي تساعد على تحقيق الفاعلية للسلوكيات الإدارية، وتمثل تطوراً إيجابياً في الفكر الإداري، حيث تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة 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. (المعجل، 1430، 3)

وترتبط إدارة الموارد البشرية بالسياسات والاستراتيجيات التنموية للمجتمع، حيث تكون أهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية امتداداً طبيعياً ونسقا فرعياً للسياسات والاستراتيجيات التنموية، وهذا يعنى أن تستمد إدارة الموارد البشرية بنيتها من أهداف وخطط وإجراءات تنفيذية من تلك السياسات والاستراتيجيات التنموية بالمجتمع، فتعمل في اتساق وانتظام، وذلك يجنب المجتمع سلبيات التناقض وما يترتب عليه من آثار سلبية، حالة تعارض إدارة الموارد البشرية مع السياسات والاستراتيجيات المجتمعية (ماهر، 2007، 6).

إن عملية تحويل الأفراد من عوامل معيقة للتنمية إلى عوامل مساعدة ودافعة للتنمية، يستوجب جملة من الإجراءات والتدابير، ولقد ارتبط ذلك وفي سياقات متعددة بما عرف بالتنمية الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع التعريفات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية "، إذ ارتبط من الناحية الواقعية بجملة من المحددات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية (القيوتي، 2004، 87).

ولقد أكد تقرير التنمية البشرية عام 2000م، على التنمية البشرية كمقياس لتقدم الشعوب، خاصة في مجال حقوق الإنسان، حيث ربط التقرير بين التنمية البشرية وحقوق الإنسان، كل ذلك يوضح بضرورة التركيز الدولي والعالمي على تنمية الموارد البشرية (معهد التخطيط القومي، 2001، 7).

وبهذا الصدد؛ فإن المستجدات الفكرية للإدارة الاستراتيجية يمكن أن تشكل إطاراً تشخيصياً للمعالجات بعقلية ومدركات واسعة، تدفع إلى ضرورة إعداد قيادات بتوجهات استراتيجية مهيأة لممارسة أدوار غير مألوفة وتفكير ناقد (استراتيجي) يجمع بين الاستيعاب الواعي للميدان وإمكانية التطبيق، والمؤسسات التعليمية اليوم تعمل وسط بيئات ديناميكية وسريعة التغيير والتعقيد، تمتد من التغييرات التقنية والمعلوماتية إلى احتياجات سوق عمل متطورة وسياسات حكومية مقيدة وتغيرات ثقافية وحضارية واجبة الاستيعاب، فضلاً عن تحدي كبير أخر رسم عدد من إشارات استفهام في أذهان المجتمع الأكاديمي حول نوعية القيادات وقدراتها المعرفية في ميدان عمل المؤسسات التعليمية وأدوارها في صياغة الرؤية الاستراتيجية، وتبني رسالة واضحة وأهداف ملائمة لتطوير التعليم، وصولاً إلى التميز ثم التنافس، وتجاوز الطرق التقليدية التي تقود إلى التخلف (العبيدي، 2005، 128).

وتتميز الإدارة الإستراتيجية بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون وفي الوقت المناسب لوضع توجهات المنظمة وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المنظمة على التكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على نحو متزايد ولكنها أيضاً تساعد على تشجيع المديرين الآخرين لتنفيذ نشاطاتهم اليومية الروتينية (Lee & Chen, 2007: 1028).

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الإدارة الإستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: إدارة موارد المؤسسة بفعالية يتضمن ذلك تنمية رأس المال البشرى، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، استخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hitt & Hoskisson, 2009:350).

وتأتي الإدارة الإستراتيجية لتمثل النمط القيادي 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, and others, 2010, p438)، وخاصة أن صياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهونة بعنصر القيادة والقائد الاستراتيجي يمتلك سلطة التوجيه والحفز واحتواء الحرجة، وهذا يؤهله لتكوين الرؤية إلى المستقبل، ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية تلتقي عندها نجاح أو فشل المنظمات، 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 Pull JH , and others, 2013, p2).

وفي نفس السياق أكدت دراسة (Williams & Johnson, 2013, 350-355) أن الإدارة الإستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم لبناء منظمات الجودة الشاملة تلبية لاحتياجات المستقبل التي يصعب التنبؤ بها وضماناً لنجاح وتقديم المؤسسة وتحقيق الخطط الاستراتيجية بها.

كما أصبحت ممارسات إدارة المؤسسات التعليمية للإدارة الاستراتيجية وعملية اهتمامها بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، موضوعاً يصعب تجاهله بسبب تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتكامل مع أهم موارد الكلية (المنظمة) وأصبح المورد البشرى جزء لا يتجزأ من استراتيجية أي مؤسسة (عوادة، وليد، 2015، 316).

ولذا تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، لأنها تؤدي إلى رفع أداء الجامعات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للجامعة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، كما يساهم في زيادة قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنح الجامعة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن الجامعة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري الجامعات، وينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها (ميا، وآخرون، 2007، 159).

### مشكلة الدراسة:

يعد تطوير النموذج الإداري في مختلف وظائفه وعملياته وفي مقدمتها التخطيط من أهم عوامل النجاح في مواجهة التحولات العصرية وبالنظر إلى تحليل الواقع الراهن للنظام التعليمي، وتحديد أهم القضايا التي تواجه مؤسسات التعليم بدول مجلس التعاون الخليجي فقد تضمنت توصيات مدرجة في مجال تطوير التعليم وإدارته ضرورة "اقتراح نماذج إدارية متطورة، تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية، وتؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية ولعل هذا الاهتمام الإقليمي كان ناجماً عن التوجه العالمي نحو الإدارة الاستراتيجية كأبرز الاتجاهات التربوية الحديثة في تخطيط التعليم وإدارته في كافة مراحل وأنواعه (الزهراني، 2013، 3)

أكدت القرني (2018) أن الإدارات التربوية بحاجة إلى تطوير أدائها لتكون قادرة على القيادة، والإبداع، والابتكار، والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والرقى والنمو للمنظمة ولذا تعتبر القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها وبدون القيادة الاستراتيجية لا يمكن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات المستقبلية والحاجات.

كما أشارت دراسة العتيبي (2012) إلى وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المتوسطة بمدينة الرياض، وأكدت دراسة الذيب (1433هـ) وجود بعض المشكلات التي تحد من توافر تلك الكفايات لمديرات المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

وفي نفس السياق أشارت دراسات كل من دراسة (عساف، 2005م)، و (عبد الكريم، 2010م)، و(القحطاني، 2010) إلى ضرورة تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية، لما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري للمنظمة، وزيادة القدرة التنافسية لها.

وفي ضوء ما سبق فإن الإدارة الاستراتيجية تعد مدخلاً حيوياً لتطوير التعليم، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغيير والتطوير المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات؛ كما أن الإدارة الاستراتيجية تعد عملية ضرورية، وليست عملية كمالية؛ لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً؛ وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في حاجة النظم الإدارية بالمؤسسات التعليمية للتطوير بالاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة التي تعد الإدارة الاستراتيجية من

أبرزها، إضافة إلى ذلك محاولتها تطبيق الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية باعتبارها مطلباً ملحاً للمؤسسات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة

#### أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما الإطار المفاهيمى للإدارة الاستراتيجية؟
2. ما الإطار المفاهيمى لإدارة الموارد البشرية؟
3. ما أدوار ومهام الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما متطلبات تفعيل أدوار ومهام الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

1. تعرف الإطار المفاهيمى للإدارة الاستراتيجية.
2. عرض الإطار المفاهيمى لإدارة الموارد البشرية.
3. تحديد أدوار ومهام الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
4. بيان متطلبات تفعيل أدوار ومهام الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

#### أهمية الدراسة:

تنتقل أهمية الدراسة من عدة اعتبارات منها ما يلي:

1. تتناول الدراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية، الذى يعدُّ أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذى أثبت فاعليته فى نجاح مؤسسات التعليم.
2. أهمية الموارد البشرية ودورها الفاعل فى التنمية والتطوير وحاجتها لأساليب حديثة فى إدارتها.
3. أهمية مؤسسات التعليم العام وحاجتها الماسة لتطوير جميع عناصرها خاصة الإدارة.
4. إثراء الجانب النظرى فى مجالى الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.
5. قد تسهم الدراسة من خلال نتائجها التى توصلت إليها فى تقديم بعض الحلول والتوصيات والمقترحات فى تطوير العمل الإدارى بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
6. يمكن أن تفيد مديري مؤسسات التعليم العام من خلال تعرف كيفية ومتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

## مصطلحات الدراسة:

## 1. الإدارة الاستراتيجية:

تعرف بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة؛ لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات بشكل متكامل" (عزازي، 2013، 18)

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية المتفق عليها مسبقاً والتي تحدّد أداء إدارة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في المدى البعيد، مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بالجامعة، واستغلال جميع الفرص المتاحة، وتحديد نواحي القوة والاستفادة منها، ونواحي الضعف لتصحيحها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2. إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، و الوظائف، و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة، و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غربي، وقيرة، و سلطانية، 2007، 14).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة البرامج والأنشطة التي تتبعها إدارة مؤسسات التعليم العام في إدارة الموارد البشرية بها سواء من حيث الواقع أو تطلعات المستقبل.

## الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوعها أو بمتغير من متغيراتها، مع معرضها مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعليق عليها، وذلك على النحو التالي:

1. هدفت دراسة سليمان وأمين (2018) تعرف درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة تتكون من ست محاور خاصة بمهارات القيادة الإستراتيجية الست وهي "الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة، التعلم"، وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات العميد إجمالاً موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتتعدى حد الكفاية، وأعلى المهارات هي (مهارة اتخاذ القرار) وأقل المهارات (مهارة التوافق) وتم عمل مقابلة لخبراء في مجال التخطيط لإثراء التصور المقترح بخبراتهم وكان التصور المقترح خاص بتنمية ثلاث مهارات هي مهارة التفسير ومهارة التحدي ومهارة التوافق باعتبارها أقل المهارات توفرًا عند العمداء.

2. دراسة الشمالان، والفوزان (1438هـ)، بعنوان: "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة"، هدفت الدراسة إلى أبرز ملامح متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية النابعة من رؤية المملكة 2030، واستخدم الدارسان المنهج الوصفي المسحي، الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (287) من أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، وتوصلت الدراسة إلى



نتائج أهمها: أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على درجة عالية من الأهمية، وأن أفراد الدراسة يرون أهمية توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

3. هدفت دراسة الأسمرى (2017) تحديد دور القائدات الاستراتيجيات في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها وكذلك في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية وتفعيل التقنيات والتعرف على الفروق حول محاور الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (الخبرة-الدرجة الوظيفية-المؤهل) واقتصر تطبيق البحث على قائدات مكتب الإشراف التربوي بأبها، وعددهم (44) قائدة وتتمثل فئة القيادة الإشرافية في (القائدات-رئيسات الأقسام-المساعدات) بمدينة أبها للعام 1438هـ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث كله نظراً لصغره، وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج قد بلغت حد الكفاية الذي ارتضته الباحثة، ومن أهم النتائج و التوصيات لممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القائدات في مكتب الإشراف التربوي بأبها هي وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الاستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها.

4. قدم (Suwat Julsuwan 2016) دراسة يهدف: (1) دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، (2) التحقيق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، (3) وضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، و(4) مستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التنموي. وكان جمع العينات كالتالي، أجريت مقابلات متعمقة مع 7 مستجيبين في حين تم التحقق من عناصر القيادة الاستراتيجية من قبل 7 من المدرء. الخطوة 2: تم استشارة 369 مدير ونائب مدير ورؤساء برامج التخطيط لدراسة الظروف الحالية للقيادة الاستراتيجية والاحتياجات في تطوير برنامج تحسين إدارة المدرسة الثانوية الاستراتيجية. الخطوة 3: توزيع الاستبانات على العينة لتقييم والتعليق على البرنامج. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدرء المدارس الثانوية تتألف من 3 وحدات كمحور 1- مبادئ القيادة الاستراتيجية، وحدة 2 -سمات القيادة الاستراتيجية وحدة 3- مهارات القيادة الاستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدرء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

5. دراسة البقمي (1436هـ)، بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف"، هدفت الدراسة إلى واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وشمل مجتمع الدراسة جميع العمء ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (111) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة تطبيق جامعة الطائف للإدارة الإستراتيجية بشكل عام، ودرجة وجود معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.

6. دراسة (Ahmed et al) (2015م) هدفت تحليل جوانب الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، طبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم الاطلاع وتحليل العديد من الأدبيات التي تناولت الإدارة

الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى فى بريطانيا، توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية ليست حكراً على الطبقة العليا من الإدارة من المؤسسة، بل يجب على المؤسسة إشراك جميع طبقات الإدارة فى تحديد ووضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كما وأشارت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالى متواجدة فى بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ويجب على المؤسسة التأقلم وتحديث وتطوير إستراتيجياتها بما يتوافق مع هذه التغيرات فى البيئة المحيطة بها، وأكدت الدراسة على أهمية القرار الإستراتيجى فى التوجيه المستقبلى للمؤسسة ككل نحو تحقيق أهدافها.

7. وفى سعيها للاستفادة من مدخل القيادة الإستراتيجية فى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، استخدمت دراسة أحمد (2011) استبانة بيسابيا بأبعادها الأربعة (الإدارى، التحويلى، والسياسى، والأخلاقي). وطبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة وتوصلت إلى أن البعد الأخلاقي يأتي بالمرتبة الأولى وفى المرتبة الأخيرة يأتي البعد التحويلى. وتوصلت كذلك إلى وجود فروق بين استجابات المعلمين حول ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الإستراتيجية تعود لمتغيرات: الدورات التدريبية، والمؤهل، وسنوات الخدمة. وانتهت بوضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين فى ضوء القيادة الإستراتيجية.

8. وهدفت دراسة (محمد 2011م) إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة فى جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة الإستراتيجية تمارس أحيانا وليست سلوكا دائما لمديري المدارس الثانوية، ومن ثم تم وضع تصور مقترح سعياً لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية وفقاً لمعطيات القيادة الإستراتيجية التي أكدت الدراسة أهميتها فى بيئات الغموض والتعقيد.

9. استهدفت دراسة إيكوت Eacott (2010) استقصاء ما إذا كانت المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمدة الخدمة والمسار الوظيفي لها تأثير وسيط على القيادة الإستراتيجية لقادة المدارس، وباستخدام إطار مفاهيمي مطور من قبل الباحث تم تأسيس استبانة طبقت على عينة من مديري المدارس الابتدائية العامة فى نيو ساوث ويلز بأستراليا، ولقد توصلت الدراسة إلى أن مدة الخدمة والمسار الوظيفي لهما أثراً وسيطاً على القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس الابتدائية العامة.

10. هدفت دراسة (2004م) الوقوف على فعالية البرامج التدريبية بالجامعة العمالية بكفر الشيخ فى تنمية الموارد البشرية، وذلك لوضع جملة من المؤشرات التخطيطية التي تسهم فى تفعيل تنمية الموارد البشرية، هذا وقد عمدت الدراسة إلى الوقوف على مساهمة البرامج قيد البحث فى تنمية المعارف لدى المتدربين، وإكسابهم بعض الخبرات اللازمة لعلمهم، وتنمية مهارات جديدة تزيد من كفاءتهم، ومدى مساهمة البرامج المقدمة فى تسهيل إجراءات الحصول على تلك البرامج، وذلك كجملة من القضايا ذات الارتباط بالتصور المقترح وما يتضمن من مؤشرات تخطيطية، استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعى باعتبارها دراسة تقويمية، من خلال المسح الشامل والمسح بالعينة، حيث طبقت أدوات الدراسة على جميع المتدربين أعوام 2001م، 2002م، 2003م) وبواقع (44) مفردة، (60) مفردة، (98) مفردة على التوالي، وجميع المدربين والمسؤولين عن إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية بالجامعة العمالية بالقاهرة، وكفر الشيخ بواقع (12)، (21) فرداً على التوالي واتخذت الدراسة من الاستبانة أداة لجمع بياناتها، وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها: وجود علاقة بين البرامج التدريبية بالجامعة العمالية بكفر الشيخ وفعاليتها



فى تنمية الموارد البشرية، إن ثمة علاقة بين البرامج التدريبية وفعاليتها فى تنمية المعارف والمهارات للمتدربين، توجد علاقة بين البرامج التدريبية وقدرتها على إشباع الاحتياجات التدريبية، توجد علاقة عكسية بين فعالية البرامج التدريبية المقدمة بالجامعة العمالية بكفر الشيخ والصعوبات والمعوقات التى تواجه تلك البرامج.

11. وتناولت دراسة عمارة (2002م) الجهود الحكومية فى جانب تنمية الموارد البشرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سياسات تنمية القوى البشرية فى مصر دراسة مطبقة على وزارة الشؤون الاجتماعية (وزارة التضامن الاجتماعى الآن)، وقد عمدت الدراسة إلى ذلك من خلال تحليل سياسات تنمية القوى البشرية بوزارة الشؤون الاجتماعية من عام 1995م إلى 2000م، وذلك فى جوانب تلك السياسات وما يرتبط بها من أهداف وقضايا وأساليب عمل وعمليات تخطيط، وكذا ما يتصل بذلك من معوقات تواجه هذه السياسات وتعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، مستخدمة منهجى دراسة الحالة والمسح الاجتماعى الشامل كطريقة لمعالجة موضوعها، كما استعانت بالاستبانة كأداة لجمع بياناتها، طبقت على عينة قوامها (135) مفردة من العاملين بالإدارة المركزية للتنمية الإدارية، (65) مفردة من العاملين بالإدارة العامة، (19) مفردة من متخذي القرار بالإدارة المركزية للتنمية الإدارية والإدارة العامة للتدريب الإدارى والتنظيم والإدارة، ولقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: توصلت الدراسة لقائمة بأهم أهداف سياسات تنمية القوى البشرية وما يرتبط بها من قضايا وآليات عمل، وكذا واقع التخطيط لهذه السياسات، وذلك فى نطاق حدود الدراسة، وقد وقفت الدراسة على جملة من المعوقات التى تواجه سياسات تنمية القوى البشرية بوزارة الشؤون الاجتماعية، كما اقترحت جملة من التدابير التى يمكن أن تسهم فى التغلب على هذه المعوقات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق وجود ثراء فى الدراسات التى تناولت الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مدخل إدارى حديث كما يتبين وجود بعض الدراسات التى تناولت إدارة الموارد البشرية باعتبارها عاملاً مهماً فى عمليات التنمية والتطوير، كما يتضح تبيان هذه الدراسات من خلال هدفها الرئيسى ومنهجها والأدوات المستخدمة فيها والمرحلة الدراسية التى تتناولها، أيضاً يتضح أن بعض هذه الدراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية وكذلك إدارة الموارد البشرية سواء من حيث تقرير واقعها أو علاقتها ببعض المتغيرات أو مستوى توافرها لدى بعض الفئات أو المؤسسات أو بعض المعوقات التى تواجهها، وتأتى هذه الدراسة متممة لهذه الدراسات ومنطلقة مما أكدته من أهمية كل من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بينما تتميز عنها فى ربطها بينهما معاً فى دراسة واحدة وفى بيان الدور الذى يمكن أن تسهم به الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية ومتطلبات وآليات هذا الدور وهو ما لم تتطرق له تلك الدراسات السابقة، إضافة إلى تميزها فى مجتمعها وعينتها، ولقد أفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات فى تناول بعض المفاهيم النظرية وفى التأكيد على قضية الدراسة والحاجة إليها.

### الإطار المفاهيمى للدراسة:

#### المحور الأول: الإطار المفاهيمى للإدارة الاستراتيجية

##### 1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة، وغاياتها، وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات التى تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية (المغربى، 2015، 31)

وينظر إليها البعض على بأنها منظومة متكاملة من العمليات الأساسية التي تتبناها المنظمة متضمنة كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها في المستقبل القريب والبعيد، والطرق اللازمة لتنفيذها، ومتابعتها، بما يتلائم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانيات المنظمة الداخلية. (الرشيدي، 1437هـ).

كما تعرف بأنها" استخدام إستراتيجية مستقبلية في إدارة العاملين، تركز على تحفيز العاملين لتبني مبادرات لتطوير المنظمة، من خلال المشاركة في التفكير والتخطيط، والقائد يكون مصدر الهام للعاملين لاتخاذ الإجراءات المناسبة لإعداد المنظمة للمستقبل. (Wisegeek,2013)

ويعرف أحمد (2011، 181) الإدارة الإستراتيجية للمدرسة، بأنها: قدرة مدير المدرسة على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتنكار التغيير المدرسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المدرسية سعياً لإحراز الميزة التنافسية للمدرسة.

ويعرفها Pisapia (2009: 7) بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات، والأفعال، والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد.

كما يعرفها كلاً من (ضحوي والمليجي، 2010، 423) بأنها: تصوّر الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها، وتحديد أهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في توضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، وتحديد نقاط القوة والضعف؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقييمها.

كما تعرف بأنها تعرف بأنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد وهي القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة(نجم عبود، 1432، 137).

كما ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالقيادة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل(المغربي، 2015، 32).

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة التعليمية، عن طريق تحديد المؤسسة لغاياتها وأهدافها الرئيسية على المدى البعيد، والأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة ومراجعتها وتقويمها في ضوء الفرص والتحديات المحيطة ونقاط القوة والضعف الموجودة.

## 2. أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها ما ذكره كلاً من (ضحوي والمليجي، 2010، 426-427) و(عسّاف، 2005، 60):

- 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.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على الكفاءة الإدارية.
- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

- تسهيل عمليات الاتصال داخل المنظمة، وتوحيد اتجاهات القرارات.
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لاستراتيجيات الآخرين.
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

### 3. أهمية الإدارة الاستراتيجية

يرى Hughes & Beatty (2005: 9) أن التركيز على الإدارة الاستراتيجية يمثل ميزة تنافسية متواصلة أو نجاح طويل المدى للمنظمة، لأنها تعتمد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين على مدى الطويل. ويعتقد هيل وجونز Hill & Jones (2010) أن القيادة الاستراتيجية تتمحور حول كيف تدار بفعالية أعظم عملية صناعة إستراتيجية المنظمة لابتكار الميزة التنافسية، ولزيادة الأداء بهدف زيادة قيمة الاستثمارات وأرباح المستفيدين.

كما أنها تعزز صناعة عملية التعلم التنظيمي التي تتميز بالصرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل. ومن خلال تأصيل عملية التعلم تلك تقوم برعاية والعناية بالجيل القادم أو الصف الثاني من القادة والمديرين (Hirschi & Jones, 2008:61- 62). وتسهم كذلك الإدارة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، "حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها" (Lee & Chen, 2007: 1028). وتساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث أثبتت دراسة هامدي Hamidi (2009: 2563) أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة، القيادة الإستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.

كما تسهم الإدارة الاستراتيجية في توضيح الهدف النهائي والغرض من المؤسسة التربوية وتوفير رؤية واضحة لمستقبل الإدارات التعليمية المنشود وتوفير الإطار لصنع القرارات الحالية والمستقبلية وإيجاد طرق جديدة للاستفادة من الكفاءات الأساسية وتوافر عنصر التميز التنافسي وتوفير الثبات الاستراتيجي مع مرور الوقت (القرني، 1438: 11).

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Necmettin Par 2015, p: 183) إلى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين في المنظمات.

كما تعد الإدارة الاستراتيجية العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (القحطاني، 1437، 332).

## 4. مهارات الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية:

ترى دراسة (رحيمة، 2012، ص. ص. 255، 254) أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل مهارات الإدارة الاستراتيجية وهى:

(أ) تشكيل الرؤية: وهى قدرة المدير الاستراتيجى على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل.

(ب) التركيز: وهو قدرة المدير على تحريك المنظمة من وضعها الحالي إلى تبني رؤى جديدة.

(ج) التنفيذ: وهى قدرة المدير على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.

وحدد البعض ستة مهارات بإتقانها واستخدامها يستطيع المدير التفكير بأسلوب استراتيجي يساعدهم في ذلك امتلاك مهارات التنبؤ والتوقع والتحدي والتفسير واتخاذ القرار ومن ثم عمل التوافق والتعلم، فالمدير الاستراتيجي القادر على التكيف 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. فهذا القائد يكون قد تعلم تطبيق جميع الصفات الست بأسلوب شامل وفي ردة فعل واحدة، فالمدير الاستراتيجي القادر على التكيف 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، فهذا القائد يكون قد تعلم تطبيق جميع الصفات الست بأسلوب شامل وفي ردة فعل واحدة، سيتم اعتماد تصنيف هذه المهارات في الدراسة التالية ويتم توضيحها بشيء من التفصيل وهذه المهارات هي (Schoemaker&Others,2013, 1-4):

(د) التوقع Anticipate: وقد يفتقدها المديرون العاديون لأن تركيزهم ينصب على أحوال المنظمة العادية ويفتقدوا الاهتمام بالكشف عن التهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة، كما تعتبر الفرص على هامش أعمالهم مما يسهم في ضياع فرص متعددة من المنظمة وقد يتم إدراكها بعد فوات الأوان، وليتم تنمية هذا المهارة يجب على القائد التحدث بصورة مستمرة مع عملاء المنظمة وكل الشركاء في المجال للإلمام بالتغيرات والتحديات المحيطة بها، وهذا يسهم في رسم السيناريوهات المختلفة لمواجهة التهديدات والتغيرات في البيئة الخارجية وزيادة القدرة على التنافس، وحضور المؤتمرات يسهم أيضا في تنمية هذه المهارة.

(هـ) التحدي: Challenge في هذه المهارة يبحث المفكر الاستراتيجي عن الوضع الجاري ويقوم بتحدي افتراضات الآخرين ويجمع وجهات النظر المتباعدة عن بعضها البعض. ومن خلال النظر للمشكلة بعدسات متنوعة يقوم المفكر الاستراتيجي وبعد التدقيق والفحص للمشكلة بتنفيذ الأعمال الحاسمة حيث يتطلب هذا النوع من العمل الصبر والشجاعة والعقل المتفتح، ولتنمية هذه المهارة يجب التركيز على أسباب المشكلة أكثر من التركيز على المشكلة من خلال استخدام (لماذا) وأيضا تشجيع المناقشة حول المشكلات بشكل محايد، التركيز على الرفضين للقرار للتعرف على وجهات النظر المختلفة والعمل على تقريبها.

(و) التفسير Interpret: إن المديرين الاستراتيجيين دائما ما تقابلهم معلومات معقدة ومتداخلة ومتضاربة وهذا يتطلب منهم استخدام مهارة التفسير ليتمكنوا من التوصل إلى المعلومات المفيدة للمنظمة، وذلك بدلا من العمل بطريقة رد الفعل الطبيعية في ضوء ما يتم سماعه فيجب تجميع كل المدخلات ليتمكن من بناء رؤية متكاملة بعيدة عن الغموض وذلك يمكن القائد الاستراتيجي من إعادة التفكير بشكل أكثر دقة، ولتحسين مهارة التفسير يجب الاعتماد على ملاحظة التفاصيل الدقيقة لتتمكن من رؤية الصورة الكبيرة، والبحث عن المعلومات

الناقصة، والابتعاد لفترة عن المشكلة ويمكن أن يعزز هذه المهارة مشاهدة الفن، أو سماع الموسيقى، أو لعب رياضة معينة ليتمكن القائد من التفسير بهدوء.

(ز) اتخاذ القرار Decide : المفكرين الاستراتيجيين يصرون على خيارات متعددة في البداية ولا ينغلقون مبدئياً داخل نطاق الخيارات الضيقة، فهم يتسمون بتحري الدقة في التصويب من خلال إتباع طريقة توازن بين الدقة والسرعة وينظرون في خيارات التبادل المتاحة ومن ثم أخذ الغايات طويلة وقصيرة المدى في الاعتبار. وفي النهاية، يجب أن يتحلى القادة الاستراتيجيين بالشجاعة تجاه قناعاتهم يسندهم في ذلك عملية صنع قرار تتسم بالقوة والصرامة، ولتحسين هذه المهارة يمكن تقسيم القرارات الكبيرة إلى أجزاء أصغر لرؤية أوضح، وضع معايير محددة يتخذ في ضوءها القرار، تحديد المشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين منه لمناقشة التبعات ومواجهتها.

(ح) التوافق Align: يجب على المديرين الاستراتيجيين العمل بشكل مستمر على إيجاد أرضية مشتركة بين أصحاب المصلحة ممن لديهم آراء متباينة وأجندات مختلفة وهذا يتطلب المبادرة بالاتصال وبناء الثقة والمشاركة بصورة مستمرة، ولتحسين هذه المهارة يجب على القائد الاستراتيجي التواصل المبكر مع الآخرين وغالياً يكون ذلك لتجنب عبارات مثل "لا احد طلب مني ذلك. لا أحد أبلغني بهذا الأمر مطلقاً"، وأيضاً تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ورسم مبادرات للتواصل مع توضيح أي خلل في المصالح، والبحث عن الأجندات والتحالفات الخفية، و الاعتراف بجهد الزملاء الذين يدعمون عملية التوافق.

(ط) التعلم learn : يعد المديرين الاستراتيجيين نقطة محورية للتعلم في المنشأة أو المنظمة فهم يروجون لثقافة الاستعلام ويحثون عن الدروس التي يتم استخلاصها من الحالات الناجحة وغير الناجحة. فهم يدرسون حالات استخدم أسلوب نقاش ممنهج وسهل لكشف أي سوء فهم أو مقاومة الفشل سواء تلك التي مروا بها أو مرت بها الفرق التابعة لهم من خلال اتباع أساليب مفتوحة وبناءة لاستخلاص أي دروس وعبر قد لا يدركها الآخرون، ولتنمية هذه المهارة يجب الاهتمام بتقييم العمل باستمرار وبعد الانتهاء منه للتعرف على أسباب النجاح أو الفشل، مكافأة المديرين عند محاولتهم عمل شيء جديد بغض النظر عن النتائج، من الضروري إجراء مراجعة سنوية لكل ما تم، تحديد مبادرات يشارك فيها كل أعضاء المنظمة، تكوين ثقافة منظمة تقدر قيمة الاستفسار والاستعلام وتنظر إلى الأخطاء باعتبارها.

##### 5. خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم:

تمر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم بعدة عمليات كما في (المغربي، 2006م)، و(كحيل، 2007م)، و(العمري وآخرون، 2008م)، و(الظاهر، 2009م)، و(أوبكر، والنعيم، 2010م) وهي بإيجاز على النحو التالي:

##### أولاً: التحليل البيئي:

تتعرف مؤسسات التعليم على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية، وتحليلها تحليلاً إستراتيجياً، ويتم ذلك بطرق متنوعة، أكثرها شيوعاً هي طريقة (SWOT)، ويتم ذلك بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، لتحديد مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، في مؤسسات التعليم.

**ثانياً: صياغة الإستراتيجية:**

تستمد أساساً من نتائج تقويم تحليل (SWOT)، وتعرف بأنها مجموعة من العناصر، التي تبدأ بتحديد المؤثر ومعرفته، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات المختارة، وتحتوي على أمور كثيرة منها:

- أ) تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها.
- ب) تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- ج) تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار أفضل البدائل.

**ثالثاً: تطبيق الإستراتيجية:**

وهي ترجمة الإستراتيجية لإجراءات عمل في إطار منظم، مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتتطلب بعض القرارات لتطوير الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازنات التطوير، وترجمة البدائل الإستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف المؤسسة التعليمية.

**رابعاً: تقويم الإستراتيجية:**

ويقصد به تحديد مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الغايات والأهداف بنجاح، عن طريق نظام تقويمى واضح ومنضبط، ويعد الإشكال ليس في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، بل في الاستمرار بتبني هذا المدخل الإداري، والاستمرار بتقويمها بكل مراحلها.

**6. صعوبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية:**

بالرغم من أهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية، والمزايا التي تحققها للمنظمات عموماً، ومؤسسات التعليم العام على جهة الخصوص، وذلك بوصفها إطار عمل شامل ومتكامل، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم العام في استخدام هذا المدخل الإداري الحديث، فقد أشارت العديد من الأدبيات كما هي عند (فهمي، 2008م)، و(السيد، 2012م)، و(الكلثم، وابدارنة، 2012م)، و(العلوي، وسالم، 2012م) إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم بصفة عامة، ما يلي:

- زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية.
- زيادة معدلات التغيير السريعة في البيئة التعليمية.
- الاعتماد الكبير على التقنية والتي تتطور وتتغير سريعاً.
- عجز الموارد المتاحة وندرته.
- تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية وتداخلها.
- عدم اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- السعي إلى تخريج أعداد كبيرة من الطلبة، دون الاهتمام بجودة العملية التعليمية، ومتطلبات سوق العمل.
- قلة الخبراء المدربين لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- ضعف مستوى التنسيق بين الأجهزة المختلفة داخل المنظمة العامة، إضافة إلى ضعف أنظمة الرقابة.



- عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق.
- المقاومة الداخلية من المؤسسة، لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة، بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة.
- التكلفة العالية لتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية حيث تحتاج الوقت، والمال، ووجود المتخصصين.
- قلة التركيز على الإبداع والابتكار، وعدم إعطاء أي أهمية لتشجيع المبدعين في مختلف المستويات الإدارية.
- انشغال المسؤولين في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية، دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهم.
- إضافة لما سبق تواجه الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية مجموعة من المعوقات سواء كانت داخل المؤسسة أو من البيئة المحيطة بها، لعل من أبرزها كما يذكره كلاً من (ضحوي والمليجي، 2010، 450) و (البطاح، 2006، 127):
- ضعف الموارد المالية للمؤسسة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها إلى المركزية وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية.
- قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة التعليمية الحقيقي.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية.
- عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط في العمل الإداري.
- عدم وضوح رسالة المنظمة للقيادات العليا التي تقوم بالتخطيط وللعاملين القائمين على تنفيذ الخطط.
- السرية في صياغة بعض الأنظمة واللوائح وعدم إطلاع العاملين المختصين عليها.
- ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الأزمات فقط.

### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

#### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى جملة الأدوات المتعلقة باختيار وتعيين وتطوير واستخدام ومكافأة وتطوير وتنظيم العنصر البشري العامل بقطاع ما، في إطار من المتابعة والتقييم المستمر (حجازي، 2005، 29).

كما يرى البعض أن المفهوم يشير إلى ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على القوى العاملة المطلوبة بالكم والكيف (النوع) المناسبين، وبما يخدم مصلحة العمل من جانب، ومصلحة الأفراد العاملين من جانب آخر (أبو بكر، 2004، 58).

كما يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى:

- إدارة الموارد البشرية كأنشطة يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.

- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية تؤدي هذه الأنشطة كجزء من وظائف المنظمة.

- إدارة الموارد البشرية كمهنة قائمة بذاتها، حيث هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تجمع في عضويتها ممارسي الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية كتخصص علمي، حيث إن هناك العديد من الجامعات التي تمنح شهادة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية كبرنامج تدريبي تنظمه وتنفذه الكثير من المعاهد المتخصصة ومراكز التدريب. (جودة، 2010: 22).

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على إمداد المجتمع بأفراد منتجين مثقفين، يشكلون قوة عمل حقيقية للرقى بالمجتمع، وتجنبهم الوقوع في البطالة التي تحيلهم إلى معوق للرقى بالمجتمع، خاصة وأن الإنسان أحد الموارد الاقتصادية الهامة بالمجتمع، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاهتمام بإعداده وتجهيزه بصورة تمكنه من تأدية دور فعال في التنمية الشاملة بالمجتمع (بشاي، 2006، 30).

كما أن إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة تقوم بدور فعال في كفاءة هذه المؤسسة إذ يمكن لهذه الموارد أن تعمل على الرقى بمستوى أداء المؤسسة، وذلك حالة توافق مجموعة من الدوافع الإيجابية نحو المؤسسة وأهدافها هذا بالإضافة إلى وجود مناخ عمل يتسم بجملته من العلاقات الودية الصحيحة بين أفراد المؤسسة في كافة مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى الاقتناع بأهداف المؤسسة لدى العاملين بها وسيادة مجموعة من القيم الإيجابية التي تنتشر الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد (حسن، 2002، 109).

كما ترتبط عملية إدارة الموارد البشرية بالجانب الاقتصادي فى المجتمع ارتباطاً وثيقاً، لهذا يقرر البعض أن إدارة الموارد البشرية وإن كانت تعبر عن زيادة أوجه المعرفة والمهارات والإمكانيات عند الأفراد، فإن ذلك يتم بهدف إنماء رأس المال البشرى واستثماره بكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية، ولهذا فإن تنمية الموارد البشرية تستهدف إيجاد قوة عمل مناسبة ومتناسبة مع متطلبات سوق العمل، بما تستلزمه هذه المتطلبات من مهارات وقدرات على تطبيق هذه المهارات، وكذا تفهم ظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب لإنجاز هذه الأعمال (السلمي، 2001، 216).

كما أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، وذلك لعدة اعتبارات من أهمها (خففي، 2002، 17، 18):

أ) أنها تزيد من قدرة المنظمات والمؤسسات على جذب أفضل الكفاءات البشرية للعمل بها.

ب) تعطى جملة من المؤشرات الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

- (ج) تستقطب المزيد من القوى العاملة، الأمر الذي يتيح مدى واسعاً من فرص المفاضلة والاختيار من بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنجاز الأهداف الموضوعية.
- (د) تتيح للقائمين على العمل مزيداً من المعلومات والبيانات المتعلقة بأوضاع القوى العاملة بمؤسساتهم، وما قد يحتاجونه من برامج تدريبية.... وغيره، هذا بالإضافة إلى تبصيرهم بما قد يعوزهم من أفراد للعمل على البحث عنهم، وجذبهم للعمل بمؤسساتهم.
- (هـ) توزيع القوى العاملة على مواقع العمل، وذلك طبقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. أو بتعبير آخر وضع الفرد في المكان الذي يتلاءم مع قدراته ومهاراته، وبما يعطى أفضل إنجاز لهذا الفرد.

### 3. مهام إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تستهدف جملة من المهام التي تعرض لكل من العنصر البشرى المتمثل في قوة العمل والمجتمع بقطاعاته المختلفة ولعل من أهم هذه المهام ما يلي (حسن، 2002، 23):

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية لسوق العمل.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين لسوق العمل لتحقيق أهدافه.
- تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم ويتطلبهم سوق العمل لتحقيق أهدافه.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل قطاعات المجتمع المختلفة.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية والفنية.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- العمل كوسيط بين أفراد سوق العمل.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد، لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.

### 4. نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، وبالتالي فهناك العديد من النماذج لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات وسياسات الموارد البشرية. ومن أهم هذه النماذج: (جودة، 2010: 70)

**أ) نموذج التناسب الأفضل The Best Fit:**

يؤكد هذا النموذج على الربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تقدير مدى وجود تكامل عمودي Vertical Integration بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية وأهداف وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها. ويذكر Wright (and Shell) بأن المنظمة تحقق كفاءة في الأداء بشكل أفضل عندما تصل إلى مرحلة التكامل العمودي في هذا المجال.

**ب) نماذج دورة الحياة Lifecycle Mode Is:**

حاول بعض الباحثين الربط بين تطور دورة حياة المنظمة أو دورة حياة المنتج وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي بداية حياة المنظمة قد تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات مرنة في الاختيار والتعيين، أما في مرحلة النضوج فتتبع إدارة الموارد البشرية سياسات أخرى أقل مرونة من السابق، وقد تلجأ إلى أخذ تكلفة الموارد البشرية بعين الاعتبار في إقرار سياساتها، أما عند تراجع المنظمة وأعمال المنظمة فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى اتباع سياسة الرشد في إنهاء عقود الموظفين.

**ج) النموذج المبني على الموارد The Resource – based Model:**

يركز النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية موارد المنظمة. فالموارد البشرية هي أهم واستخدام موارد المنظمة وبالتالي ينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء واستخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأفضل.

يعمل النموذج على استغلال الكفاءات في المنظمة: الموارد والقدرات. فالموارد إما أن تكون ملموسة كالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية وإما أن تكون غير ملموسة كالعلامة التجارية و السمعة. ومن ناحية أخرى فإننا نعني بالقدرات إجمالي المهارات التي تمتلكها المنظمة لتنسيق وإدارة الموارد بكفاءة.

**د) نموذج الممارسات الأفضل BestPractice:**

يعتمد النموذج على تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي أدت إلى نتائج أفضل من حيث الأداء والجودة والكفاءة، حيث تجري المنظمة مقارنة معيارية Benchmarking مع الممارسات الأفضل وتحاول أن تتفوق على المنظمات التي تجري المقارنة معها، وهذا ما ينسجم مع مفهوم Universalism في التحسين المستمر للأداء.

**المحور الثالث: أدوار ومهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيلها:**

**1. أدوار ومهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية**

يري Enz (2010:135) أن معظم الباحثين يتفقون على أن هناك خمس مسؤوليات مهمة للإدارة الإستراتيجية، والتي تبدو واضحة في المنظمات الناجحة، وهي: 1. ابتكار رؤية تنظيمية، 2. تأسيس قيم جوهرية للمنظمة، 3. تطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، 4. تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير التنظيمي، 5. الخدمة كوكيل للمنظمة. (بمعنى العمل كوكيل أو ممثل للمنظمة).

ويرى "Davies & Davies, 2005: 8" أن المدير الاستراتيجي يقوم بخمسة أنشطة أساسية، تتمثل في: 1. توجيه السياق التنظيمي، 2. ترجمة الإستراتيجية داخل إجراءات العمل، 3. تجنيد الناس والمنظمة للإستراتيجية، 4. تحديد نقاط التدخل الفعالة، 5. تطوير الإمكانيات الإستراتيجية.

وأشارت رحيمة نقلاً عن كلاً من عبد رشيد وجلاب أن هناك من ينظر إلى أدوار القيادة الاستراتيجية على أنها خصائص تتكون من: تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي ومشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار والرؤية والتغيير الثقافي، بينما أشار آخرون على أنها عناصر للقيادة الاستراتيجية الفعالة وهي تحديد التوجه الاستراتيجي واستكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة كذلك التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة بالإضافة إلى نموذج (Hagen & Hassan, 1998) إذ وضحتها بتطوير المقدر الجوهري وتطوير رأس المال البشري والتصرف الاستراتيجي المناسب وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة (رحيمة، 2012).

ويضطلع المدير الاستراتيجي بالعديد من الأدوار حيث يؤدي دوراً تكاملياً مهماً من خلال قدرته على إيجاد انسجام عالٍ من خلال جعل جميع الأنشطة والأعمال والمهام تصب باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة التربوية الاستراتيجية وتدعيم رسالتها وأشارت القرني نقلاً عن (الطائي، 2009) وهي:

(أ) الرؤية المتميزة: إن المؤسسات التربوية تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم بمعنى أن تأتي بقدر من الحدة والتميز.

(ب) القدرة على تحقيق التوافق وتشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة التربوية مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل الإدارة.

(ج) القدرة على الإبداع الإداري أن الإبداع الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري أي أنه يشير إلى التوصل للمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المؤسسة التربوية على منافسيها، فالقائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الإبداع الإداري الذي يأتي به القائد هو نفس الإبداع التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسيناً عظيماً في عوامل تميز الشركة على المنافسين.

(د) التركيز لإستراتيجي على الأفراد وهذه الخصوصية ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة القدرة الإبتكارية الحقيقية التي تتمثل بالتواصل المباشر والفعال مع العاملين المؤهلين بالإضافة إلى التكنولوجيا العالية تمثل الميل السائد لمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلاً من الذكاء البشري وقواعد مستودعات البيانات بدلاً من أفراد المعرفة هذا ما دعا البعض إلى الحديث عما يسمى باللمسة العالية التي تشير إلى اللمسة الإنسانية في مواجهة اللمسة التكنولوجية المادية غير الإنسانية.

بالإضافة إلى إن المدير الاستراتيجي يقوم بالأدوار التالية:

أ) يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم للقيام بالأداء بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم.

ب) يمتلك الموارد النادرة اللاملموسة وتعني الخبرة العملية والعلمية والفنية بالعمل ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة ومعالجتها التي تسهم في توليد الأفكار الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق مما يعطيه ويعطي مؤسسته القوة والنفوذ على المدى الطويل.

ج) يحسن إدارة وقته والاستفادة منه ويوازن بين الأمور العاجلة والملحة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المؤسسة.

وأشارت القرني نقلاً عن (القحطاني، 2008: 159) أن دور القائد الاستراتيجي يبرز من خلال قيامه بالتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم الأمر الذي من شأنه أن يعزز من القدرة على تحقيق رؤية المؤسسة التربوية واستراتيجياتها كما أن عليه أن يوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف بشكل يفوق التوقعات، فيقوم بوضع الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها ويقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة التربوية والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل على إنجازها كما يفترض بالقائد الاستراتيجي أن يعمل على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وأن يزودهم بالقوة لكي يتغلبوا على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات كما يجب على القائد الاستراتيجي أن يبني علاقات طيبة مع العاملين وذلك لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة التربوية وتطوير قدرتها على المنافسة (القرني، 1438: 35-39).

إضافة إلى ما سبق فإنه لا بد من الاهتمام بكل من الجانب المادي والمعنوي في عملية تنمية الموارد البشرية إنما مرده إلى التوجه المعاصر الذي مفاده، ضرورة الاهتمام بالإنسان في كليته وبصورة متوازنة، وذلك بالنسبة لكل من الجانب المادي الجسدي من الإنسان، وما يرتبط به من حاجات أساسية كالحاجة إلى الطعام والشراب والبقاء والأمن، وكذا بالنسبة للجانب الروحي المعنوي وما يرتبط به من قيم ترتقي لمستوى إنسانية الفرد (الشامي، 2009، 51).

## 2. متطلبات تفعيل الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

تتطلب الإدارة الإستراتيجية عند إصدار قراراتها الإستراتيجية، أن تكون قابلة للتنفيذ، وتحقق الأهداف المرسومة، بعد تحليلها للمخاطر بطريقة سليمة، ولهذا فالمهارات المطلوبة واللازمة في المستوى الإستراتيجي أكثر تعقيداً من تلك المطلوبة في المستوى العملي أو التكتيكي أو التشغيلي: الحنكة، الرؤية، الإبداع الابتكار، المعرفة، المعلومات، الكفاءة، جميعها جزء من الإطار الثقافي للقيادة الإستراتيجية (عابد، 2010، ص1).

وذكر كل من (رستم، 2004م)، و(المغربي، 2006م) أن من أسباب نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أي مؤسسة تعليمية توافر المتطلبات التالية:

- إيجاد جهة مسؤولة عن الإدارة الإستراتيجية.
- وضوح الهيكل التنظيمي للجامعة.
- وضوح الصورة عن البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد مواطن القوة والضعف والفرض والتهديدات، وإدراك القصور والخلل جيداً.
- وجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار في المؤسسة التعليمية، وملتزمون بهذا التوجه.



- قناعة كاملة للمشاركين بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- توافر نظم معلومات إستراتيجي بالمؤسسة التعليمية.

كما أنه يمكن تناول متطلبات تفعيل الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

#### أولاً: القيادة الاستراتيجية الفعالة:

لاشك أن أدوار القيادة الاستراتيجية تختلف عن الأدوار التي تمارسها القيادة التقليدية، ففي الوقت الذي تسعى فيه الإدارة الجامعية التقليدية إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة التعليمية استناداً إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة، فإن القيادة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية، والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين الجامعة وبيئتها (يونس، 2002، 37).

إن القيادة الاستراتيجية هي الدور الرئيسي للإدارة العليا في المؤسسة التعليمية، حيث تقوم القيادة بوضع رؤية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة التعليمية ولغرضها الرئيسي، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك، وهي أيضاً التي تحدد السلطات والمسؤوليات، والتنسيق، والاتصالات، والمعلومات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، تحقيقاً لفعالية إدارة الموارد البشرية.

وهناك مجموعة من الأنشطة التي تشكل إطار ونمط القيادة المؤسسية الاستراتيجية المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية، تتمثل في:

#### أ - إدراك التحدي الإستراتيجي:

إن النظرة الإستراتيجية وإدراك التحديات التي تواجه إدارة المؤسسة التعليمية هي من صميم الأدوار القيادية التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا. هذا، ويكشف عنصر إدراك التحديات الإستراتيجية عن تفكير الإدارة وفلسفتها، وتوجهات الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث مدى الاهتمام بالتحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، والاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، ومدى وجود مهام، ورؤية واضحة وسياسات محددة داخل الإدارة.

#### ب - الرؤية:

يقصد بالرؤية في الإدارة الاستراتيجية تصنيف بالمقاصد أو النوايا التي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي. فالرؤية تصف الطموحات عن المستقبل دونما تحديد للوسائل التي يمكن استخدامها للوصول للغايات النهائية. وأكثر الرؤى فعالية تلك التي تلهم، وهذا الإلهام يأخذ شكل التطلع للأفضل. فقد يتم البحث عن أفضل خدمة وأكبر إنجاز، ويجب العمل نحو توصيل الرؤية الاستراتيجية إذا ما كانت ذات تأثير، وذلك لأكثر عدد ممكن من العاملين، ويتم ذلك من خلال كل الوسائل الاتصالية في المؤسسة التعليمية (مذكور، 1999، 15).

ويتطلب تنفيذ الإدارة الاستراتيجية أن تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بوضع رؤية طموحة، وتوصيلها لجميع العاملين بها، والتزامهم بها، حيث إن وجود رسالة لإدارة المؤسسة، ورؤية أو تصور يدفع إلى الطموح من المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية. ولذلك فإن الرؤية الطموحة المطلوبة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية هي تلك التي تتضمن عدة شروط منها (الهوراري، 2000، 76):

- أن تكون الرؤية قوية (طموحة)، فهي لا بد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً وليس نتائج حدية.

- لا بد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام، وليس قلق وارتباك.
- لا بد أن تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق، وتعتبر مرشداً لكل الأنشطة في المؤسسة التعليمية.

### ثانياً: المشاركة الإيجابية:

أثبتت الدراسات الميدانية إلى أنه عند إشراك المسؤولين الذين تسهم إدارة الموارد البشرية عند اتخاذ وتنفيذ ما يرتبط بهم من قرارات أو برامج، فإن ذلك يساعد على تسهيل فهم وقبول القرار، والذي من شأنه الإسهام في إنجاح ذلك القرار وما يتعلق به من إدارة الموارد البشرية. هذا، وبترتب على تطبيق أسلوب المشاركة الإيجابية في صنع القرار الاستراتيجي داخل الجامعات عدة مزايا من أهمها:

- إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم، والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تسهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
- إن المشاركة تعمل على تنمية وتطوير وتدريب القيادات في مدارس التعليم العام في المستويات الإشرافية وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
- إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة التعليمية، وبين المؤسسة التعليمية والمستفيدين من خدماتها.
- إن المشاركة تساعد على تحسين عملية إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية مفهوماً معقداً لفهم وتفسير الأحداث التنظيمية، إذ تشمل الثقافة مدى واسعاً من السلوك، والمهارات الوظيفية، والاتجاهات نحو النظام والثواب والعقاب، وكافة أشكال السلوك الإداري وقيم العمل وطرق أدائه.

ويمكن القول إن مجرد محاولة المؤسسة التعليمية تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يستدعي أن تقوم بتغيير ثقافتها التنظيمية القديمة بكل معتقداتها السلبية التي تصبح عائقاً في التطبيق، حيث إن تغيير هذه الثقافة القديمة سيكون بمثابة أول الطريق للتطبيق الفعال، حيث إن أسلوب الإدارة الاستراتيجية يتطلب ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل فكراً جديداً لإدارة المؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك تغييراً عميقاً في الفكر على المستوى الفردي، وبالتالي تغييراً في ثقافة المؤسسة التعليمية.

### رابعاً: توافر نظام معلومات استراتيجي بالمؤسسة التعليمية:

ترتبط الإدارة الاستراتيجية بالمستقبل، ولكنها تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر لتضع على أساسها أهداف المستقبل وتحدد الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف. لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعتبر مستهلكاً للمعلومات ومنتجاً لها في نفس الوقت، حيث يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات في نظام المعلومات الإداري، ثم تنقل تلك الاستراتيجيات إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تنظر إليها على أنها معلومات مهمة تستخدمها لوضع استراتيجياتها وتطبيقها وتقويمها (أيوب، 1996، 120).

هذا، ويمكن تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية على أنها تلك النظم التي تقوم بدعم أو تكوين الاستراتيجية التنافسية للجامعة. وتتميز هذه النظم بقدرتها الجوهرية على

تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام، ويتم ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية (غراب، وحجازي، 1999، 502).

هذا، ويسعى نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة التعليمية إلى تحقيق عدة أهداف يتمثل أهمها في توفير المعلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية، حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، للمساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية لها. كذلك يسعى النظام إلى توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجيات، حيث يساهم النظام في مساندة ودعم الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية، ومتابعة خطط تنفيذ الاستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي لها في السوق. كذلك يساهم النظام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد إدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، كما يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسة التعليمية في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة، أو القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التي تم اتخاذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الاستراتيجية (عبد اللطيف، 2000، 137).

#### خامساً: توافر قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة التعليمية:

لعل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات يتطلب ضرورة توافر اتصالات مفتوحة وصادقة على جميع المستويات، وفي جميع الاتجاهات بالمؤسسة التعليمية، فتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب مناقشات مستمرة بين العاملين وبعضهم، وبين العاملين والإدارة، وتوافر درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادل، لكي يمكن حل المشكلات ومتابعة التحسين المستمر.

إن الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط اجتماعي وسياسي متكامل الأطراف، وهذا يفرض على كل من أجهزة ووحدات التخطيط والمعلومات في المؤسسة التعليمية ضرورة توفير وإعداد كوادر بشرية متميزة ذات اهتمامات مجتمعة متعددة وأفق واسعة وموضوعية وقدرة على التجديد والابتكار.

إن توفر مثل هذا التنسيق يضمن إلى حد كبير الحصول على البيانات والمعلومات الواقعية والدقيقة، وتحليلها بشكل وأسلوب علمي من قبل مجموعات من المتخصصين كل في مجاله، بما يؤدي إلى تجهيز جيد للمعلومات، وإدراك ما بين عناصرها من علاقات وتشابكات يمكن الاستفادة بها في إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر فعالية في المستقبل.

#### سادساً: إعداد وتدريب الكوادر البشرية:

تمثل الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية العصب المحرك والفاعل في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن الضروري توافر هذه الكوادر بمختلف مستوياتها الوظيفية، وعلى مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التعليمية شرط أن يكون بينها جميعاً لغة مشتركة تخطيطية ومعلوماتية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تعرض جميع هؤلاء لعمليات إعداد وتدريب مستمرين حول كيفية إدارة الموارد البشرية، وأن يكون هناك تنسيق بين الجهات المسؤولة عن كل من عمليات الإعداد والتدريب من جهة، وبين الجهات التخطيطية والمعلوماتية التي تعمل، وسوف تعمل بها تلك الكوادر البشرية من جهة أخرى. وطبيعي أن تشمل عمليات الإعداد والتدريب الخلفيات التاريخية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وإدراك وتحليل العلاقات المتشابكة فيما بين المؤسسة التعليمية وقطاعات ومؤسسات المجتمع الأخرى، والأساليب

والوسائل والأدوات والتقنيات المستخدمة، والتعرف عليها وتطبيقها، وكيفية الحصول على بياناتها، وتحليل ما تم الحصول عليه من بيانات ومعلومات، حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر فعالية، فضلاً عن متابعة كل ما يستجد في هذه المجالات ومدى إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه.

#### ملخص نتائج الدراسة:

1. عرضت الدراسة للإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها و مهاراتها بالمؤسسات التعليمية، وخطواتها ومعوقاتها.
2. تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها وأهدافها ومهامها، ونماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
3. عرضت الدراسة لأدوار ومهام الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.
4. كشفت الدراسة عن متطلبات وآليات تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

#### التوصيات:

1. عمل برامج تدريبية لرفع الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية لدى مديري مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
2. عمل برامج لتدريب مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوجه عام وفي إدارة الموارد البشرية بوجه خاص.
3. توفير الدعم المادي اللازم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراحل التعليم المختلفة.
4. الاستفادة من الخبرات الأجنبية المتطورة في إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية في تطوير مستواهما بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
5. تكاتف جميع عناصر العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم العام من أجل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص.

#### المقترحات:

1. صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
2. تصور مقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
3. مدى ممارسة قادة مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية للإدارة الاستراتيجية في ضوء بعض المتغيرات.
4. معوقات تطوير إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات التغلب عليها.

## المراجع

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
2. أبو بكر، مصطفى، والنعيم، فهد. (2010). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. ط2، الدار الجامعية. مصر: الإسكندرية.
3. أحمد، أشرف السعيد. (2011). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (75)، الجزء (2)، يناير.
4. الأسمرى، نورة عبد الله عوضه. (2017). ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها، مجلة البحث العلمي، العدد الثامن عشر، كلية البنات، جامعة عين شمس.
5. أيوب، ناديا حبيب. (1996). أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد الثامن.
6. بشاي، سعاد شفيق. (2006). نمط التنمية الاقتصادية في ظل برنامج الإصلاح الاقتصادي مع التطبيق على مصر، (1991م/2003م)، ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
7. البطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
8. البقمي، ناضاً. (1436هـ). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
9. بن صوشة، رياض. (2008). تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
10. جاد، مصطفى حمدي. (2004). فعالية البرامج التدريبية بالجامعة العمالية بكفر الشيخ كمؤشرات تخطيطية لتنمية الموارد البشرية، ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم التخطيط الاجتماعي، جامعة حلوان.
11. جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل: عمان.
12. حجازي، محمد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء.
13. حسن، راوية محمد. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
14. حسن، محمد عبد الغني. (2002). مهارات قيادة الآخرين، كيف تكون قائداً متميزاً في عملك، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
15. حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

16. الذيب، منيرة (1433هـ). الكفايات المهنية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
17. رحيمة، سلمى حنينة. (2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4، ع9.
18. رستم، رفعت. (2004م). التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي. مجلة الجامعة الإسلامية. العدد الأول، المجلد الأول، غزة، فلسطين.
19. الرشدي، عايش. (1347هـ). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. الزهراني، محمد. (2013). فاعلية بيئة تدريب تفاعلية قائمة على تقنيات WEB 2.0 في تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مكاتب التربية والتعليم. رسالة ماجستير. غير منشورة. كلية التربية: جامعة الباحة.
21. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
22. سليمان، منى محمد محمد، وأمين عبد الناصر. (2018). تصور مقترح في ضوء الفكر الإداري المعاصر لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي، العدد التاسع عشر، كلية البنات، جامعة عين شمس.
23. السيد، إسماعيل. (2012). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
24. الشامي، أميرة عزت عبد العزيز محمد. (2009). دراسة تقييمية لبرنامج تنمية الموارد البشرية بالصندوق الاجتماعي للتنمية في ضوء التوجهات التنموية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
25. الشملان، خالد، والفوزان، الجوهرة. (1438هـ). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. بحث منشور في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم: بريدة.
26. الصحن، محمد فريد، وآخرون. (2000). مبادئ الإدارة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
27. ضحاوي، بيومي محمد؛ المليجي، رضا. (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة: دار الفكر العربي.
28. الظاهر، نعيم. (2009). الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن: إربد.
29. عابد، سعود. (2010). القيادة الاستراتيجية والبعد الثقافي Available: <http://www.alriyadh.com/533601>
30. عبد اللطيف، محمود محمد أحمد. (2000). نموذج مقترح لنظام المعلومات المحاسبية الإدارية الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة.



31. عبدالكريم، أحمد. (2010). الثقافة المنظرية وأثرها في ممارسة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في دراسة حالة شركة الصمغ العربي للفترة (2000م - 2009م). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
32. العبيدي، فائق مشعل قدوري. (2005). الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة الأكاديمية (رؤية استراتيجية)، ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، وتم انعقادها في الإسكندرية، في الفترة 26-30 يونيو.
33. عزازي، فاتن. (2013). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق، الرياض، دار الزهراء.
34. عساف، محمود. (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. العلوي، خلفان، وسالم، خميس. (2012م). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، قسم البحوث والدراسات التربوية: القاهرة.
36. عمارة، محمد محمد جاب الله. (2002). تحليل سياسات تنمية القوى البشرية في مصر، دراسة مطبقة على وزارة الشؤون الاجتماعية، دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم التخطيط الاجتماعي، جامعة حلوان.
37. العمري، غسان، والسامرائي، سلوى. (2008). نظم المعلومات الإستراتيجية. (ب.ط) دار المسيرة، الأردن: عمان.
38. عواودة، وليد والزيود، حسين (2015). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، مج 21.
39. غراب، كامل السيد، وحجازي، فادية محمد. (1999). نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية.
40. غربي، علي، وقيرة، إسماعيل، وسلطنية، بلقاسم. (2007). تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر.
41. فهمي، محمد. (2008). التخطيط التعليمي: أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر: القاهرة.
42. القحطاني، سالم بن سعيد. (1437هـ). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط3. مكتبة المتنبي: الدمام.
43. القحطاني، فيصل. (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة إيلز البريطانية، المملكة المتحدة.
44. القرني، مها بنت شعلان. (1438هـ). القيادة الاستراتيجية ثلاث مقومات للقيادة الاستراتيجية لا غنى للمؤسسات التربوية عنها. العبيكان لنشر، الرياض.
45. القريوتي، محمد. (2004). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، دار الشروق.

46. كحيل، أمل. (2007). إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
47. الكاظم، حمد، وبدرانة، حازم. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد الخامس.
48. ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
49. محمد، أشرف السعيد أحمد. (2011). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع75، الجزء الثاني، صص 172-245.
50. مذكور، فوزي شعبان. (1999). الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، المؤلف.
51. المعجل، عالية. (1430هـ). تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية: جامعة الملك سعود.
52. معهد التخطيط القومي. (2001). تقرير التنمية البشرية في مصر، 2000م، القاهرة.
53. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2015). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط3. مجموعة النيل العربية لنشر: مدينة نصر: القاهرة.
54. المغربي، عبد الحميد. (2006). الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر: المنصورة.
55. ميا، علي وآخرون. (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1).
56. نجم، نجم عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء لنشر: عمان الأردن.
57. الهواري، سيد. (2000). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
58. يونس، طارق شريف. (2002). يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
59. Ahmed, J. Ahmed, K. Shimul, A. Zuñiga, R. (2015). Managing Strategies for Higher Education Institutions in the UK: An Overview, Higher Education for the Future 2(1) 32–48.
60. Davies, Barbara J. & Davies, Brent (2005), The strategic dimensions of leadership, in , Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, School leadership in the 21st century: developing a strategic approach, Routledge Flamer, USA.

61. Eacott, Scott (2010) Tenure, Functional Track and Strategic Leadership, International Journal of Educational Management, Vol. 24, No.5 pp:448-458.
62. Enz, Cathy A.(2010), Hospitality Strategic Management- Concepts and Cases, 2th ed., John Wiley& Sons, Inc., New Jersey, USA.
63. Hamidi, Yadollah(2009), Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary, Australian Journal of Basic and Applied Sciences ,Vol. 3, No.3.
64. Hirschi, Georg & Jones, Michael (2008) Strategic Leadership– A Resourced Based View, at website: [http://mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES\\_CD\\_2008/oral/Hirshi\\_Jones.pdf](http://mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES_CD_2008/oral/Hirshi_Jones.pdf)
65. Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2009) Strategic Management: Competitiveness and Globalization -Concepts and cases, 8<sup>th</sup> ed., Thomson/South Western, Ohio, USA.
66. Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine (2005) Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc., USA.
67. Julsuwan, Suwat & Srisa-ard, Boonchom. (2016), Development Of Program To Enhance Strategic Leadership Of Secondary School Administrators, Canadian Center of Science and Education.
68. Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007) A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
69. Necmettin par(2015): Strategic Leader Influence Actions and the Effectiveness of Police Leaders,PHD, Spalding University, Louisville, KY,p: p1: 183.
70. Paul. JH Stoen maker and others(2013): Managing yourself, Strategic leadership; The essential Skills, Harvard review, p 2.
71. Pisapia, John (2009),The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World , Information Age Publishing, USA.
72. Schoemaker Paul J.H., Krupp Steve, and Howland Samantha(2013): Strategic Leadership: The Essential Skills, Harvard Business Review,p.
73. Williams, Henry S.; Johnson, Teryl L(2013): Strategic leadership in Schools , Academic Journal Education v133 n3 p350-355.

74. Wisegeek(2013): WhatIsStrategicLeadership available online at <http://www.wisegeek.org/what-is-strategic-leadership.htm>, retrieved at 10/11/2012.