

# دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر

إعداد

د/ متعب بن محمد بن مبارك الرشود  
كلية التربية - جامعة الملك سعود  
قسم السياسات التربوية  
تعليم الكبار والتعليم المستمر  
mm\_98@hotmail.com

**ملخص الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها كما هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة تساعد على تفعيل الدور المطلوب من الإدارة الاستراتيجية وشملت عينة الدراسة (31) إدارياً ممن يعملون في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر سواء في القطاع العام أو الخاص، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود حاجة لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر إلى إدارة استراتيجية في مؤسساتهم كما كان من النتائج نمو الوعي لدى القيادات الإدارية فيما يتعلق بأهمية الإدارة الاستراتيجية وإشراك الموظفين في صياغتها، وانتهت الدراسة بعدة توصيات منها تطوير الأقسام الإدارية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر وفق معايير الجودة وتأهيل الكوادر إدارياً، كما أن من التوصيات المهمة توحيد الهياكل التنظيمية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

**ABSTRACT**

The study title is "the role of strategic management in achieving the goals of the institutions of an adult and continuing education".

The study aimed to identify the reality of strategic management at the institutions of an adult and continuing education and also to identify the obstacles of applying the strategic management. Furthermore, it also aimed to provide a proposed vision that helps to activate the required role of strategic management. The study sample consisted of 31 administrative employees who are working at the institutions of an adult and continuing education in private or public sector.

The study results as follows:

- There is a need for those who are interested in adult and continuing education to have strategic management in their institutions.
- Increase the awareness among management leaders regarding the importance of strategic management and also to engage the staff in its formulation.

The study recommendations are the following:

- Develop the administrative sections at the institutions of an adult and continuing education according to the quality standards and qualifying the cadres administratively.
- Unify the organizational structure at the institutions of an adult and continuing education.

## المقدمة:

تعد مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر من الجهات المهمة المشاركة في صناعة التنمية المستدامة لأي مجتمع، وسعيًا لزيادة قدرتها الابتكارية والإبداعية وجودتها النوعية كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية فإن الإدارة الاستراتيجية هي الوسيلة الأولية لإحداث النقلة اللازمة والطريق الذي يسبق التوجه نحو تطبيق نظام الجودة والتخلص من الأنظمة التعليمية القديمة والبيروقراطية في إدارة تعليم الكبار والتوجه نحو التنظيمات الإدارية الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل، ولذلك تسعى الدول العربية إلى تشجيع المواطنين على التعليم العالي والتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضرورات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات مطالبة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحويلات مستخدمة التكنولوجيات والتطورات الحديثة في وسائل التعليم عن بعد. (أبو بكر، 2001، 57)

وتطوير تعليم الكبار في الدول العربية يتطلب وجود قيادات إدارية ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة. مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحاضر تطورات كبيرة في وسائل التعليم سواء عبر الإنترنت أو القنوات المرئية والمسموعة، مما أحدث تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة وجعلت التنظيمات الإدارية ضرورة للارتقاء بالتعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء، ومن التحديات التي تواجه مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر تفاقم مشكلة بطالة الخريجين في عدد غير قليل من الدول العربية وخاصة في العقدين الأخيرين مما يشكل هدراً اقتصادياً واجتماعياً إلى جانب عدم توائم المخرجات التعليمية مع متطلبات التنمية والعصر، ومن أسباب تفاقم هذا قصور محتوى وطرائق وتقانات برامج تعليم الكبار وعدم ملاءمته للمتغيرات والمتطلبات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وضعف كفاية القوى البشرية من الهيئة التدريسية والإدارية وفق معايير الجودة والاعتماد العالمي، كما أن النمو السكاني جعل الملحقين ببرامج تعليم الكبار والتعليم المستمر أقل بكثير من المتوقع في جميع الدول العربية، ونظراً لضعف تمويل تعليم الكبار وقلة الموارد كما أشارت دراسة (السنبلي، 2009م)، وكون إدارة البرامج في تعليم الكبار والتعليم المستمر تفتقد للمختصين كما ذكرت دراسة (الهاشم، 2006م)، وكما أوضحت دراسة (الدخيل، 1998م) وجود إدارة شخصية في إدارة البرامج جميعها مما ساهمت في عدم تحقيق أهداف برامج مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر بالإضافة لعدم وجود سياسة واضحة لقيادة العمل في هذه البرامج، كما يشكل الهدر في مدخلات برامج تعليم الكبار والتعليم المستمر أمراً مقلقاً رغم كون تعليم الكبار والتعليم المستمر مكاناً خصباً يتسع باتساع مناهجه وكثرتها واختلافها (الزبيدي، 2007م)، ما قد يكون مرتبطاً بأسلوب الإدارة

الساند) ويرى الباحث أن غياب أسلوب الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر قد يكون هو السبب في هذا الهدر.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن لأسلوب الإدارة الإستراتيجية أن يساهم بدور فعال في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر؟ وينفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:-

- ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر؟
- ما معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر؟
- ما الدور الذي يمكن أن يساهم به أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر؟

**أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى الهدف الرئيسي وهو:

تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف برامج مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.
- التعرف معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.
- اقتراح رؤية للأدوار المؤمّلة من الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في بيان أهمية تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف برامج مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر كما تظهر أهميتها في مساعدة القاطنين على مؤسسات برامج تعليم الكبار والتعليم المستمر على تفعيل أسلوب الإدارة الإستراتيجية ومعرفة كيفية تطبيقه لتحقيق أهداف برامج مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، ثم تقديم رؤية مقترحة لتفعيل الأدوار المؤمّلة للإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق تلك الأنظمة للأهداف المخطط لها والغايات المطلوبة ومن كسب ثقة المستفيدين والممولين من الخدمات الخاصة بتعليم الكبار والتعليم المستمر والتأكد من رضاهم عنها.
- كما أن هذه الدراسة سوف تساهم في وضع بعض التصورات والأفكار لتطوير آليات وتنظيمات وصناعة البرامج في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

**مصطلحات الدراسة:**

**الإدارة الاستراتيجية:**

عرفها مركز الإدارة والتنمية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (مركز الإدارة والتنمية، دت).

و يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها." (العارف، 2005م، 6).

وعرف دافيد الإدارة الاستراتيجية بأنها تعني صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ، وعرف جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات الفعالة التي تفود إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة (مرسي، 2006م، 23).

وإجرائياً يقصد بالإدارة الاستراتيجية كل ما يتعلق بالأمور الإدارية والتنظيمية من تخطيط وتنفيذ وتقييم مما يكون داخل مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر ويمكنها من تحقيق أهدافها.

### تعليم الكبار:

تعرف اليونسكو تعليم الكبار بأنه أي نوع من التعليم يقدم للكبار بصرف النظر عن مضمونه أو مستواه أو طريقة تقديمه وسواء كانت هذه الطريقة نظامية أو غير نظامية أو امتداد للتعليم التكويني أو بديلاً عنه وسواء كان تدريباً مهنيّاً لتنمية المهارات المعرفية والفنية أو لإعطائهم توجهاً جديداً أو تطوير أوضاعهم وسلوكهم بما ينمي شخصياتهم ويحقق لهم المشاركة في التنمية القومية الشاملة لبلادهم (مرسي، 1997م، 16)

ويعرفه ستانلي سوارد بأنه: برامج تعليمية مخططة ومنظمة تساعد الكبار على تحمل مسنولياتهم الفردية والاجتماعية. (الحميدي، 1992م، 27)

عرفته (الرواف 2002م). بأنه التعليم الهادف المنظم الذي يقدم للبالغين والراشدين أو الكبار غير المقيدون في مدارس نظامية من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم أو تغيير اتجاهاتهم وبناء شخصياتهم.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموع العمليات التعليمية المنظمة التي تقدم للبالغين بأشكال مختلفة وفي تخصصات متعددة لتنمية مهاراتهم وتحقيق أهدافهم

### مسار الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من إطارين وبعدين؛ إطار نظري وإطار إجرائي.

### الإطار النظري:

ويتناول الإطار النظري للدراسة المحاور التالية:

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

هناك العديد من المفاهيم التي شاع استخدامها في مجال الإدارة الاستراتيجية ومن أمثالها رسالة المنشأة وأهداف المنشأة والرؤية المستقبلية وفلسفة المنشأة وجماعات المصالح ونفاذ البصيرة والقوى الدافعة الاستراتيجية والكفاءة والفعالية (مرسي، 2006).

ويرتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" (جودة، 2004م، 107)

ومن المهم التنبيه بأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات، فالإدارة الاستراتيجية أسبق وأعم من التخطيط الاستراتيجي كما أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة الإدارة في تحقيق أهدافها.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:

كي نقتنع المنظمات الحكومية بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، لا بد أن نوضح لماذا يجب أن تمارس؟ وما الفوائد المتحققة من ممارستها؟. وسنبدأ بتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام أي منظمات القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، وذلك من خلال استعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر، ومن ثم نتناول أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية عند تطبيقها للإدارة الاستراتيجية (الهاشم، 2006، 17)

فقد كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً، وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة والضعف، أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وبقدر ما يحصل عليه من موارد وما يتاح له من فرص، وبين هذين الاتجاهين نجد عدد من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة (السلمي، 2002م، 221).

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها تمكن المسؤولين في المنظمة من توجيهها بدءاً من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية لتحقيق توجيهها بشكل أفضل إلى المستقبل ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة (توفيق، 2008م، 14)

مستويات الإدارة الاستراتيجية كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي كما يلي (السيد، 2000، 50):

- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقت العاملين في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.
- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....
- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:  
(ياسين، 2011):

- مستوى الاستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.
- كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.
- مستوى الاستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والالات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.
- إن هذه المستويات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبالنظر لمؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر سواء الحكومية أو الأهلية نرى أهمية تواجد هذه المستويات وتكاملها وتفاعلها لتحقيق أهدافها، فمستوى الإدارة العليا وهو يمثل الجهات العليا من وزارات وهيئات بيدها التخطيط ورسم الاستراتيجيات للمؤسسات وبرامجها وتليها الإدارة المتوسطة وهي الإدارات داخل هذه الهيئات والوزارات والمتخصصة بأمر من أمور المؤسسة مثل الإدارة المالية وإدارة العلاقات وإدارة الموارد البشرية ونحوها وأدنى منها تأتي الوحدات الصغيرة وهي ما نقصده بالإدارة الدنيا وغالبا ما يكون من مهامها التنفيذ للبرامج.

#### أساليب الإدارة الاستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المؤسسة تتكون من (الركابي، 2004، 98):

مجلس الإدارة: وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية.
- التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.
- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال اللجان، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

وهذا يعني بالنسبة لمؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر أن يقوم مجلس الإدارة في كل مؤسسة بمهمة البدء بتصميم رسالة المؤسسة وفق الأهداف المرسومة ووضع بدائل لخطط البرامج، كما يقوم بتقييم ما تم تنفيذه والآليات المتبعة لتقديم التغذية الراجعة، كما أن مجلس الإدارة في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر يقوم بتزويد المؤسسة بالتطورات الداخلية والخارجية كالاحتياجات والإجراءات والأنظمة

الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد، حيث نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما يلي (القظامين، 1996م، 36):

الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يتمتع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية.

الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركاً كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوجها إستراتيجياً بالطريقة التي تناسبه.

الإدارة التشريعية (التسلطي): في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة، وحسب وجهة نظر الباحث فهذا الأسلوب هو الأنجح لمؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة حيث يخلق مناخ مؤسسي جيد يسوده التعاون والتشارك والعمل بروح الفريق الواحد مما يسهل الوقوف على الإيجابيات ودعمها والسلبيات لتفاديها.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:



تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

### أولاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

- تم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية. وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة: (الحسيني، 2000م، 35)
- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، فما هو اسم المؤسسة المعنية بالتعليم المستمر وما طبيعة نشاطها.
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية: تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو إلى تحقيقها في المستقبل.
  - الخطط الاستراتيجية: وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى..
  - تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة.
  - دراسة البيئة الداخلية: الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة.
  - تحديد البدائل الاستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.
  - تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية: ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ (جواد، 2000م، 25)

### ثانياً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية

حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب توضيح موجز لخطوات التنفيذ: تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد.

- وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة.
- تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المنظمة.

### ثالثاً: مرحلة تقويم الاستراتيجية:

- في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:
- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

### تقويم الاستراتيجية:

يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها (الهاشم، 2006، 27-28).

### الدراسات السابقة:

- دراسة (السنبل، 2009) وكانت بعنوان (إدارة وتمويل برامج محو الأمية في المملكة العربية السعودية)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وتطور برامج محو الأمية وتعليم الكبار في المملكة العربية السعودية كما هدفت إلى التعرف على واقع وطبيعة التنظيم الإداري لبرامج محو الأمية في المملكة كما كان من أهداف هذه الدراسة التعرف على طبيعة الإشكاليات الإدارية والتمويلية المرتبطة ببرامج محو الأمية في المملكة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال دراسة الوثائق والتقارير واحصائيات.

كما استخدم الباحث المقابلات المقتنة مع المسؤولين والمشرفين في إدارة برامج تعليم الكبار في وزارة التربية والتعليم، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج منها: أن هناك إرادة سياسية جادة تستهدف القضاء التام على إشكالية الأمية في المجتمع وهذه الإرادة تواجه تحديات فنية وغير فنية، ومن النتائج أيضاً وجود جهود حثيثة في القضاء على الأمية ولكنها تفتقد إلى الجوانب النوعية، وكان من النتائج أيضاً غياب التقويم في خطط محو الأمية، كما أظهرت الدراسة عدم مناسبة بعض برامج محو الأمية لاحتياجات الدارسين ورغباتهم واهتماماتهم كما لاحظت الدراسة عدم الارتباط بين برامج محو الأمية وخطط التنمية كما وضعت الدراسة ضعف الإعداد للعاملين في حقل تعليم الكبار سواء معلمين أو إداريين وأشارت الدراسة إلى اختصار هذه البرامج إلى التقانة وعدم إقبال المستهدفين

• دراسة (القحطاني، 2010) وكانت بعنوان: (الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة)،

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية ودورها كما تهدف إلى بيان أثر المهارات القيادية ودورها في نجاح المشروعات وهدفت الدراسة أيضاً إلى توضيح أهمية الوصول للتنافسية في البرامج والإدارة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي والاستنتاجي بالأعمال على المسح لعينة الدراسة في ضوء الفرضيات التي تنبئها الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة كان من أهمها: أن القيادة الإدارية في البنوك حازت على درجة مرتفعة كونها تستخدم التحفيز للوصول إلى التميز، كما أوضحت الدراسة أن المديرين التنفيذيين الناجحين قد ساهموا في نجاح مؤسساتهم، كما أشارت الدراسة إلى مهارة إنجاز المهمة كبعد من أبعاد المهارات القيادية الإدارية وأثبتت الدراسة دور العمل بروح الفريق في تحقيق الإيجابية.

• دراسة (سليطين، 2007م) وعنوانها: (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال)

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتشخيص الواقع المحيط بمنظمات الأعمال كما هدفت الدراسة إلى التعرف على شكل وواقع الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات كما هدفت إلى بيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء.

وقد استخدمت الباحثة للوصول لأهداف الدراسة: الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات الدراسة، وأسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استبانة ثم إجراء مقابلة للتأكد من صحة المعلومات.

وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: ضعف مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المنظمات وعدم وضع الدعائم الاستراتيجية بكيفية عملية في معظم المنظمات، كما أوضحت الدراسة عدم وجود رسالة بالمعنى العلمي بل توجد أهداف عامة لا تراكمي مطالب المستهدفين كما أوضحت الدراسة وجود تصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات، ومن النتائج أيضاً عدم وجود نظم معلومات إدارية فاعلية في المنظمات محل البحث وعدم التوافق بين استراتيجيات المنظمات محل البحث وبين هيكلها التنظيمية.

• دراسة (الهاشم، 2006م) وكانت بعنوان: (واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية كما كان من أهدافها تقديم توجيهات ممكنة للمساهمة في معرفة المهام الواجبة لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وأظهرت الدراسة أن غالب الأجهزة الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية.

كما كان من نتائج موافقة القيادات الإدارية محل الدراسة على ممارسة أنشطة لها علاقة بالاستراتيجية، كما أظهرت الدراسة أن هناك قيادات لا تهتم بالمتغيرات البيئية المختلفة والتي قد تؤثر على أداء الاستراتيجية، كما أوضحت أن عدم وجود متخصصين في التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومن المعوقات التي أظهرتها الدراسة غياب مفهوم المنافسة وعدم وجود رسالة مكتوبة معروفة لدى العاملين.

• دراسة (الدخيل، 1998م) بعنوان: (بعض مشكلات تخطيط برامج محو الأمية وتعليم الكبار في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية)،

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى: التعرف على الواقع الحالي لتخطيط البرامج لمحو الأمية وتعليم الكبار من قبل وزارة التعليم من خلال اللوائح والقوانين كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات التعليم في التخطيط لبرامج محو الأمية وتعليم الكبار، وهدفت أيضاً إلى تقديم مجموعة من المقترحات لمساعدة المسؤولين على النهوض بتلك البرامج وتخطيطها على أكمل وجه واستخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على رصد الواقع كما هو تحليله، وظهرت من خلال الدراسة عدة نتائج توصل لها الباحث منها: وجود مشكلات في تخطيط للبرامج واحتلت المراكز الأولى، وعدم وجود تبادل للخبرات في ميدان تعليم الكبار، كما بينت الدراسة أن بعض العاملين في أقسام تعليم الكبار يعتمد على إرادة الشخصية في إدارة العمل والبرامج، كما أوضحت الدراسة عدم وجود سياسة مستقلة واضحة لقيادة البرامج، كما أن هناك ضعف في المعلومات يتعلق بالتخطيط وكيفيته.

• دراسة (الزبيدي، 2007م) وكانت بعنوان: (تعليم الكبار واتجاهات تطويره في المملكة العربية السعودية)،

هدفت الدراسة إلى بيان المراد بتعليم الكبار من حيث المفهوم والأهداف والأسباب والخصائص، كما هدفت إلى بيان جهود المملكة العربية السعودية المتعلقة بتعليم الكبار وأيضاً ذكر بعض المعوقات التي تواجه تعليم الكبار في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يساعد في تطوير تعليم الكبار في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الوثائقي) القائم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً وكيفياً.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: وجود احتياجات تدريبية في الجانب المعرفي مثل الوسائل التعليمية والإطلاع على اللائحتين التنظيمية والتنفيذية لمحو الأمية في المملكة العربية السعودية، كما أثبتت الدراسة أن تعليم الكبار يتسع باتساع مناهجه وكثرتها واختلافها من معنى لآخر، وأثبتت الدراسة أن تعليم الكبار يحظى باهتمام دولي وإقليمي ومحلي كانت.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن منها ما يركز على الإدارة في القطاعات الخاصة مثل دراسة (القحطاني، 2010 م) ودراسة (سليطين، 2007 م) ومنها ما يتعلق بالمؤسسات الحكومية مثل دراسة (الهاشم، 2006م) بينما جاءت دراسة (السنبلي، 2009 م) ودراسة (الدخيل، 1998 م) ودراسة (الزيدي، 2007 م) متعلقة بتعليم الكبار وبرامج محو الأمية وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ناقشت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام كموضوع رئيسي في الإدارة يبنى عليه كثير من الموضوعات والمشكلات الإدارية التي طرحت في الدراسات السابقة وبينما ركزت دراسة (القحطاني، 2-10م) و(سليطين، 2007م) و(الهاشم، 2006م) على موضوعات إدارية في القطاع العام والخاص بغرض التنافسية بينما جاءت هذه الدراسة لتمكين مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر من تحقيق أهدافها وفق إدارة استراتيجية واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول الشئون الإدارية وأهميتها في تحقيق أهداف.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري والأدبي للدراسة والخروج برؤية مقترحة لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

### الإطار الإجرائي:

يناقش هذا الجزء المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، مبيناً مجتمع الدراسة والعينة وخصائصها وأداة الدراسة، والتي تناولت (دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر) وكذلك كيفية التحقق من صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### منهج الدراسة

أعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لموضوع الدراسة وهو " المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، بقصد التعرف على وضعها الحالي

وجوانب قوتها وضعفها". (العساف، 2012م، 177). ثم يحللها ويفسرها للوصول إلى الاستنتاجات العلمية.

### مجتمع الدراسة

يعرف البطش وزميله (2007م، 97) مجتمع الدراسة بأنه "المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعم نتائج بحثنا عليها".

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات العمل التربوي في مجال تعليم الكبار والتعليم المستمر في القطاعين الحكومي والأهلي في المملكة العربية السعودية

### عينة الدراسة

يعرف البطش وزميله (2007م، 98) العينة بأنها "مجموعة جزئية منتقاة من المجتمع الخاص بالدراسة".

وعينة الدراسة الحالية هي (30) من قيادات العمل التربوي في مجال تعليم الكبار والتعليم المستمر في القطاعين الحكومي والأهلي في مدينة الرياض.

والجداول التالية توضح خصائص العينة من حيث متغيرات الدراسة وهي: العمر والمنصب الإداري المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة

#### جدول رقم (1)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	عدد الأفراد	النسبة المئوية
أقل من 35	6	20.0
من 35 الي أقل من 45	13	43.3
من 45 أقل من 55	9	30.0
من 55 الي أقل م 65	2	6.7
المجموع	30	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) أن (13) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 43.3% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم (من 35 الي أقل من 45)، بينما (9) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 30% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم (من 45 أقل من 55)، وكذلك (6) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 20% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 35

#### جدول رقم (2)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المؤهل علمي
10.0	3	دبلوم
53.3	16	بكالوريوس
30.0	9	ماجستير
6.7	2	دكتوراه
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن (16) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 53.3% من إجمالي عينة الدراسة حاصلين علي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (9) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 30% من إجمالي عينة الدراسة حاصلين علي مؤهل ماجستير ويأتون في المرتبة الثاني أما في المرتبة الثالثة (3) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 10% من إجمالي عينة الدراسة حاصلين علي الدبلوم وفي المرتبة الأخيرة (2) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 6.7% من إجمالي عينة الدراسة حاصلين علي الدكتوراه

#### جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	عدد الأفراد	سنوات الخدمة
33.3	10	10 سنوات وأقل
66.7	20	أكثر من 10 سنوات
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن (20) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 66.7% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية (10) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33.3% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خبراتهم (10 سنوات فأقل)

#### جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المنصب الإداري

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المنصب الإداري
33.3	10	مدير إدارة

6.7	2	نائب مدير عام
33.3	10	مسئول برامج.
23.3	7	موظف إداري.
3.3	1	مدير عام
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) أن (10) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33.3% من إجمالي عينة الدراسة مسنولي برامج تدريبية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية (10) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33.3% من إجمالي عينة الدراسة مديري إدارة، بينما (7) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 23.3% من إجمالي عينة الدراسة موظف إداري.

#### جدول رقم (5)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير هل حصلت على دورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟

النسبة المئوية	عدد الأفراد	هل حصلت على دورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
43.3	13	نعم
56.7	17	لا
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن (17) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 56.7% من إجمالي عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات في مجال الإدارة الاستراتيجية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية (13) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 43.3% حصلوا على دورات في مجال الإدارة الاستراتيجية

#### جدول رقم (6)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير هل يوجد لدى الجهة التي تعمل بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة؟

النسبة المئوية	عدد الأفراد	هل يوجد لدى الجهة التي تعمل بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة؟
36.7	11	نعم



63.3	19	لا
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أن (19) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 63.3% من إجمالي عينة الدراسة لا يوجد لدي الجهة التي يعملوا بها خطة استراتيجية أو معتمدة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية (11) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 43.3% يوجد لدي الجهة التي يعملوا بها خطة استراتيجية أو معتمدة.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهدافها للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين (عطوي، 2000م، 93). كما أنها " الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة لإجابة أسئلة الدراسة " (صالح العساف، 2003م، 100) للتعرف على (واقع الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف برامج تعليم الكبار والتعليم المستمر)، (والمعوقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر).

#### بناء الاستبانة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وبالإستفادة من مجموعة من المصادر، قام الباحث ببناء الاستبانة في صياغتها الأولية وفق الخطوات التالية:

الجزء الأول: ويتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: يشتمل على محورين لهما علاقة بواقع الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف برامج تعليم الكبار والتعليم المستمر يتم الإجابة عنها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

1- المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية.

2- المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

وتم صياغة العبارات تحت كل محور من هذه المحاور، بعد ذلك تم عرضها على متخصصين في الإدارة وبرامج التعليم المستمر، وأخذ ما اتفق عليه الغالبية.

صدق وثبات أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحث بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية والمكونة من (33) عبارة، بعرضها على مختصين لمعرفة الملاحظات والمقترحات حول الاستبانة وعباراتها من حيث سلامة الصياغة، ووضوح العبارة، وارتباطها، وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها والتعديل وفقاً لما اتفق عليه الغالبية. وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (33) فقرة موزعة على محورين كما في جدول (7):

جدول رقم (7)

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات
1	المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر	22
2	المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر	11
	المجموع	33

و استخدم الباحث المقياس الخماسي حسب تدرج مقياس ليكرت في الجانب الأيسر أمام كل عبارة.

## 2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (8)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.783	12	**0.866
2	**0.573	13	**0.846
3	**0.761	14	**0.882
4	**0.836	15	**0.848

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.890	16	**0.808	5
**0.892	17	**0.896	6
**0.913	18	**0.823	7
**0.837	19	**0.740	8
**0.898	20	**0.850	9
**0.849	21	**0.585	10
**0.764	22	**0.916	11

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

وكما يتضح من الجدول أعلاه فإن قيم معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.573) و(0.916) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول رقم (9)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.822	7	**0.788	1
**0.850	8	**0.822	2
**0.850	9	**0.766	3
**0.765	10	**0.872	4
**0.665	11	**0.736	5
		**0.632	6

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

وكما يتضح من الجدول أعلاه فإن قيم معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور عالية، حيث تتراوح ما بين (0.665) و(0.872) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

### 3- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (10) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

#### جدول رقم (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach'a ) (Alpha)
1	المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر	22	0.975
2	المحور الثاني معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر	11	0.937
	المجموع	33	0.976

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الثبات للمحاور عالي جدا حيث يتراوح بين (0.937-0.975) وبلغ معامل الثبات العام (0.976) وهذا يدل على أن الاستبانة حصلت على درجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة"

قام الباحث باستكمال الإجراءات اللازمة للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

- 1- توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة في مواقع عملهم، وتم إبلاغهم بهدف الدراسة، والإجابة على استفساراتهم.
- 2- تم بحمد الله استعادة (30) استبانة، من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهو عدد كافي لإكمال إجراءات التحليل الإحصائي.
- 3- بعد تجميع الاستبانات تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم تحليلها للإجابة عن تساؤلاتها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS)، ويتضح أثناء التحليل ما تم استخدامه من تلك الأساليب كل فيما يخصه.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم في هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي والوصول للنتائج ومناقشتها

### الإجابة على أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:  
السؤال الأول: ما واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر ؟  
السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر؟

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر ؟  
وللإجابة عليه:

فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

### جدول رقم (11)

#### استجابات أفراد الدراسة على المحور الأول

م	العبارات	مدي الاستجابة													
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	للمنظمة رسالة مكتوبة وواضحة	15	50	6	20	2	6.7	0	0	1	3.3	4.41	0.97	موافق بشده	1
2	يشارك الموظفون في صياغة رسالة المنظمة	6	20	7	23.3	8	26.7	2	6.7	2	6.7	3.52	1.19	موافق	21
3	توضح رسالة المنظمة لجميع	12	40	8	26.7	4	13.3	0	0	1	3.3	4.20	1.000	موافق بشده	3

م	العبارات	مدي الاستجابة										م	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	الموظفين من خلال قنوات اتصال رسمية												
4	توجد أهداف محددة وواضحة للمنظمة	0.957	4.40	3.3	1	0	0	6.7	2	23.3	7	50	15
5	عند صياغة أهداف المنظمة يراعى تحقيق متطلبات البيئة الخارجية (الحكومة، طالبي الخدمة، سوق العمل...)	0.927	4.1200	3.3	1	0	0	10	3	40	12	30	9
6	عند صياغة أهداف المنظمة تراعى إمكانيات وموارد المنظمة (المالية، البشرية...)	0.997	4.0800	3.3	1	0	0	16.7	5	30	9	33.3	10
7	يشارك الموظفون في صياغة استراتيجية المنظمة	0.960	3.44	3.3	1	6.7	2	33.3	10	30	9	10	3
8	توجد جهة مسنولة في المنظمة عن جمع وتحليل البيانات عن البيئة الخارجية	1.000	3.80	3.3	1	0	0	30	9	26.7	8	23.3	7
9	يتم جمع البيانات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية ذات العلاقة التي تحدث في البيئة الخارجية	0.92	3.83	3.3	1	0	0	20	6	40	12	16.7	5

م	العبارات	مدي الاستجابة													
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
	المحيطة للمنظمة														
10	يستعان بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية	6	20	9	30	7	23.3	2	6.7	1	3.3	3.68	1.069	20	موافق
11	تحليل إمكانات المنظمة المالية لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها.	10	33.3	7	23.3	7	23.3	0	0	0	0	4.00	1.040	15	موافق
12	تحليل إمكانات المنظمة البشرية لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها.	11	36.7	7	23.3	6	20	1	3.3	0	0	4.12	0.927	6	موافق
13	يتم دراسة الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته لتطبيق استراتيجية المنظمة	11	36.7	7	23.3	4	13.3	2	6.7	1	3.3	4.00	1.155	14	موافق
14	يتم الالتزام بالاستراتيجية الموضوعية في إنجاز أعمال المنظمة.	8	26.7	11	36.7	4	13.3	0	0	1	3.3	4.04	0.954	11	موافق
15	يتم الالتزام بالسياسات الموضوعية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	7	23.3	11	36.7	4	13.3	3	10	0	0	3.88	0.971	17	موافق
16	تحدد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	10	33.3	8	26.7	3	10	0	0	1	3.3	4.18	1.006	5	موافق

م	العبارات	مدي الاستجابة													
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
17	يتم توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية	10	33.3	11	36.7	3	10	1	3.3	0	0	4.20	0.817	موافق بشدة	4
18	تخصص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	7	23.3	11	36.7	5	16.7	0	0	1	3.3	3.95	0.955	موافق	16
19	تحدد مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية	9	30	10	33.3	5	16.7	0	0	1	3.3	4.04	0.978	موافق	13
20	يتم تدريب الموظفين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية	10	33.3	9	30	5	16.7	1	3.3	0	0	4.12	0.881	موافق	8
21	يتم الالتزام بالخطط الاستراتيجية الموضوعة	10	33.3	9	30	4	13.3	2	6.7	0	0	4.08	0.954	موافق	9
22	هناك معايير واضحة لتقييم استراتيجية المنظمة	11	36.7	6	20	6	20	2	6.7	0	0	4.04	1.019	موافق	12
		المتوسط العام للمحور الأول										4.006	0.809	موافق	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ - أن هناك تقارباً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على عبارات محور " واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة استجاباتهم ما بين (4.41 إلى 3.44) وهي متوسطات تشير إلى درجة (موافق، موافق بشدة) على عبارات هذا المحور، ويتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مفردات عينة الدراسة موافقين بشدة على أربع عبارات هي رقم (1-3-4-17)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.20 إلى 4.41)، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مفردات عينة الدراسة موافقين على الثمان عشرة عبارة المتبقية من عبارات هذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات



ما بين (3.44 إلى 4.18)، وتتضح من خلال هذه النتائج أن عينة الدراسة يرون أن واقع الإدارة الاستراتيجية لديهم وفقاً لعبارة هذا المحور -وجميعها عبارات إيجابية- واقع تطبق فيه الإدارة الاستراتيجية بشكل جيد، ويمكن استعراض أبرز تلك النتائج بما يلي:

1- احتفظت العبارة رقم (1) وهي " للمنظمة رسالة مكتوبة واضحة " بالمرتبة الأولى من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها بـ (الموافقة بشدة) وبمتوسط (4.41 من 5)، ويرى الباحث أن هذا يشير إلى أن المؤسسات التي تهتم بالإدارة وتدرك أهميتها غالباً ما تجدها تعلن ذلك على الملأ إما بوضعها في عقد الموظفين أو إبرازها لهم.

2- جاءت العبارة رقم (4) وهي " توجد أهداف محددة وواضحة للمنظمة " بالمرتبة الثانية من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها بـ (الموافقة بشدة) وبمتوسط (4.40 من 5)، ويعلل الباحث ذلك بزيادة الوعي لدى الكثير من المنظمات تجاه دور الإدارة الاستراتيجية.

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يشارك الموظفون في صياغة رسالة المنظمة " بالمرتبة الحادية والعشرون من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها (بالموافقة) وبمتوسط (3.52 من 5)، وعلى الرغم من أن هذه العبارة حظيت بمتوسط حسابي جيد يقع في فئة الموافقة إلا أنها جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من حيث الترتيب، وربما كان ذلك بسبب وعي القيادات القائمة على هذه المؤسسات وإدراكها أن إشراك الموظف في صياغة رسالة المؤسسة يحفزها على العمل والانتماء.

4- جاءت العبارة رقم (7) وهي " يشارك الموظفون في صياغة استراتيجية المنظمة " بالمرتبة الثانية والعشرون من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها (موافق) وبمتوسط (3.44 من 5)، وقد جاءت هذه العبارة في ترتيب متأخر حيث تقع في المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب عبارات هذا المحور من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وهو ما يمكن تعليقه بتحسس بعض القيادات من ما يتعلق بالاستراتيجيات من حيث إشراك الموظف في صياغتها.

ب - أن مفردات عينة الدراسة موافقين على عبارات محور " واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر " بمتوسط حسابي عام بلغ (4.006 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الموافقة.

وبشكل عام تشير نتائج هذا المحور إلى اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (السنبل، 2009م) ودراسة (الزنيدي، 2007م) ودراسة (سليطين، 2007م) حيث هنا إدراك لأهمية الإدارة والتطوير ولكن دون تركيز على تنفيذ مثالي يحقق المرجو ويوصل للأهداف.

وللإجابة على السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر؟ فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

جدول رقم (12)  
استجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني

الرقم	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	مدي الاستجابة								العبارات		
				غير موافق بشدة		غير موافق		موافق متأكد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11	غير موافق	1.29352	2.44	13.3	4	26.7	8	6.7	2	6.7	2	6.7	2	عدم أهمية وجود إدارة استراتيجية في المنظمة
10	غير موافق	1.09813	2.50	10	3	26.7	8	6.7	2	16.7	5	0	0	صعوبة وضع أهداف محددة في مجال العمل
9	غير موافق	1.24853	2.50	13.3	4	23.3	7	6.7	2	13.3	4	3.3	1	عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة
6	غير متأكد	1.19503	2.61	10	3	26.7	8	0	0	23.3	7	0	0	عدم وجود رؤية واضحة لمستقبل المنظمة
5	غير متأكد	1.40610	2.72	13.3	4	20	6	3.3	1	16.7	5	6.7	2	عدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية
1	غير متأكد	1.31122	3.0526	6.7	2	23.3	7	0	0	26.7	8	6.7	2	عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي
3	غير متأكد	1.43	2.94	10	3	20	6	3.3	1	16.7	5	10	3	عدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة
7	غير متأكد	1.28973	2.61	10	3	26.7	8	6.7	2	10	3	6.7	2	تدني المستوى التعليمي للموظفين صانعي القرار في المنظمة
8	غير متأكد	1.28973	2.61	13.3	4	16.7	5	16.7	5	6.7	2	6.7	2	غياب الرغبة بتطوير المنظمة
2	غير متأكد	1.14404	3.05	3.3	1	20	6	6.7	2	23.3	7	3.3	1	بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً.
4	غير متأكد	1.30859	2.78	6.7	2	26.7	8	10	3	6.7	2	10	3	إمكانات المنظمة المالية ضعيفة ولا تسمح بإعداد استراتيجية فاعلة
عبر متأكد				1.03538	2.78	المتوسط العام للمحور الثاني								

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- أن هناك تقارباً في استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور " معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة استجاباتهم ما بين (2.44 إلى 3.05) وهي متوسطات تشير إلى درجة (غير موافق، غير متأكد) على عبارات هذا المحور، ويتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين موافقين على ثلاث عبارات هي رقم (1-2-3)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.44 إلى 2.50)، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مفردات عينة الدراسة غير متأكدين من العبارات الثمان المتبقية من عبارات هذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه

العبارات ما بين (2.61 إلى 3.05)، وتتضح من خلال هذه النتائج أن غالبية عينة الدراسة غير متأكدين من معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر التي يعملون فيها وفقاً لعبارات هذا المحور، ويمكن استعراض أبرز تلك النتائج بما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (6) وهي "عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها بـ (غير متأكد) وبمتوسط (3.052 من 5)، وربما كانت الاستجابات ضمن هذه الدرجة بسبب الغموض الإداري ونوعية القيادة في المنظمة التي تخفي عن الموظفين كثير من الأمور ظناً منهم أنها من أسرار العمل.

2- جاءت العبارة رقم (10) وهي "بناء الإستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً" بالمرتبة الثانية من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها بـ (غير متأكد) وبمتوسط (3.05 من 5)، ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى كون بعض النظم الإدارية تأتي من القيادات العليا وبالتالي بعض الإداريين لا يعلمون بالتحديد كم استغرق الوقت في بناء الاستراتيجيات

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي "صعوبة وضع أهداف محددة في مجال العمل" بالمرتبة العاشرة من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها (غير موافق) وبمتوسط (2.50 من 5)، ويرجع الباحث السبب في كون أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة إلى أنهم يرون أن برامج تعليم الكبار والتعليم المستمر واضحة ولكل برنامج أهدافه وبالتالي لا يرون صعوبة في صياغة أهداف هذه المؤسسات

4- جاءت العبارة رقم (1) وهي "عدم أهمية وجود إدارة استراتيجية في المنظمة" بالمرتبة الحادية عشر من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها (غير موافق) وبمتوسط (2.44 من 5)، ومن الملاحظ أن غالبية العظمى من عينة الدراسة غير موافقين على هذه العبارة مما يشير إلى استئثارهم لقيمة الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال تأثرهم من مشكلات عدم وجودها.

ب - أن مفردات عينة الدراسة غير متأكدين من كون عبارات هذا المحور وهو "معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر" هي معوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ (2.780 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.60 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة عدم التأكد.

وبشكل عام تشير نتائج هذا المحور إلى اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (سليطين، 2007م) ودراسة (السنبل، 2009م) ودراسة (الدخيل، 1998م) ودراسة (الزبيدي، 2007م) في حاجة الموظفين للإدارة في المنظمة واستئثارهم أهميتها.

تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر

ويتكون هذا التصور من المحاور التالية:

- 1- المنطلقات: تنطلق هذه الرؤية من عدة أمور
  - أ- طبيعة التطورات في هذا العصر وخاصة ما يتعلق بمؤسسات القطاع العام والخاص مما يتطلب أن تقوم مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر بمواكبة هذا التطور من خلال رسم الاستراتيجيات وتنفيذها.
  - ب- ما أثبتته نتائج الدراسة من وجود رغبة ملحة في تفعيل الأمور الإدارية وكون العاملين في هذه المؤسسات يعانون من نتائج غياب الإدارة الاستراتيجية.
  - ت- ما يمكن أن تحققه الإدارة الاستراتيجية من أهداف سيكون لها أثر على الفرد والمجتمع.
- 2- الأهداف: جاءت هذه الرؤية لتحقيق الهدف الرئيس وهو: تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:
  - أ- تذليل العقبات أمام رسم أو تنفيذ الاستراتيجيات.
  - ب- تصحيح الواقع الذي يشهد عدم قناعة ببعض الممارسات الإدارية.
- 3- الآليات:
  - أ- وضع تشريعات تنظم عمل مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.
  - ب- توحيد هيكلية النظم داخل مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.
  - ت- ضبط عمل المؤسسات القائمة بتعليم الكبار والتعليم المستمر بمعايير الجودة الشاملة.
  - ث- استقطاب الكفاءات الإدارية المتميزة لمؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر لتكوين نموذج إداري يحتذى به وتدريب وتأهيل كوادر جديدة
  - ج- توعية الأفراد بثقافة الإدارة الاستراتيجية ونشر هذه الثقافة وتدريب الناس عليها وعلى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وكذا الإدارة الاستراتيجية

### التوصيات:

- بعد عرض قسمي الدراسة بإطاره النظري الذي ركز على دور الإدارة الاستراتيجية وبين نتائج الدراسة الميدانية والتي ناقشت الواقع والمعوقات للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، فقد خلصت الدراسة لعدة توصيات تساعد في تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية:
- 1- تطوير الأقسام الإدارية ليتواءم مع متطلبات الجودة لتحقيق التنمية المستدامة.
  - 2- تأهيل وتدريب الكوادر العاملة في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر على الجوانب الإدارية.
  - 3- الاستفادة من الشراكات مع القطاعات الحكومية والأهلية للإفادة منها في تنمية الكوادر البشرية
  - 4- تسخير الإمكانيات المالية والبشرية لمجال الإدارة في هذه المؤسسات لتحقيق الأهداف المرسومة فيها

5- توحيد الهيكلة الإدارية في جميع مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر وخاصة الحكومية منها.

### قائمة المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2001). " دليل المدير المعاصر- الوظائف- الأدوار، المهارات، الصفات"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البطش، محمد وليد. (2007)، مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي. عمان. دار المسيرة للتوزيع والنشر.
- توفيق، عبد الرحمن. (2008م). "التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر" مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة
- جواد، شوقي ناجي. (2000م). "إدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان جودة، محفوظ أحمد. (2004م)، "إدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر، عمان.
- الحسيني، فلاح. (2000م). الإدارة الاستراتيجية. (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل.
- الحميدي، عبد الرحمن سعد. (1992م). "مدخل إلى علم تعليم الكبار"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- الدخيل، محمد عبد الرحمن. (1998م)، "بعض مشكلات تخطيط برامج محو الأمية وتعليم الكبار في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية" مجلة التربية (73ع)، جامعة الأزهر، مصر.
- الركابي، كاظم نزار. (2004م) " الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة " دار وائل للنشر، عمان.
- الرواف، هيا بنت سعد. (2002م). " تعليم الكبار والتعليم المستمر المفهوم والخصائص والتطبيقات"، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الزبيدي، محمد عمر. (2007م)، "تعليم الكبار واتجاهات تطويره في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سليطين، سوما علي. (2007م)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء لمنظمات الأعمال"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، وزارة التعليم العالي، اللاذقية.
- السيد، إسماعيل محمد. (2000م). " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية " الدار الجامعية، الإسكندرية.
- السلمي، علي. (1980م). "تطور الفكر التنظيمي"، (الطبعة الثانية)، وكالة المطبوعات، الكويت.
- السنبل، عبد العزيز عبد الله. (2009م)، " إدارة وتمويل برامج نحو الأمية في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر السابع (إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي)، جامعة عين شمس، مصر.
- العارف، نادية. (2005)، " الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عطوي، جودت عزت. (2000م). "أساليب البحث العلمي مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية"، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.

- العساف، صالح حمد. (2010م)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، دار الزهراء، الرياض
- القحطاني، فيصل محمد. (2010م) " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، " رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية.
- القطامين، أحمد. (1996م) التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- المغربي، عبد الحميد. (1999م)، " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، (الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- مرسي، محمد منير. (1997م). "الاتجاهات الحديثة في تعليم الكبار"، دار عالم الكتب للنشر، القاهرة
- مرسي، نبيل محمد. (2006م). "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الهاشم، ليلي سعد. (2006م)، "واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- مركز الإدارة والتنمية، "الإدارة الاستراتيجية"، تم استرجاعه بتاريخ 15 أبريل /2017، من: <http://mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp>
- ياسين، سعد غالب. (2011م). "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية، عمان

