

متطلبات تحسين الرقابة الاستراتيجية يادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد

سمية بنت عبد الرحمن بن حامد العديلي

باحثة دكتوراه _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد السيد الإخناوى

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

عبد الودود محمود مكرم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

متطلبات تحسين الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد

سمية بنت عبد الرحمن بن حامد العدلي

باحثة دكتوراه _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص البحث

هدف البحث إلى التوصل إلى أهم المتطلبات اللازمة لتحسين الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق الهدف من البحث تم استخدام المنهج الوصفي ، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والوحدات بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية للتعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بهذه الإدارات ، وقد توصل البحث إلى أن مستوى الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة كبيرة ، وقد جاء بُعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي في المرتبة الأولى ، ثم يليه بُعد المقدرات الجوهرية، وأخيراً بُعد الحساسية الاستراتيجية ، وفي ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها لتحسين الرقابة الإستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، إدارات التعليم، المملكة العربية السعودية

Abstract

The research aimed to reach the most important requirements necessary to improve strategic agility in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, and to achieve the goal of the research was the descriptive approach used, and the researcher applied a questionnaire on a sample of directors, agents, heads of departments and units in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia to identify the level of strategic agility practice in these departments, and the research found that the level of strategic agility in the education departments in the Kingdom is large, and it came after joint responsibility and collective commitment In the first place, followed by the core capabilities, and finally after the strategic sensitivity, and in light of the results of the research, a set of requirements were reached to improve the strategic agility of the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة

يشهد العالم العديد من التحديات بشكل متسارع وغير متوقع، مما يجعل تحديد حجم التحديات التي تواجهها أي مؤسسة بدقة أو توقع القرار المناسب للتعامل معها بفاعلية أمراً بالغ الصعوبة، فالانفجار المعرفي والتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والتطورات الحديثة أدت إلى التغير في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وزيادة حدة التنافسية، واضطراب سوق العمل وعدم استقراره، مما يجعل استخدام الممارسات العملية الروتينية لإدارة التغير غير مجدية لمواكبة تلك التغيرات.

لذلك أصبح البحث عن أساليب عمل جديدة تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذه التغيرات واستثمار مواردها الاستثمار الأمثل أمراً بالغ الأهمية، بحيث لا تصبح المؤسسات المعاصرة في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغط والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي، فقد آن لها أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير (المصري، ٢٠١٦، ٢٦١).

وتعد الرقابة الاستراتيجية من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومن أبرز المداخل الحديثة لإدارة التغير، وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل هذا التغير، والتي تعني القدرة على اكتساب المؤسسة خفة الحركة والمرونة اللازمة للبقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متغيرة. مشكلة البحث

يتحقق نجاح المؤسسات من خلال قدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل سريعة التغير، وتحقيق الميزة التنافسية التي تؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تأمين رغبات العملاء واحتياجاتهم، وهذا ما دفع المؤسسات للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بين هذه الخيارات الرقابة الاستراتيجية التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المؤسسة على البقاء والنمو (Oyedij, 2012,8).

وتؤثر الرقابة الاستراتيجية بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمات جديدة وفعالة من حيث التكلفة والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استراتيجيات الرقابة وهي تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة رضا العملاء، والتخلص التدريجي من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية (Nikoo& Sina, 2017, 221).

وتعد إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لها أهمية كبيرة في مجال التعليم قبل الجامعي ، فهي التي تتولى الإدارة والإشراف على التعليم بمراحله المختلفة (مرحلة ما قبل المدرسة ، المرحلة الابتدائية ، المرحلة المتوسطة ، المرحلة الثانوية) في كل أنحاء المملكة ، هذا بالإضافة إلى الخدمات المختلفة التي تقدمها هذه الإدارات للمجتمع عامة مثل برامج محو الأمية وتعليم الكبار ، وهو ما دفع

الباحثة لتناول هذه الإدارات ، للتعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ، وأهم المتطلبات اللازمة لتحسين الرقابة الاستراتيجية بهذه الإدارات ، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي للرقابة الاستراتيجية؟

٢- ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟

٣- ما أهم المتطلبات اللازمة لتحسين الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟
أهداف البحث

يهدف البحث إلى التوصل إلى أهم المتطلبات اللازمة لتحسين الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- يتزامن البحث مع التوجه العام لدى مؤسسات التعليم في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، كما تتزامن مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ واستراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

٢- يستمد البحث أهميته من أهمية مفهوم الرقابة الاستراتيجية كأحد مداخل الفكر الإداري الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله تحسين الميزة التنافسية لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

٣- يمثل البحث الحالي امتداد وتحديث الدراسات المحلية والعربية التي تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية مع التطبيق على إدارات التعليم بالمملكة والتي تمثل قطاعاً هاماً من قطاعات التعليم في المملكة، مما قد يساعد في إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، وذلك من خلال التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وأهم متطلبات تحسين الرقابة الاستراتيجية بهذه الإدارات.

أداة البحث

اعتمد البحث الحالي على تصميم استبانة موجهة إلى عينة من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث

الرقابة الاستراتيجية

تعرف الباحثة الرقابة الاستراتيجية إجرائياً بأنها : قدرة الإدارات التعليمية على التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل ، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق التفوق في العمل ، وخلق حلول مبتكرة لتقديم خدمات جديدة وعالية الجودة ، ومن ثم تحسين الميزة التنافسية. الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والتي أمكن للباحثة الاطلاع عليها والاستفادة منها:

١-دراسة مورونجي (Murungi, 2015) بعنوان "تأثير الرقابة الاستراتيجية على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة الكينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الاستراتيجية على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة في كينيا ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التتبعي ، وتم تطبيق استبانة على عينة من (٢٤) جامعة خاصة في كينيا ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الخاصة في كينيا تتبنى سرعة الاستجابة كممارسة للرقابة الاستراتيجية إلى حد كبير، وأنه الأكثر تأثيراً على القدرة التنافسية ، كما أن معرفة مدى ملائمة جهود التغيير تحفز الموظفين على بذل جهودهم الكاملة في العمل الإداري ، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية لها تأثيرها الدال على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة.

٢-دراسة العازمي (٢٠١٩) بعنوان "الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطبيق استبانة على عينة من العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت يمارسون الرقابة الاستراتيجية بدرجة متوسطة ، ويمارسون إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة مرتفعة ، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية ، واستناداً إلى هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة استخدام التقنيات الحديثة ، والاستفادة من المزايا التي توفرها هذه التقنيات لمديريات التعليم في دولة الكويت ، والتركيز على

السياسات الإدارية التي يمكن أن تعزز من جودة التعليم ، والعمل على إيجاد الأعمال الإبداعية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وتطويرها ، والاستفادة من الإمكانيات المادية التي توفرها وزارة التربية في الكويت.

٣-دراسة الجريدة (٢٠٢١) بعنوان "درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية في سلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، وقد اختتمت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة توافر الفرص المناسبة للتنمية المهنية لجميع العاملين في المديرية ، وضرورة وجود آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات فيها ، وضرورة استشعار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته باستمرار .

٤-دراسة هاللمح (Halalmeh, 2021) بعنوان "تأثير الرقابة الاستراتيجية على أداء العاملين في البنوك التجارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الاستراتيجية على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطبيق استبانة على عينة من العاملين في هذه البنوك ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تؤثر على أداء العاملين في البنوك التجارية ، علاوة على أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، والمسئولية المشتركة) تؤثر على أداء العاملين في البنوك التجارية ، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات من بينها ضرورة اعتماد البنوك نهج الرقابة الاستراتيجية لتحسين أداء العاملين بها ، فضلاً عن بذل قصارى جهدها للتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها ، والاهتمام برأس المال البشري الذي من شأنه تحسين الأداء .

٥-دراسة الضابط (٢٠٢٢) بعنوان "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية".

هدفت الدراسة على التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، ومن خلال مجموعة من الأهداف الفرعية وهي التعرف على مفهوم وأبعاد الرقابة الاستراتيجية، والتعرف على مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية، وتم قياس الرقابة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد هي (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، والالتزام الجماعي)، بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة، الكفاءة، المرونة، والإبداع).

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة، وأيضاً توافر الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في كل من (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع)، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرقابة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية، سواء في المنظمات الربحية أم تلك التي لا تستهدف الربح.

الإطار المفاهيمي للرقابة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بعد تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بسبب الحاجة إلى التعامل مع التغيرات بشكل سريع ومرن، وفيما يلي بعض مفاهيم الرقابة الاستراتيجية:

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

لقد تعددت تعريفات الرقابة الاستراتيجية بتعدد وجهات نظر الباحثين، ومداخل معالجتهم للمفهوم كما يلي:

- اعتبر العديد من الباحثين أن الرقابة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات غير المتوقعة في السوق، من خلال دراسة العوامل البيئية المؤثرة بشكل مستمر، ومدى قدرتها على الإفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها (Brown & Bessant, 2003, 11).

كما أكد البعض من الباحثين على أن الرقابة الاستراتيجية تمثل قدرة المؤسسات على التكيف بمرونة في عالم الأعمال المتغير باستمرار، مما يتطلب القيام بخطوات عمل مدروسة تبدأ من عملية جمع المعلومات في محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها، من أجل استخدام الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة بمحيطها (Sherehiy et al., 2007, 32).

- وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الرقابة الاستراتيجية هي استمرار المنظمة في تحديد الفرص واغتنامها بشكل أسرع من المنافسين.

فترى (عمرو ، ٢٠١٦، ١) أن الرقابة الاستراتيجية تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها المؤسسات بهدف زيادة قدرتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، وتلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم .

- كما اعتبر بعض الباحثين الرقابة الاستراتيجية أداة بقاء أساسية للمؤسسات وتجعلها قادرة على المنافسة والازدهار، وذلك من خلال حرص المؤسسة على الإحاطة بالتغيرات المتوقعة والمفاجئة، من خلال نشرها لمواردها ومعرفتها على النحو الأمثل، لتطوير حلول مبتكرة تمكنها من خلق ميزة تنافسية قصيرة الأجل أو طويلة (Singh & Khamba, 2019,5).

وبناء على ما سبق تعرف الباحثة الرقابة الاستراتيجية بأنها: قدرة الإدارات التعليمية على التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق التفوق في العمل، وخلق حلول مبتكرة لتقديم خدمات جديدة وعالية الجودة وقابلة للتسويق، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الرشيقية

تقوم المؤسسات الرشيقية على العديد من الركائز أو المبادئ الأساسية، فقد اتفق العديد من الباحثين على وجود خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسات الرشيقية هي: (طاحون، ٢٠١٨، ٦ ؛ الفقيه، ٢٠٢٠، ١٨٤ ؛ مجلد، ٢٠٢٢، ٤٣٢).

١- الاستراتيجية: وهي تعد أساس الرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل بوصلة المؤسسات.

٢- الهيكل التنظيمي: ويعد شبكة لتمكين فريق العمل.

٣- العمليات والإجراءات: وتعد بمثابة قرارات سريعة ودوائر للتعلم.

٤- فريق العمل: مجموعة من الأفراد يرتبطوا معاً بشكل تفاعلي وترتبطهم عواطف وروابط قوية.

٥- التكنولوجيا: ويتم إكسابها لكل أعضاء الفريق.

أهمية الرقابة الاستراتيجية

توصف الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تحسينها لمستوى كفاءتها وتشجيعها للإبداع، حيث تمثل الرقابة إطار عمل مرّن يعزز قدرة المؤسسة على استيعاب التغير بسرعة ومرونة، وبما يمكنها من البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية (الهاجري، ٢٠٢١، ٤٠).

ويؤكد ما سبق (هنية، ٢٠١٦، ١٢) حيث يرى أن الرقابة الاستراتيجية تساعد على تحقيق ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة، لتمكين المؤسسات من امتلاك رؤية جديدة لمعرفة موقعها بين المتنافسين، وتعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها واستمراريتها. وتساعد الرقابة الاستراتيجية كذلك على دعم قيادة التغيرات المفاجئة والاستفادة من الفرص، فهي لا تعنى عدم وجود استراتيجية لكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة (الصانع، ٢٠١٣، ١٦)، وتمثل مفتاح النجاح في بيئة العمل، لأنها تمكن المؤسسة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وتهتم بوجود فهم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها (الموسوي، ٢٠١٨، ٤٤٦).

وتعد الرقابة الاستراتيجية ذات أهمية مزدوجة للمؤسسة من جانبيين، الجانب الأول هو البحث داخل المؤسسة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج المؤسسة لمعرفة البيئة المحيطة بها بوضوح بما يمكن المؤسسة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق (الزايدى، ٢٠٢٠، ١٧٥).

إن حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الخارجية تعد من العوامل الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة، وذلك بسبب شدة المنافسة والتطور التكنولوجي والعولمة، لذلك تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في هذا المجال في أمرين، أولهما داخلي ضمن المؤسسة يهدف إلى فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المؤسسة، وثانيهما خارجي لمعرفة ما يدور حول المؤسسة وتحديد المتعاملين معها والمؤسسات المنافسة.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد التي تؤدي بصورة أو أخرى إلى جعل المنظمة رشيقة وذات مرونة في استجابتها للتغيرات حولها ومن ثم مساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولقد تناول الكتاب والباحثون أبعاداً مختلفة للرقابة الاستراتيجية، تتباين وفقاً لمكان تطبيق الدراسة والمتغير التابع، حيث انطلق كل منهم من رؤية وحقائق مختلفة اعتماداً على الزاوية التي ركز عليها كل منهم وبما يحقق الأهداف المطلوبة من كل دراسة.

وسوف يعتمد البحث الحالي على (٤) أربعة أبعاد وهي الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية المستقبلية، والمقدرات الجوهرية، والمسئولية المشتركة والالتزام الجماعي، حيث إن هذه الأبعاد تعتبر أكثر الأبعاد ملاءمة لموضوع الدراسة الحالية من وجهة نظر الباحثة، هذا بالإضافة إلى الاتفاق على هذه الأبعاد من قبل أغلب الباحثين مثل (القرني، ٢٠٢٠؛ حسانين، ٢٠١٩؛ راضى، ٢٠٢٢)، وتعرض الباحثة فيما يلي لكل بعد من هذه الأبعاد:

١- الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى يقظة عالية على المستوى الإداري والتكنولوجي والتنافس من خلال مجموعة من القدرات التي تمكن المنظمة من الاتصال المستمر مع البيئة، مما يساعد المنظمة على توفير قاعدة معلومات حول السلوكيات المتوقعة للعملاء والمنافسين وهياكل التكلفة الجديد للسوق بشكل ينعكس على سرعة ومرونة المنظمة في اقتناص الفرص واستغلالها بشكل يحقق لها تفوق على المنافسين (Sampath et. al., 2021, 55).

وتعد الحساسية الاستراتيجية أولى وأهم خطوات الرقابة الاستراتيجية، لأن وجود اليقظة أو الحساسية سيجعل المنظمة على دراية تامة بما يحيط بها من عوامل ومتغيرات، أي أنها ستعمل على نقل المعلومات والأفكار إلى داخل منظمتها، ومن ثم تكوين الحوار الداخلي لمحاولة محاكاة أفكار جميع العناصر التنظيمية الداخلية، وبالتالي تكوين استراتيجيات واعية ومنفذة بدقة (علوان، ٢٠١٥، ٣٧).

٢- وضوح الرؤية المستقبلية

تمثل الرؤية وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر (أمال، ١٣٢، ٢٠٢١)، وهي عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بنائه اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، ١٧، ٢٠١٦)، ومن ثم تعد رؤية المؤسسة بمثابة شعار يميزها عن غيرها من المؤسسات.

إن الرؤية تجمع بين البصيرة والاستشعار، فالبصيرة تدل على وجود صورة واضحة في العقل، أما الاستشعار (الإدراك الذهني) فهو القدرة على إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث في المستقبل، والرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تسبق الرسالة التي تؤيدها المؤسسة، وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة (هلال، ٢٧٧، ٢٠٢١).

أي أن الرؤية تمثل التوجه المستقبلي والطموح الذي تسعى المنظمة للوصول إليه من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات التي تمتلكها، كما تعد الرؤية المحددة الواضحة عاملاً مهماً في نجاح المنظمة لأنها تزود القيادات والعاملين بهدف شامل يسعون لتحقيقه معاً، هذا بالإضافة إلى أن التواصل والالتزام والتركيز على تحقيق الرؤية هو ما يميز المؤسسات الرشيقة عن غيرها من المؤسسات غير الرشيقة.

٣- المقدرات الجوهرية

إن معرفة الشخص بقدراته هي أهم عامل من عوامل نجاحه في تحقيق أهدافه وطموحاته، وكذلك فإن إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية التي تتميز بها هو عنصر هام وحيوي لكي تستطيع التجاوب مع التغير البيئي المحيط بها، وتستطيع أن تضع أهداف قابلة للتحقيق، ويعطيها قدرة عالية في تخصيص

مواردها بما يلزم لتحسين عملياتها وفقاً لقدراتها (نجم، ٢٠١٩، ٢٠)، أي أنه يجب على المنظمة أن تراعى قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية.

وقد تتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل المهارات التقنية، حيث يشير (العزى، ٢٠٢١، ٢٦) إلى أن المقدرات الجوهرية تمثل الموجودات المميزة، ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية النهائية للمنظمة، وتتضمن الأفراد الماهرين والمعرفة والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير العمل.

٤- المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي

تعتبر المسؤولية المشتركة أحد الجوانب الأساسية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، لكونها تعبر عن مدى توافق واندماج العاملين في المنظمة من خلال الممارسات والسلوكيات المشتركة لتحقيق الغايات الاستراتيجية (روسان وعموش، ٢٠١٧، ٥٣) أي أن تحقيق الرقابة الاستراتيجية في أي منظمة تحتاج إلى تضافر الجهود وتعاون أفراد المنظمة من كافة مستويات الإدارة وأقسامها لتفعيل هذه الاستراتيجية.

وينظر إلى الالتزام الجماعي على أنه العلاقة التي تربط الأفراد بمسار عمل المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتحقق هذه الأهداف من وجهة نظر (العلی، ٢٠٢١، ٥٥) إذا تم اتخاذ القرارات بالتعاون مع فرق العمل الرشيقة والذكية ومنحهم صلاحيات واسعة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي تتطلب بذل المزيد من الجهد والتعاون بين أعضاء فريق الإدارة، كما يستوجب تحريك طاقاتهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة للقيام بالأداء على مستوى من الكفاءة والفاعلية، خاصة أن القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها.

الدراسة الميدانية (إجراءاتها وتفسير نتائجها)

للتعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والوحدات بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عدد من إدارات التعليم بحيث تمثل المناطق المختلفة للمملكة.

وقد بلغ إجمالي عينة الدراسة من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والوحدات (٢٤٠) فرداً، موزعين على (٨) ثماني مناطق تمثل المناطق المختلفة للمملكة العربية السعودية، وقد تراوحت عينة الدراسة بالإدارات المختلفة بالمحافظات بين (٢٠)، (٢٤) فرداً بنسبة (٨,٣%)، (١٠,٠%) من إجمالي عينة الدراسة على الترتيب.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

لمعرفة آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وذلك في الأبعاد المختلفة للرقابة الاستراتيجية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١)، (٢)، (٣)، (٤) على النحو الآتي:

جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول واقع مستوى الحساسية الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

والمتوسط الوزني والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على كل مفردة

م	العبارات	درجات الموافقة								المتوسط الوزنى	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		صغيرة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تكتشف الإدارة الفرص والتهديدات في الوقت المناسب	١٢٢	٥٠,٨	٩٥	٣٩,٦	٢٣	٩,٦	٢,٤١	٨٠,٤٢	كبيرة	٤		
٢	تستشعر الإدارة نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية عند وضع خططها.	١٤٧	٦١,٣	٨٠	٣٣,٣	١٣	٥,٤	٢,٥٩	٨٥,٢٨	كبيرة	٣		
٣	تضع الإدارة استراتيجية لمواجهة المشكلات الطارئة.	١٢٢	٤٦,٧	٩٢	٣٨,٣	٣٦	١٥,٠	٢,٣٢	٧٧,٢٢	متوسطة	٨		
٤	تستشعر الإدارة باستمرار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته.	١٧٦	٧٣,٣	٥٣	٢٢,١	١١	٤,٦	٢,٦٩	٨٩,٥٨	كبيرة	٢		
٥	تحرص الإدارة على تدريب العاملين على اتخاذ قرارات إستباقية تحسباً لتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة	١١٥	٤٧,٩	٩٤	٣٩,٢	٣١	١٢,٩	٢,٣٥	٧٨,٣٣	كبيرة	٧		
٦	تستخدم الإدارة آليات لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر.	١٠٧	٤٤,٦	٩٨	٤٠,٨	٣٥	١٤,٦	٢,٣٠	٧٦,٦٧	متوسطة	١٠		
٧	تمتلك الإدارة القدرة على استشعار التغيرات المختلفة التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء المؤسسة.	١٢٠	٥٠,٠	٩٥	٣٩,٦	٢٥	١٠,٤	٢,٣٩	٧٩,٨٦	كبيرة	٥		
٨	لدى الإدارة القدرة على معالجة الثغرات التي تحدث في تقديم الخدمات.	١٨٣	٧٦,٢	٤١	١٧,١	١٦	٦,٧	٢,٧٠	٨٩,٨٦	كبيرة	١		
٩	لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل	١٣١	٥٤,٦	٦٦	٢٧,٥	٤٣	١٧,٩	٢,٣٧	٧٨,٨٩	كبيرة	٦		
١٠	تشكل الإدارة فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية والخارجية.	١٢١	٥٠,٤	٧٢	٣٠,٠	٤٧	١٩,٦	٢,٣١	٧٦,٩٤	متوسطة	٩		

جدول (٢)

استجابات أفراد العينة حول واقع مستوى وضوح الرؤية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والمتوسط الوزني والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على كل مفردة

م	العبارات	درجات الموافقة								المتوسط الوزنى	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		صغيرة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تتسم رؤية الإدارة بالوضوح.	١٨٠	٧٥,٠	٤٨	٢٠,٠	١٢	٥,٠	٢,٧٠	٩٠,٠	كبيرة	١		
٢	يشارك منسوبو الإدارة في صياغة الرؤية.	١٣١	٥٤,٦	٥٤	٢٢,٥	٥٥	٢٢,٩	٢,٣٢	٧٧,٢٢	متوسطة	١٠		
٣	تتلاءم رؤية الإدارة مع المتغيرات البيئية المحيطة.	١٥٤	٦٤,٢	٦١	٢٥,٤	٢٥	١٠,٤	٢,٥٤	٨٤,٥٨	كبيرة	٨		
٤	تصاغ الرؤية بما يتفق مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للإدارة.	١٧٧	٧٣,٧	٥٢	٢١,٧	١١	٤,٦	٢,٦٩	٨٩,٧٢	كبيرة	٢		
٥	تعمل الإدارة على توضيح رؤيتها لجميع العاملين وحثهم على تحقيقها.	١٦٧	٦٩,٦	٥٨	٢٤,٢	١٥	٦,٢	٢,٦٣	٨٧,٧٨	كبيرة	٦		
٦	تعكس الصيغة التي وضعت بها رؤية الإدارة احتياجات المجتمع الذي تخدمه.	١٧٤	٧٢,٥	٥٦	٢٣,٣	١٠	٤,٢	٢,٦٨	٨٩,٤٤	كبيرة	٣		
٧	تصاغ رؤية الإدارة في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة.	١٧٠	٧٠,٨	٥٥	٢٢,٩	١٥	٦,٣	٢,٦٥	٨٨,١٩	كبيرة	٥		
٨	تتضمن رؤية الإدارة قدرًا من التحدي المتواصل.	١٣٠	٥٤,٢	٨٥	٣٥,٤	٢٥	١٠,٤	٢,٤٤	٨١,٢٥	كبيرة	٩		
٩	تحدد رؤية الإدارة صورة واضحة لكيفية تحقيقها.	١٥٨	٦٥,٨	٦٥	٢٧,١	١٧	٧,١	٢,٥٩	٨٦,٢٥	كبيرة	٧		
١٠	تسعى الإدارة من خلال رؤيتها إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات.	١٧٣	٧٢,١	٥٣	٢٢,١	١٤	٥,٨	٢,٦٦	٨٨,٧٥	كبيرة	٤		

جدول (٣)

استجابات أفراد العينة حول واقع المقدرات الجوهرية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والمتوسط الوزني والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على كل مفردة

م	العبارات	درجات الموافقة									
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الوزني	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تمتلك الإدارة الموارد البشرية الضرورية (المهارات والمعارف) لإنجاز أعمالها بكفاءة عالية.	١٩١	٧٩,٦	٤٤	١٨,٣	٥	٢,١	٢,٧٧	٩٢,٥٠	كبيرة	٢
٢	تمتلك الإدارة الموارد المادية الكافية لتحسين أعمالها.	١٩٧	٨٢,١	٣٤	١٤,٢	٩	٣,٧	٢,٧٨	٩٢,٧٨	كبيرة	١
٣	تحرص الإدارة على المحافظة على الموظفين ذوي الخبرة والقدرات المتميزة.	١٨٢	٧٥,٨	٤٥	١٨,٨	١٣	٥,٤	٢,٧٠	٩٠,١٤	كبيرة	٣
٤	تسعى الإدارة إلى تنمية وتحسين قدرات العاملين بشكل مستمر.	١٥٣	٦٣,٧	٦٤	٢٦,٧	٢٣	٩,٦	٢,٥٤	٨٤,٧٢	كبيرة	٥
٥	تولى الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.	١٠٩	٤٥,٤	٩٦	٤٠,٠	٣٥	١٤,٦	٢,٣١	٧٦,٩٤	متوسطة	٧
٦	تستثمر الإدارة الخبرات العملية المتوفرة لدى العاملين بها.	١٧٥	٧٢,٩	٥٠	٢٠,٨	١٥	٦,٣	٢,٦٧	٨٨,٨٩	كبيرة	٤
٧	تضع الإدارة أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها.	٧٥	٣١,٢	١٣٢	٥٥,٠	٣٣	١٣,٨	٢,١٧	٧٢,٥٠	متوسطة	٨
٨	تعتمد الإدارة على نظام لتقييم أداء العاملين لتطوير الأداء.	١٣٠	٥٤,٢	٨٣	٣٤,٦	٢٧	١١,٢	٢,٤٣	٨٠,٩٧	كبيرة	٦
٩	يتم تدوير الوظائف بين العاملين لإكسابهم معرفة عالية ورشاقة في العمل.	٩٢	٣٨,٣	٩١	٣٧,٩	٥٧	٢٣,٨	٢,١٤	٧١,٥٣	متوسطة	٩

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة حول واقع المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

والمتوسط الوزني والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على كل مفردة

م	العبارات	درجات الموافقة						المتوسط الوزني	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعتمد الإدارة على مبدأ المسؤولية التشاركية لنجاح أعمالها.	١٥٠	٦٢,٥	٧٣	٣٠,٤	١٧	٧,١	٢,٥٥	٨٥,١٤	كبيرة	٧
٢	تعتبر الإدارة كافة الأطراف المعنية بمثابة شركاء في تحقيق النتائج النهائية.	١٧٨	٧٤,٢	٥١	٢١,٢	١١	٤,٦	٢,٦٩	٨٩,٨٦	كبيرة	٤
٣	يتم تشجيع الحوار والنقاش بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.	١٧٦	٧٣,٣	٤٣	١٧,٩	٢١	٨,٨	٢,٦٤	٨٨,١٩	كبيرة	٥
٤	هناك التزام من قبل العاملين لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة الإدارة.	١٨٨	٧٨,٣	٤٥	١٨,٨	٧	٢,٩	٢,٧٥	٩١,٨٠	كبيرة	١
٥	تتمتع الإدارة بنمط قيادي يشجع العمل الجماعي بين العاملين.	١٣٥	٥٦,٢	٨٢	٣٤,٢	٢٣	٩,٦	٢,٤٧	٨٢,٢٢	كبيرة	٨
٦	تهتم الإدارة بالتنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات.	١٩١	٧٩,٦	٣٦	١٥,٠	١٣	٥,٤	٢,٧٤	٩١,٣٩	كبيرة	٢
٧	تعزز الإدارة استعداد العاملين للتعلم من بعضهم بعضاً، لنقل الخبرة الناجحة واكتساب المعرفة.	١٨٥	٧٧,١	٤٦	١٩,٢	٩	٣,٧	٢,٧٣	٩١,١١	كبيرة	٣
٨	تطلب الإدارة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرصة للتعلم والتحسين.	١٢٥	٥٢,١	٨٤	٣٥,٠	٣١	١٢,٩	٢,٣٩	٧٩,٧٢	كبيرة	٩
٩	يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.	١٦٢	٦٧,٥	٦١	٢٥,٤	١٧	٧,١	٢,٦٠	٨٦,٨٠	كبيرة	٦
١٠	يُظهر العاملين التزامهم وولائهم للعمل في المواقف التي تتعارض مع مصالحهم الشخصية.	١١٣	٤٧,١	٩٤	٣٩,٢	٣٣	١٣,٧	٢,٣٣	٧٧,٧٨	متوسطة	١٠

١- بعد الحساسية الاستراتيجية

باستقراء بيانات الجدول (١) يتضح أن متوسطات آراء أفراد العينة حول معظم مفردات البعد الأول المتعلق بالحساسية الاستراتيجية جاءت في منطقة الموافقة بدرجة (كبيرة) ، ومن ثم فإن مستوى الحساسية الاستراتيجية يتحقق بدرجة كبيرة ، كما نجد أنه على الرغم من توافر معظم عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة ، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج من إدارات التعليم التركيز عليها للوصول بمستوى الحساسية الاستراتيجية إلى وضع أفضل مثل : وضع الإدارة لاستراتيجية لمواجهة المشكلات الطارئة ، ووجود فرق متخصصة لاستشعار مصادر التغيير الداخلية والخارجية ، واستخدام الإدارة لآليات فعالة لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر .

٢- بعد وضوح الرؤية المستقبلية

باستقراء بيانات الجدول (٢) يتضح أن متوسطات آراء أفراد العينة حول معظم المفردات في منطقة الموافقة بدرجة (كبيرة) ، ومن ثم فإن وضوح الرؤية كبعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية يتحقق بدرجة كبيرة بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، حيث تصاغ الرؤية بما يتفق مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وفي ضوء إمكانيات وموارد هذه الإدارات ، وتعكس الرؤية احتياجات المجتمع الذي تخدمه ، وهذا يجعل الإدارات تسعى من خلال رؤيتها إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات ، وذلك من خلال توضيح رؤيتها لجميع العاملين بها وحثهم على تحقيقها .

٣- بعد المقدرات الجوهرية

باستقراء بيانات الجدول (٣) يتضح أن متوسطات آراء أفراد العينة حول معظم المفردات جاءت في منطقة الموافقة بدرجة (كبيرة) ، ومن ثم فإن مستوى المقدرات الجوهرية يتحقق بدرجة كبيرة ، وبالتالي فإن المقدرات الجوهرية لإدارات التعليم بالمملكة تتفق مع خصائص ومبادئ الرقابة الاستراتيجية ، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج من الإدارات التركيز عليها للوصول بمستوى المقدرات الجوهرية إلى وضع أفضل مثل : إعطاء الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين ، والاهتمام بإعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي للإدارات ، وتدوير الوظائف بين العاملين لإكسابهم معرفة عالية ورشاقة في العمل .

٤- بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي

باستقراء بيانات الجدول (٤) يتضح أن متوسطات آراء أفراد العينة حول معظم مفردات البعد الثالث المتعلق بالمسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي جاءت في منطقة الموافقة بدرجة (كبيرة) ، ومن ثم فإن مستوى المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي يتحقق بدرجة كبيرة ، حيث إن هناك التزام من قبل العاملين لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة الإدارة ، والاهتمام بالتنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات

، وتعزز الإدارة استعداد العاملين للتعلم من بعضهم بعضاً لنقل الخبرة الناجحة واكتساب المعرفة ، كما تعتبر الإدارة كافة الأطراف المعنية بمثابة شركاء في تحقيق النتائج النهائية. النتائج والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- إن مفهوم الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بعد تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وذلك بسبب الحاجة إلى التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها المؤسسات بهدف زيادة قدرتها التنافسية.
- ٢- إن الرقابة الاستراتيجية تعد ضرورة للمؤسسات، حيث تعد مفتاح النجاح في بيئة الأعمال المضطربة، فهي ضرورة لبقاء واستمرار مؤسسات الأعمال التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير.
- ٣- تقوم المؤسسات الرشيقة على العديد من الركائز أو المبادئ الأساسية والتي لا بد من توافرها، ومن أهمها: الاستراتيجية، المرونة، السرعة، والإبداع والابتكار.
- ٤- للرقابة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد التي تؤدي بصورة أو أخرى إلى جعل المنظمة رشيقة وذات مرونة في استجابتها للتغيرات حولها، ومن ثم مساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تحدد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في هذا البحث في أربعة أبعاد هي: الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية المستقبلية، والمقدرات الجوهرية، والمسئولية المشتركة والالتزام الجماعي.
- ٥- أن مستوى الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة كبيرة، حيث تراوحت الأهمية النسبية لمتوسطات أبعاد الرقابة الاستراتيجية بين (٨١,٣٠%)، و(٨٦,٤٠%)، وقد جاء بعد المسئولية المشتركة والالتزام الجماعي بأهمية نسبية بلغت (٨٦,٤٠%)، ثم بعد وضوح الرؤية بأهمية نسبية بلغت (٨٦,٣٢%)، ثم بعد المقدرات الجوهرية بأهمية نسبية بلغت (٨٣,٤٤%)، وأخيراً بعد الحساسية الاستراتيجية بأهمية نسبية بلغت (٨١,٣٠%).

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي البحث بضرورة توافر المتطلبات التالية لتعزيز الرقابة الاستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية:

١- بعد الحساسية الاستراتيجية

- من المهم أن تمتلك إدارات التعليم حساسية استراتيجية، تستطيع من خلالها كشف التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية لها، وهذا يستلزم توافر المتطلبات الآتية:
- أ- تدريب العاملين على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة.
 - ب- ضرورة وضع استراتيجية لمواجهة المشكلات الطارئة.
 - ج- تشكيل فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية والخارجية.
 - د- استخدام آليات فعالة لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر.

هـ- تنمية الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات والعاملين في الإدارات، من خلال تطوير نظم تحفيزية وبرامج تدريبية تتواءم مع المستجدات وتستجيب للاحتياجات الفعلية للعاملين والمستفيدين.

٢- بعد وضوح الرؤية المستقبلية

من المهم أن تمتلك إدارات التعليم رؤية واضحة، تستطيع من خلالها النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يستلزم توافر المتطلبات الآتية:

- أ- يجب أن تحرص الإدارة على توضيح رؤيتها لجميع العاملين وحثهم على تحقيقها.
- ب- يجب أن تحدد رؤية الإدارة صورة واضحة لكيفية تحقيقها.
- ج- العمل على أن تتلاءم رؤية الإدارة مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- د- لا بد وأن تتضمن رؤية الإدارة قدراً من التحدي المتواصل.
- هـ- ضرورة مشاركة جميع الأقسام والوحدات في عملية وضع الرؤية.
- و- توضيح الرؤية لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.
- ز- اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنشطة الإدارات لتدعيم نقاط القوة وعلاج جوانب الضعف.
- ح- ضرورة توافر قاعدة بيانات ومعلومات في الإدارة لتساعد في وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

٣- بعد المقدرات الجوهرية

من المهم أن تمتلك إدارات التعليم قدرات جوهرية تمكنها من المنافسة بين نظيرتها من الإدارات الأخرى، وهذا يستلزم توافر المتطلبات الآتية:

- أ- تنمية وتحسين قدرات العاملين بشكل مستمر.
- ب- الاعتماد على نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين لتطوير الأداء.
- ج- أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي للإدارة.
- د- ضرورة تدوير الوظائف بين العاملين لإكسابهم معرفة عالية ورشاقة في العمل.
- هـ- الاهتمام ببناء علاقات قوية وبناء الثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين.
- و- تعزيز الدافعية نحو العمل لدى العاملين.
- ز- تشجيع الرقابة الذاتية في العمل.
- ح- توفير مناخ يشجع على المبادرات الشخصية.

٤- بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي

يمكن أن تستفيد إدارات التعليم من المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، وهذا يستلزم توافر المتطلبات الآتية:

- أ- تشجيع الحوار والنقاش بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.
- ب- حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.
- ج- الاعتماد على مبدأ المسؤولية التشاركية لنجاح العمل.
- د- اتباع الإدارة لنمط قيادي يشجع العمل الجماعي بين العاملين.
- هـ - ضرورة تنمية قيم الالتزام والولاء للعمل في المواقف التي تتعارض مع المصالح الشخصية.
- و- إعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير الذاتي وكيفية التعامل مع الأخطاء في العمل.
- ز- توفير المعلومات اللازمة للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آمال، خالد فراح مهاوة (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية بسكرة، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، مج (٨)، ع (١).
- الجرايدة، محمد سليمان مفضي (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، مج (٢٢)، ع (٢)، يونيو.
- حسانين، شيماء صلاح سيد (٢٠١٩). الرقابة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسيوط، *مجلة بحوث التربية الرياضية*، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، مج (٦٢)، ع (١١٥).
- راضي، جواد محسن (٢٠٢٢). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، ع (٦٤).
- الروسان، محمود؛ العموش، مثنى (٢٠١٧). أثر رأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ج (٢٣)، ع (١٠٠).
- الزايد، أحمد بن محمد خلف (٢٠٢٠). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع (٩)، نوفمبر.
- الصانع، إيمان (٢٠١٣). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، *المجلة العربية للإدارة*، مج (٤٢)، ع (٢)، يونيو.
- العازمي، هايف شداد (٢٠١٩). الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- علوان، علا فاضل (٢٠١٥). محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسبيل للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- عمرو، هبة (٢٠١٦). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- العنزي، مشعل بن سليمان العدواني (٢٠٢١). تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، جامعة بيشة، ع (٩)، سبتمبر.
- الفقيه، منال أحمد على (٢٠٢٠). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (١٣)، أغسطس.
- القرني، على بن حسن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٨٨)، ج (١)، أكتوبر.
- مجلد، أسامة عبد الرحمن (٢٠٢٢). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع (٢٤)، أكتوبر.
- المصري، مروان وليد سليمان (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج (٤٠)، ع (٢).
- الموسوي، كوثر حميد هاني (٢٠١٨). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة حالة لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، كلية الآداب، جامعة الكوفة، مج (١٠)، ع (٣٥).
- نجم، رامي إبراهيم عبد العال (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استثمارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الهاجري، محمد راضي راشد (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال الرقابة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على قطاع المواصلات القطري، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- هلال، محمد سعيد عبد المطلب (٢٠٢١). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (٨)، ع (٢٩).
- هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

- Brown, Steve & Bessant, John. (2003). The Manufacturing Strategy Capabilities Links in mas Customisation and Agile Manufacturing- An Exploratory Study. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 3, No. 1.
- Halalmeh, M. (2021). The Impact of Strategic Agility on Employees. Performance in Commercial Banks in **Jordan Management Science**, 11 (5).
- Murungi, A.M. (2015). **Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya**, Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi.
- Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizadeh, (2017). "Strategic Agility and its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks" **International Journal of Business and Management**, vol. 12, No.2.
- Oyedijo, Ade. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, American **International Journal of Contemporary Research**, vol. 2 No.3.
- Sampath, G., Bhattacharyya, S.S. & Krishnamoorthy, B. (2021). Micro Foundation Approach to Strategic Agility –Exploration To operationalization. **Journal of General Management**, 46 (2).
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K, (2007). Areview of Enterprise Agility: Concepts Frameworks, and Attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**, Iss. 37.
- Singh, C., Khamba, J. (2019). **Manufacturing Competency and Strategic Success in the Automobile Industry**, Boca Raton.