

The reality of strategic management and its relationship to empowering workers in the General Administration of Education in Asir Region

Mrs. Saleha Ibrahim Musa Asiri¹, Dr. Asia Jacob Al-Hadi Abdel-Khair*¹

¹ College of Business | King Khalid University | KSA

Received:
07/12/2022

Revised:
18/12/2022

Accepted:
27/03/2022

Published:
30/08/2023

* Corresponding author:
abdalkhair@kku.edu.sa

Citation: Asiri, S. I., & AbdelKhair, A. J. (2023). The reality of strategic management and its relationship to empowering workers in the General Administration of Education in Asir Region. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(8), 17 – 31. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C071222>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the reality of strategic management and its relationship to empowering workers in the General Administration of Education in Asir region. The study used the descriptive analytical approach, In the General Administration of Education in Asir Region, came with a total average of (3.81 out of 5), that is, with a (significant) degree. As for the degree of administrative empowerment among its employees, it obtained an overall average of (3.78 out of 5), i.e. (high). The results also showed that there was a positive direct relationship amounting to (0.89) with statistical significance at (0.05) between strategic management and empowerment of workers in the General Administration of Education in the Asir region. And developing their creativity spirit, in addition to proposals for future studies on the subject.

Keywords: the reality of strategic management, employee empowerment, employees' point of view, the General Administration of Education in Asir Region.

واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

أ. صالحة إبراهيم موسى عسيري¹، الدكتورة / آسيا يعقوب الهادي عبد الخير*¹

¹ كلية الأعمال | جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (201) من العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير جاء بمتوسط كلي (3.81 من 5) أي بدرجة (كبيرة) أما درجة التمكين الإداري لدى العاملين بها فحصلت على متوسط كلي (3.78 من 5) أي بدرجة (عالية). كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بلغت (0.89) ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية، وتمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، بناء على النتائج أوصت الباحثتان بضرورة دعم استخدام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة، وتشجيع العاملين على طرح العاملين للأفكار وتنمية روح الإبداع لديهم، إضافةً لمقترحات دراسات مستقبلية في الموضوع. الكلمات المفتاحية: واقع الإدارة الاستراتيجية، تمكين العاملين، وجهة نظر الموظفين، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

المقدمة.

يشهد عصرنا الحالي سرعةً في التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي، وللجهود الكبيرة المبذولة في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والإدارة الاستراتيجية تعد أداةً مهمةً في هذا التقدم، وذلك من خلال استغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حدٍّ ممكن، للإدارة الاستراتيجية دورٌ فاعلٌ في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها؛ ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث البيئية، وأيضاً قدرتها على ترسيخ العاملين في المنظمة وتطويرهم بالاعتماد على المبادأة والابتكار والإبداع بوصفهم وسيلةً فاعلةً تدعم العاملين في المنظمة (حامد & محمداني، 2019)

تعد الإدارة الاستراتيجية من الاتجاهات المعاصرة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين، وتهتم بالنواحي المستقبلية للمنظمات، وتوسعي لتدعيم موقف الموقف التنافسي للمنظمة وذلك بالعمل على خلق قيمة إضافية متواصلة مقارنةً بمنافسها، وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة التي تطبق من قبل المنظمة بهدف تحسين الأداء التنافسي لها، في ضوء التركيز على الأهداف العامة، ومشاركة أصحاب المصالح المشتركة في صنع القرار، والعمل على المدى القصير والطويل على تحقيق الكفاءة والفاعلية بالمنظمة (السكرانة، 2010) أصبحت الإدارة الاستراتيجية في الوقت الراهن على قدر كبير من الأهمية؛ لدورها المهم في دعم ومساندة العمليات التطويرية في أي منظمة، وتعد من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطبيقها، بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات إدارية في أداؤها، وتحقيق أهدافها وإنجازاتها الاستراتيجية (معل، 2020)

يعد التمكين الإداري أحد أفضل الأساليب التي تعمل على مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، وذلك من خلال الصلاحيات التي تمنح لهم من استقلالية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف والرؤية التي تسعى لها المنظمة. كما تقوم المنظمات على الخطط الاستراتيجية القصيرة وطويلة الأجل، والتي تحمل في طياتها رؤية ورسالة واضحة تبنى عليها أهدافها التي تسعى لتحقيقها (الطراونة، 2016).

كنتيجة للتحوّل في الفكر الإداري المعاصر الذي أصبح يمنح اهتماماً كبيراً بالموارد البشري حتى أن قوة المنظمة وتفوقها تقاس من خلال مخزونها من الموارد البشرية المؤهلة، فقد تختلف نتائج منظماتين على الرغم من تماثل توفر الموارد المالية و المادية والمعلوماتية والتكنولوجية فيهما، حيث قد يرجع هذا الفرق إلى تباين كفاءة وأداء العاملين في كل منهما، وهذا مرده إلى اعتماد المنظمات على أساليب إدارية جديدة لعل أبرزها التمكين الإداري الذي حضي باهتمام العديد من الكتاب (أحمد، 2018)

(نبيل، عبد النور، محمد، 2020) يعتبر التمكين من الممارسات التي تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتحسين الأداء بإعطاء للموظفين إذ يعطي مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ومنحهم الثقة والحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

مشكلة البحث:

تتميز الإدارة الاستراتيجية بمقدرتها على أداء دورها بكفاءة عالية في بيئة تتميز بالغموض والتعقيد والتغيير المستمر نتيجة لوفرة المعلومات، وتلعب الإدارة الاستراتيجية الدور الأساسي في تنفيذ استراتيجية المنظمة وممارسه ادوار غير مألوفة وتفكير استراتيجي يجمع بين الاستيعاب للمفاهيم الاستراتيجية وإمكانية التطبيق بفاعلية والمؤسسات التعليمية تعمل وسط بيئات سريعة التغيير (القحطاني وآخرون، 2018) وعليه استشف الباحث من خلال ممارسته للعمل التربوي واطلاعه على أدبيات الدراسات السابقة بان هنالك بعض نواحي القصور في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بإدارة التعليم كدراسة (الغامدي، 2021) كما أن هنالك حاجة لدعم وتطوير تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات وتكوين فرق العمل باستقلالية وكفاءة عالية، ذلك من خلال الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ودورها الفعال في عملية التخطيط والتنظيم وبعده التمكين أسلوباً لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وعليه تظهر مشكلة الدراسة في قياس و معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

أسئلة البحث:

وعليه فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما واقع الإدارة الاستراتيجية وما علاقتها بتمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما واقع الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؟

- 2- ما واقع تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؟
- 3- ما مدى وجود علاقة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؟
- 4- ما مدى وجود فروق دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي- العمر- المؤهل العلمي)؟

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الإدارة الاستراتيجية، وتمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

أهداف البحث:

1. تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة لتعليم عسير.
2. تحديد درجة تمكين العاملين في الإدارة العامة لتعليم عسير.
3. دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين في الإدارة العامة لتعليم عسير.
4. فحص مدى وجود فروق دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي- العمر- المؤهل العلمي).

أهمية البحث:

1. زيادة الرضى الوظيفي بمساهمة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية من خلال الوصف الوظيفي المحدد لادوار وتقليل غموض الادوار.
2. مشاركة الادارات العليا في تطوير وتنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية .
3. زيادة الفاعلية التنظيمية عن طريق تحقيق اهدافها ضمن مواردها المحدودة وذلك بادارتها بكفاءة وفاعلية.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.
- الحدود الزمانية: خلال العام 1442/1443هـ

مصطلحات البحث:

- التعريف الإجرائي: هي عملية منظمة يتم من خلالها إدارة العمليات داخل الادارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بشكل متناسق خاضع للرقابة والتقييم، وبحيث يصبح لكل فرد في الادارة العامة للتعليم دوراً محدداً يقوم به ضمن فريق العمل.
- الإدارة الاستراتيجية: عَرَفَ (عيسى، شارف وأبو خرس 2021، ص4)، الادارة الاستراتيجية بأنها طريقة التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص مع الأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة من خلال ترتيب مواردها في بيئة متغيرة
- وعَرَفَهَا (العتيبي، الشهري و الخريجة 2016 ص683) بان الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة لتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة؛ لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات بشكل متكامل.
 - التمكين للموظفين (إجرائياً) تقنية إدارية حديثة يتم بموجبها منح مديري إدارة التعليم في منطقة عسير صلاحيات واسعة، ومزيد من المشاركة في القرارات التربوية والإدارية وتوفير فرص النمو المهني والحوافز والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على التطوير والتدريب.
 - عرف التمكين الإداري: هو العملية التي يتم بموجبها منح العاملين المهارات والسلطة والثقة والحرية وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم في أداء أعمالهم واكتساب المهارات واستخدام القوة لاداء مهامهم الوظيفية لإحداث التغيير.(المهنا،2018،ص441)

عرف التمكين الإداري: عرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل وسلوكا مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (العتيبي، 2017، 636)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أصبحت الإدارة الاستراتيجية في الوقت الراهن على قدر كبير من الأهمية؛ لدورها المهم في دعم ومساندة العمليات التطويرية في أي منظمة. وتعد من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطبيقها، بوصفها مدخلًا إداريًا حديثًا، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات إدارية في أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

استخدمت الإدارة الاستراتيجية بداية في الشركات متعددة الجنسيات، وأزدت مخاطر الأخطاء مثل أخطاء التكلفة، الأمر الذي جعل جميع المديرين المحترفين والمهنيين في مختلف الوكالات والمؤسسات يأخذون نظام الإدارة الاستراتيجية على محمل الجد لحماية مصالحهم الخاصة، والقدرة على التنافس مع المؤسسات المماثلة وهي الوسيلة أو الطريقة التي تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها ورسالتها، أو أنها وسيلة لتحقيق غاية معينة قد تكون هذه الغاية هي ميزة طويلة المدى من خلال ترتيب مواردها في بيئة متغيرة (French, 2009).

ذكر (العتيبي، الشهري والخريجة، 2016) بأن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة لتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة؛ لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات بشكل متكامل.

وذكر حامد ومحمداني (2019) بأن الإدارة الاستراتيجية تحدد سبل التصرف من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات على المدى الطويل والكشف عن الأهداف والغايات وتوليد الخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

اتفق كلٌّ من (السالم، 2005، أبو قحف، 2004) على أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في توضيح الرؤية المستقبلية للشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوقع الإجراءات الاستراتيجية تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق أعلى مستويات الأداء، وجعل المديرين يكونون أكثر استجابة للظروف والتغيرات البيئية، تعمل على تنمية عادة التفكير بالمستقبل كأحد أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية والتخصيص الفعال للموارد المؤسسية. وأوضح (هدية، 2020) بأن تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية يعمل على تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق المشاركة أولئك، القرارات الجماعية التي تعتبر من انجح أساليب اتخاذ القرارات، مشاركة العاملين: حيث تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية وصياغتها في عملية التخطيط استراتيجي، توضيح الادوار إذ تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية في توضيح الادوار وبيان العلاقة بين الأفراد والأنشطة التي سيقومون بها.

الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف عن النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كما يجب أن تكون قابلة للتحقيق بالنسبة للقياسات فهي محدودة بوقت محدد مما يمثل تحديًا للعاملين، ولكن في حدود إمكانية تحقيقها ويجب أن الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من النقاط لضمان تحقيقها وأهمها: كن محددًا، قدم تحديًا قابلاً للتنفيذ. كما يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية محددة وقابلة للتحقيق وتكون أقل من هدفين ويمكن تحقيقهما (Davies, 2015).

الإدارة الاستراتيجية بتعليم عسير

تعمل إدارة التعليم بمنطقة عسير دورا فعالا لتطبيق أنظمة اللوائح حيث عنيت إدارة شؤون الموظفين بالإدارة في تنفيذ وتفعيل أنظمة الخدمة المدنية، حيث تقدم عدداً من الخدمات الإلكترونية التالية (سيرتي وتدقيق وتوثيق)، بالاعتماد على قرارات مجلس الوزراء لتفعيل التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، وحرصت وزارة الخدمة المدنية على تأصيل مبدأ الشفافية وتكامل بيانات الموظفين وتطابقها مع سجلاتهم لدى الوزارة وحيث بدأت إدارة التعليم بمنطقة عسير بجهود حثيثة التوجه نحو تقديم الأفضل وفق توجهات سعادة المدير العام وسعادة المساعد المدير العام للخدمات المساندة . (الإدارة العامة للتعليم عسير الموقع الرسمي)

تمكين العاملين:

يعتبر التمكين أحد المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي تعبر عن تمكين الأفراد لممارسة السيطرة وتحمل المسؤولية، وتطويرهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، ومن ثم يشير هذا المنظور إلى الموظفين وكبار المديرين، وينبثق أداء المنظمة في هذا المفهوم وله تأثير واضح في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وهما الأساس في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم والمشاركة في صنع القرار وكسر الحدود في الإدارة والتنظيم الداخلي بين الإدارة والعاملين (العتيبي، 2007).

يعد التمكين الإداري أحد أفضل الأساليب التي تعمل على مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، وذلك من خلال الصلاحيات التي تمنح لهم من استقلالية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف والرؤية التي تسعى لها المنظمة. كما تقوم المنظمات على الخطط القصيرة وطويلة الأجل، والتي تحمل في طياتها رؤية ورسالة واضحة تبني عليها أهدافها التي تسعى لتحقيقها (الطراونة، 2016).

يسعى التمكين لتحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتوجهات المتشددة والسياسات المحددة، ويمنحه الحرية في تحمّل المسؤولية عن أفعاله وأقواله، فالتمكين يقصد به تمكين العمال وتحملهم المسؤولية، وتشجيعهم على المشاركة وأخذ زمام المبادرة لاتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لإنجاز العمل على طريقتهم الخاصة، دون تدخل مباشر من السلطة التنفيذية، وذلك في المقام الأول من خلال توثيقهم وكما أن العلاقة مع بعضهم أو العلاقة بين المديرين والموظفين يساعدهم على تحفيزهم ومشاركتهم في صنع القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين المديرين التنفيذيين والموظفين، والاهتمام بالمبادئ التي تجعل عمل كل من العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي (أندروس، 2008).

عرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل وسلوكا مباشرا من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا لاداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (العتيبي، 2017، 636)

إبعاد التمكين:

من أبعاد التمكين المشاركة إذ يعتبر جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار الصحيح لذا يجب أن تتم عملية المشاركة في بيئة صحية وتعد المشاركة الجماعية في صنع القرار وسيلة مناسبة لنجاح عملية اتخاذ القرار وسهولة الوصول إليها وتطبيقه لأن مشاركة المجموعة في عملية صنع القرار تعني أنها تفهمه وتساهم فيه.

توافر فرق العمل له تأثير مباشر على التمكين الإداري، إذ إن التمكين الإداري يساعد في بناء الإدراك وإقامة التقييم الذاتي والبشري للوضع، وكذلك مكانة العضو في المنظمة، ومعرفة مستوى رضاه عن جميع جوانب المنظمة، وهو أساس سلوك المنظمة الذي ينعكس في بلورة قيم وثقافة المنظمة مستقبلاً (العتيبي، 2017)

يرى شوقي (2005) أن المنظمات تواجه تحديات جديدة ومتغيرة تتطلب أن تتبنى الإدارة العليا سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق الأهداف المنظمة بطريقة ناجحة، ونظراً للتغيرات السريعة والقابلة للتكرار في بيئة العمل فمن الضروري أن تتبنى الإدارة العليا نهجاً مفوضاً، ما يسمح للموظفين بالعمل بحرية وتتخذ المستويات التنفيذية المختلفة القرارات المناسبة، دون الحاجة إلى إدارة أعلى، ما لم يكن في القضايا اللازمة في الأحداث والقرارات الرئيسية لإيصال السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفعالية وعليه يجب أن تمتلك المنظمات الإرادة والقدرة على تغيير هيكل السلطة في المنظمة وتشجيع موظفيها واكتساب إحساس بالقوة والنجاح، من خلال منحهم مزيداً من الحرية في التصرف في كل ما يتعلق بالعمل بالنسبة للعمال، في الوقت نفسه، يجب أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطاتهم ومسؤولياتهم

إن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية تزود الموظفين بشعور الهوية وتزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتحسين علاقات العمل، وفهم أفضل لما يحدث في المنظمة من أحداث والسياسات المعتمدة، ودعم للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتزويد الإدارة بوحدة رقابة حيث يمكن من خلالها تشكيل السلوك وتنظيم الطريقة التي تريدها (القريوتي، 2010)

أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في زيادة فهم العاملين للدور الذي يؤديه في تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير الكفاءة الذاتية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للموظف، وكسب رضا العملاء، وتحسين الإنتاجية التنظيمية، وزيادة الاستجابة التنظيمية الخارجية والإبداع والتميز في إدارة الأعمال والتمكين، حيث لا تكون خياراً ضعيفاً. فالمديرون الذين يمهّدون الطريق لتمكين الموظفين يفعلون ذلك

لأنهم يدركون أن بعض الأهداف المؤسسية لا يمكن تحقيقها دون الموظفين فيها والمنظمة بحاجة ماسة إلى جميع المعلومات والخبرات الخاصة بهم، والعمل معاً لتحقيق أهدافهم (أنداروس 2008).

ويرى ملحم (2006) أن نتائج وفوائد التمكين لها أبعاد متعددة، بما في ذلك شعور الموظف بمعنى الوظيفة والمهام التي يؤديها، إذ تكون عملية التمكين بالنسبة له تنمية قدراته وطرق إنجازه، واحترام الحكومة له. كما أشار الحرارشة والهيبي (2006) والتنظيم إذ يحسن جودة الخدمة ويضمن الفعالية التنظيمية، ويعزز الثقة بين الموظفين والعملاء ويبني علاقات قوية ومستدامة بين المنظمة وعمالها، والسريعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات في غياب البيروقراطية، وتنمية الدافعية والالتزام لدى العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، والقدرة على تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين ومن ثم مكافئهم وتعزيزهم. أيضا تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتقويتها وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك كسر الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

كما يذكر جاد الرب (2009) و حامد (2019) أن هناك عدة أسباب دعت المنظمات للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين منها حاجة المنظمة إلى أن تصبح أكثر استجابة لتلبية متطلبات السوق، واحتياجات العملاء. التمكين يعد مركزاً للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، كالتوجه نحو العولمة وتكنولوجيا المعلومات من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لذلك. السرعة في اتخاذ القرارات، وتفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة.

معوقات تمكين العاملين:

أوضح العتيبي (2017) بأن هنالك عدة معوقات تقف أمام تطبيق مفهوم تمكين العاملين في المنظمات منها المعوقات التنظيمية مثل كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، ضعف برنامج التدريب والتطوير الذاتي، عدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز. كما أضاف (العتيبي، 2018) بأن هنالك العديد من المعوقات التي تواجه المنظمات والتحديات التي تحول بينها وبين تطبيق التمكين الإداري ومنها عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي. ضعف الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين. إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين. عدم فاعلية فرق العمل.

ثانياً- الدراسات السابقة:

1. دراسة (عيس وآخرون، 2021) هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة وقدرها 40 موظفاً توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها يعد الاهتمام بالموارد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة، لتمكين العاملين مداخل مختلفة فمنها من تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون سياسة التمكين السبيل لتنميو وتحقيق ذاته ومنها ما يشمل الشركة حيث إن سياسة التمكين تؤدي لتنمية الشركة بشكل أكبر ومقدرة أكبر على التطوير ومواكبة البيئة المتغيرة.
2. دراسة (مهني، جلال ونور الدين، 2022) هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تحسين أداء الموظفين، ومن خلال هذه الدراسة نريد توضيح العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (90 موظف)، وتمت الدراسة على عينة عشوائية تقدر بـ (73) أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر جزئي لأبعاد التمكين الإداري على تحسين أداء الموظفين.
3. دراسة (Keral, 2020) بتركيا هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مديري المدارس الثانوية والالتزام المعلمين بالمدرسة وتحديد العلاقة بين التمكين السلوكي للمعلمين ومستويات التزامهم التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دارسته، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (151) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التمكين الأعلى كان بعد الدعم الإداري، عدم وجود فرق كبير بين أبعاد التمكين حسب متغير الجنس.
4. دراسة (الحرارزين، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية وتوضيح العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (226) من (248)، توصلت إلى العديد من النتائج منها اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بتحديد التوجه الاستراتيجي بدرجة كبيرة، اهتمام القيادات بتطوير رأس المال البشري..
5. دراسة (المهنا، 2018) هدفت الدراسة تعرف التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تم أخذ عينة من مجتمع

- الدراسة (85) بلغ عددها 65 فردا للعام الدراسي 1434-1435هـ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي والدافعية الذاتية، والمشاركة، والسلوك الإبداعي). بينما كانت بدرجة عالية على بعد المجال الأكاديمي، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة.
6. دراسة (العتيبي، 2017) هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (319) وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (55) توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في عدد الحوافز لصالح من خبرتهن عشر سنوات فأكثر.
7. دراسة (Yenipinar & Akgün Akgun، 2017) تهدف الدراسة إلى تقييم الظروف والقضاء على أوجه القصور وتطوير مؤهلات جديدة فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية ومعرفة آراء مديري المدارس والمعلمين حول مستوى تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، واستخدام الباحثان النهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة أداة تم تطبيقها على 152 مديرا و400 معلم. وأظهرت نتائج الدراسة: يعتقد مديرو المدارس الابتدائية أن التفكير الاستراتيجي والتحليل والتوجيه وصياغة الاستراتيجية والتقييم يتم تنفيذه في مستويات عالية جدًا. يشير هذا إلى أن مديري المدارس يولون اهتمامًا خاصًا للإدارة الاستراتيجية ويستوعبونها.
8. دراسة (إبراهيم، الهلاي، واللهبي، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة ودراسة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مواجهته التحديات المعاصرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج المقارنة، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، بلغ حجم العينة (4543) توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على مواجهة التحديات المعاصرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: اتفاق الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- ثانياً الاختلاف مع الدراسات السابقة:
- في حجم وطبيعة العينة.
- تناولها للمتغيرين مع الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين إذا تناولت بعض الدراسات الإدارة الاستراتيجية وبعضها تمكين العاملين. ماعدا دراسة (عيس، شارف، بو خرص، 2021)
- ثالثاً الاستفادة من الدراسات السابقة:
- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وصياغة عبارات الاستبانة
- رابعاً التميز عن الدراسات السابقة :
- لا توجد دراسات عربية - تناولت تمكين العاملين في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وقامت بربط ذلك بالإدارة الاستراتيجية .

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير والبالغ عددهم (560) موظفا (إدارة تعليم عسير) اختيار عينة عشوائية من العاملين بها قدرها (201) للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة

للتعليم بمنطقة عسير .

خصائص عينة الدراسة:

تقوم الدراسة على عدد من الخصائص الديموغرافية عينته والمتمثلة في: (العمر، المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي)

جدول (1) وصف العينة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر، والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	
النوع الاجتماعي	ذكر	97	48.3	المؤهل العلمي	ماجستير	31	15,4%	
	أنثى	104	51.7		دبلوم عالٍ	10	5%	
	المجموع	201	100%		بكالوريوس	123	61,2%	
العمر	(30) سنة فاقل	14	7%	المجموع	دبلوم وسيط	37	18,4%	
	30- 39 سنة	63	31,3%		المجموع	201	100%	
	من (40- 49) سنة	100	49,8%					
	(50) سنة فأكثر	24	11,9%					
	المجموع	210	100%					

يتبين من الجدول أعلاه الآتي:

أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة مئوية قدرها (51.7%) مما يوضح دعم الدولة لتعليم وتوظيف الإناث في مرافق الدولة وخاصة في مجال التعليم، تبين أن أكبر عدد من أفراد العينة أعمارهم من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة بنسبة مئوية قدرها (49.8%) (بينما جاء في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بتكرار (14) وبنسبة مئوية وقدرها (7%) تقريبا وتشير النتيجة إلى ضرورة الاهتمام بتوظيف الشباب في القوى العاملة بالمملكة وخاصة في مجال التعليم، حيث نسبة الشباب أقل من 30 سنة، تبين أن أكبر عدد من أفراد العينة حاصلون على مؤهل بنسبة مئوية قدرها (61.2%) وتتفق مع الاتجاه العام في المملكة برفع مستوى التعليم لدى الأفراد والارتقاء بالمستوى العلمي لهم، وتشجيع المتعلمين على الحصول على التعليم العالي يتبين أن أكبر عدد من أفراد العينة من (الموظفين الإداريين بنسبة مئوية قدرها 40.3%) بينما جاء في المرتبة الثانية المسعى مدير إدارة بتكرار (21) وبنسبة مئوية قدرها (10.4%) تتفق مع التسلسل الهرمي للتوظيف داخل الإدارات التعليمية حيث يكون من الطبيعي وجود عدد أقل من مديري الإدارات وعدد أكبر منه في المديرين وعدد أكبر في عدد الموظفين .

فيما يخص متغير سنوات الخبرة تبين أن أكبر عدد من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم 12 سنة فأكثر بنسبة مئوية قدرها (62.2%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات) بنسبة مئوية قدرها (7.5%) وتدل على توفر الخبرة لدى العاملين بالإدارة التعليمية بمنطقة عسير، مما يساعد الإدارة على العمل بتميز وكفاءة ومرونة في تنفيذ الأهداف المرسومة لها نظراً لتوفر عامل الخبرة في العنصر البشري، وتتفق مع تحليل متغير العمر والذي أظهر انخفاضاً في نسبة الموظفين أقل من 30 سنة، وهنا يظهر أيضاً انخفاض نسبة الإداريين الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات مما يدل على ضعف التوظيف لفئة الخريجين الجدد في التعليمية.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم بناء عباراتها بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، تكونت من قسمي القسم الأول البيانات الشخصية والتي اشتملت على خمسة متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الصدق والثبات:

- الصدق الظاهري:

ويقصد بصدق الأداة مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله. تم عرض الاستبانة على (2) من المختصين بالمجال بهدف معرفة مدى مناسبة كل فقرة ووضوحها والسلامة اللغوية لكل بدرجة ملاءمة تكفي لتطبيقها. تم قياس صدق الاتساق الداخلي

لجميع معاملات الارتباط للمتغير المستقل والتابع، تكون الاستبيان من قسيمي الأول ويشمل البيانات الشخصية والثاني ويشمل متغيرات البحث المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية ويحتوي على (28) عبارة والمحور الثاني المتغير التابع (تمكين العاملين) ويحتوي على (12) عبارة. جدول (2) معاملات الارتباط يبرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المحور بشكلٍ كلي

م	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التحليل البيئي	0.806	0.000
2	صياغة الاستراتيجية	0.970	0.000
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.943	0.000
4	المتابعة والتقييم	0.870	0.000

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمحور بشكل كلي جاءت (0.806)، (0.970) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) وهذا يؤكد أن أبعاد هذا المحور (الإدارة الاستراتيجية) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. الاتساق الداخلي للمحور الثاني للاستبانة والخاص بالمتغير التابع (تمكين العاملين بالإدارة العامة) تم حساب معامل ارتباط يبرسون بين درجات كل فقرة من فقرات هذا المحور، والدرجة الكلية لهذا المحور

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الاستراتيجية	التحليل البيئي	13	0.930
	صياغة الاستراتيجية	7	0.947
	تنفيذ الاستراتيجية	7	0.950
	المتابعة والتقييم	7	0.915
	تمكين العاملين	12	0.971
	الاستبانة ككل	40	0.983

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل أجزائها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

4- عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج المرتبطة بواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. للإجابة عن السؤال الأول للبحث وهو (ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؟)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأبعاد المحور الأول للاستبانة الخاص بواقع الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير كل على حدة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات التحليل البيئي كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.	4.07	0.92	1	عالية
2	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات في الأداء.	4.00	0.85	2	عالية
3	تضع الإدارة خططها واستراتيجياتها بناءً على نتائج التحليل البيئي.	3.88	0.92	4	عالية
4	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات الإدارة الداخلية والتغيرات الخارجية.	3.93	0.91	3	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	توفر الإدارة قاعدة بيانات فعالة وحديثة ترصد كل ماله علاقة بالعاملين بها، وبالخدمات التي تقدمها للمستفيدين.	0.852	0.94	5	عالية
6	يستعان بالعاملين ذوي الخبرة والتخصص من داخل الادارة للمشاركة في عملية التحليل البيئي.	3.74	0.97	6	عالية
7	البيئة (الداخلية، الخارجية) للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ملائمة وتشجع على الانجاز.	3.74	0.97	7	عالية
	البعد ككل	3.86	0.93		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع التحليل البيئي كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، عليه فإن درجة الموافقة على فقرات التحليل البيئي ككل عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (4.07)، (3.74)، وبانحراف معياري تراوح بين (0.91)، (0.97) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (1) بأعلى متوسطا حسابيا وقدره (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.92)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يلمسون بأنفسهم سعي الإدارة إلى نحو التطوير المستمر من خلال قيام الإدارة بتحليل البيئة الداخلية للعمل.

كما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.97) وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير بشعور العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بملاءمة بيئة وأنها تشجع على الإنجاز لكنهم يطمعون في تصبح هذه البيئة أكثر تشجيعاً للإنجاز والتحفيز المستمر مما سينعكس على أداء هؤلاء العاملين.

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	رسالة الادارة تشجع على تبني أسلوب الفريق والعمل الجماعي.	3.74	0.97	عالية	1
2	عند صياغة الأهداف العامة للإدارة تراعى الإمكانيات والموارد (المالية، البشرية، التقنية).	3.85	0.94	عالية	2
3	يتلقى العاملون دورات تدريبية في الإدارة ومبادئ التخطيط الاستراتيجي لتحسين مشاركتهم في صياغة الاستراتيجية.	3.80	0.97	عالية	3
4	رسالة الادارة مفهومة ومعلنة لجميع الاطراف من عاملين ومستفيدين.	3.92	0.97	عالية	4
5	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية.	3.74	1.04	عالية	5
6	تهتم الإدارة في صياغة استراتيجيتها بتوفير بيئة عمل جاذبة تشجع العاملين على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي.	3.73	1.04	عالية	6
7	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بما يراعى تحقيق النمو النفسي والأداء المهني للعاملين.	3.71	0.99	عالية	7
	البعد ككل	3.78	0.84	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، عليه فإن درجة الموافقة على فقرات صياغة الاستراتيجية ككل عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.92)، (3.71)، وبانحراف معياري تراوح بين (0.97)، (1.04) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (4) بأعلى متوسطا حسابيا وقدره (3.92) وبانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الإدارة تشجع باستمرار على العمل الجماعي والعمل من خلال الفريق إيماناً منها بأن العمل الجماعي يكون نتائجه أفضل من حيث جودة العمل والتناسق والتكامل بين العاملين وقد انعكس ذلك على رؤية الإدارة ورسالتها العاملين وهو ما هو ملمسه العاملون من خلال العمل تحت مظلة الإدارة.

كما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.99) وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تحرص على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية ومراعاة الإمكانيات المادية والبشرية للعاملين لذا تتم صياغة الاستراتيجية بما يراعى تحقيق النمو النفسي والأداء المادي للعاملين.

كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية مما يدل على أن واقع صياغة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يوجد بدرجة عالية (أكبر من المتوسط)

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات تنفيذ الاستراتيجية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	عالية	.85	3.86	يلتزم العاملون بتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية وفق المدة الزمنية المخطط لها.	1
2	عالية	.90	3.85	. تشجع الإدارة العليا روح الابداع والابتكار بين العاملين عند تنفيذ الاستراتيجية.	2
3	عالية	.82	3.82	التعليمات والاجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الاستراتيجية تتضمن توزيع فاعل للمسؤوليات لإنجاز عملية التنفيذ.	3
4	عالية	.97	3.81	يتم تدريب العاملين بالإدارة على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية.	4
5	عالية	1.01	3.81	تحدد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية للعاملين بما يتناسب مع مهاراتهم ومقدراتهم.	5
6	عالية	.93	3.80	3. يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية	6
7	عالية	.92	3.79	توضح الإدارة إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع العاملين في الإدارة.	7
	عالية	0.86	3.79	البعد ككل	

يتضح من الجدول السابق أن واقع تنفيذ الاستراتيجية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، عليه فإن درجة الموافقة على فقرات تنفيذ الاستراتيجية ككل عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.86)، وبانحراف معياري تراوح بين (0.82)، (0.92) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (1) بأعلى متوسطا حسابيا وقدره (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على وضوح التعليمات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية وأن العاملين مدربون بشكل جيد على تنفيذ تلك الاستراتيجية وأن الإجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الاستراتيجية تتضمن توزيعا فاعلا للمسؤوليات لإنجاز عملية التنفيذ مما يعكس على نجاح العاملين في تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية وفق المدة الزمنية المخطط لها.

كما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.92) وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن بعض العاملين قد لا تتضح لديهم إجراءات تنفيذ الاستراتيجية مما يستدعي من الإدارة بذل مزيد من الجهد لإزالة أي لبس أو سوء فهم من قبل بعض العاملين حول إجراءات تنفيذ الاستراتيجية.

كما جاء في باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية مما يدل على أن واقع تنفيذ الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يوجد بدرجة عالية (أكبر من المتوسط)

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات المتابعة والتقييم كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الإدارة بالتحسين المستمر في العمل مما يسهم في جودة أداء العاملين.	3.87	.97	1	عالية
2	تستخدم الإدارة في وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية الإدارة.	3.87	.86	2	عالية
3	تتبع الإدارة منهج شامل وموثق للرقابة يتضمن تقارير الرقابة الداخلية والخارجية وتحليلها.	3.84	.89	3	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	3.84	.92	4	عالية
5	يتملك العاملون في الإدارة المقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عند قيامهم بتنفيذ الاستراتيجية.	3.83	.87	5	عالية
6	تهتم الإدارة بتسمية قدرة العاملين على الإبداع بما يسهم في تطوير العمل.	3.81	1.0	6	عالية
7	يشارك العاملون في تعديل الخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات في بيئة الإدارة.	3.72	.96	7	عالية
	البعد ككل	3.82	0.81		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع المتابعة والتقييم كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، عليه فإن درجة الموافقة على فقرات المتابعة والتقييم ككل عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.87)، (3.72)، وانحراف معياري تراوح بين (0.87)، (0.1) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (1) بأعلى متوسطا حسابيا وقدره (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى باستمرار إلى التعرف على نواحي القصور الموجودة من خلال تلقي تقارير المتابعة والتقييم، ومن ثم تقوم الإدارة بمحاولة تعديل وتصحيح الأخطاء ومن ثم ينعكس ذلك في التحسين المستمر في أداء العاملين.

كما جاء في الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.96) وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن مشاركة كافة العاملين في وضع الخطط والبرامج ربما يكون أمرا في غاية الصعوبة لذا تلجأ الإدارة إلى مشاركة بعض العاملين، ومن ثم يرى البعض أنه لا يشارك في وضع الخطط بنفسه، وهو ما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأخيرة، لكن هؤلاء العاملين على علم بمشاركة بعض العاملين في وضع وتعديل الخطط ومن ثم جاءت درجة الموافقة على الفقرة عالية. كما جاء في باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية مما يدل على أن واقع المتابعة والتقييم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يوجد بدرجة عالية (أكبر من المتوسط).

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لأبعاد محور الإدارة الاستراتيجية وللمحور ككل

التسلسل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التحليل البيئي	3.86	0.93	عالية
2	صياغة الاستراتيجية	3.78	0.84	عالية
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.79	0.86	عالية
4	المتابعة والتقييم	3.82	0.81	عالية
	المحور ككل	3.81	0.86	عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (3.81)، مما يدل على أن درجة الموافقة على أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية عالية، كما تراوحت متوسطات الأبعاد بين (3.86)، (3.82)، وانحراف معياري تراوح بين (0.81)، (0.93) على الترتيب، وبالتالي يمكن الحكم بتوفر الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

2- عرض النتائج المرتبطة بدرجة تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير للإجابة عن السؤال الثاني للبحث وهو (ما درجة تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لأبعاد المحور الثاني للاستبانة الخاص بدرجة تمكين العاملين وفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ككل وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات محور تمكين العاملين مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ثقت الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي.	3.99	.88	عالية
2	يتم تدعيم الشعور لدي بالمسؤولية الجماعية والعمل بروح الفريق.	3.96	.89	عالية
3	يتاح لي فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل.	3.88	.97	عالية

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	يتم تفويض السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز مهام الموظفين.	3.87	.93	عالية
5	يتم توفير المعلومات الدقيقة لإصحاب القرار بشكل سريع.	3.82	.92	عالية
6	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من داخل وخارج الادارة لتدريب الموظفين.	3.80	1.0	عالية
7	تتميز الاجراءات والتعليمات بالإدارة بالوضوح.	3.79	.99	عالية
8	احصل على المعلومات المتعلقة بالعمل بكل سهولة.	3.78	.95	عالية
9	توفر الادارة دورات تدريبية متخصصة متنوعة.	3.77	1.0	عالية
10	يتم اشراكي في صنع القرارات بالإدارة.	3.62	1.1	عالية
11	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي ابذله في العمل.	3.60	1.1	متوسطة
12	نظام الحوافز والمكافآت المطبق يحفزني للعمل بجد واجتهاد	3.53	1.2	متوسطة
	المحور ككل	3.78	0.83	عالية

يتضح من الجدول السابق أن درجة تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.82)، تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.99)، (3.53)، وانحراف معياري تراوح بين (0.88)، (1.2) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (1) بأعلى متوسطا حسابيا وقدره (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يتمتعون بثقة الإدارة في قدراتهم على إنجاز وإتمام المهام الموكلة لهم على أكمل وجه وقد يرجع ذلك إلى توفر المعلومات الخاصة بإتمام المهام ووضوح التعليمات وحصول العاملين بالإدارة على تدريب جيد على أيدي خبراء ذوي مهارة عالية.

كما جاءت الفقرتان رقم (11)، (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.53)، (3.62) وانحراف معياري بلغ (1.1)، (1.2) على الترتيب وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير بشعور العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بأن الحوافز المادية المقدمة لهم والراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب مع المجهودات التي يقومون بها وهذا يستلزم مراعاة الإدارة لنظام الحوافز والمكافآت وأن تكون مجزية وتناسب مع المهام التي يكلف بها العاملون.

كما جاء في باقي فقرات هذا المحور بدرجة موافقة عالية مما يدل على أن درجة تمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير هي عالية (أكبر من المتوسط).

جدول (10) اختبار الانحدار البسيط لتأثير الإدارة الاستراتيجية بشكل كلي على تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	تمكين العاملين	0.411	0.88	0.773	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية ككل على تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة البحث الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على تمكين العاملين؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.879) وهي قيمة دالة عند 0.05 أو أقل، وبالتالي فإن الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين هو ارتباط طردي أي أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بالإيجاب على تمكين العاملين.

مما يدل أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكل أبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، والتقويم والمتابعة)، تسهم في زيادة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وبتيح للعاملين الحصول على مزيد من الصلاحيات ما يزيد من ثقة الإدارة في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وهذا في مجمله يزيد من درجة التمكين الإداري للعاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

مناقشة النتائج.

1. وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة البحث الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على تمكين العاملين؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.879) وهي قيمة دالة عند 0.05 أو أقل، وبالتالي فإن الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية

- وتمكن العاملين هو ارتباط طردي أي أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بالإيجاب على تمكين العاملين باتخاذ القرار. تتفق مع دراسة عيسى، شارف وبوخرص، (2021)
2. التباين المشترك بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين هو 77.3% وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: الإدارة الاستراتيجية يؤثر بنسبة 77.3% في المتغير التابع وهو: التمكين الوظيفي، ووجود تأثير للإدارة الاستراتيجية على فاعلية تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وعليه يتم قبول الفرض الرئيسي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين" ورفض الفرض الصفري البديل.
3. ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكل أبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، والتقويم والمتابعة)، تسهم في زيادة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات .
4. درجة تمكين العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (45.45) مما يدل على أن العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يتمتعون بثقة الإدارة في قدراتهم على إنجاز وإتمام المهام الموكلة لهم على أكمل وجه.
5. تسعى الإدارة للتعرف على نواحي القصور الموجودة من خلال تلقي تقارير المتابعة والتقييم، ومن ثم تعمل على تعديل وتصحيح الأخطاء مما ينعكس على التحسين المستمر في أداء العاملين.

توصيات البحث ومقترحاته

- 1- ضرورة تشجيع الإدارة العليا بالإدارة التعليمية العامة للعاملين على طرح الأفكار وتنمية روح الإبداع لديهم وتوفير الحماية لهم عند تقديم الآراء، المقترحات أو الشكاوى التي تتعلق بالعمل.
- 2- يتعين على الإدارة التعليمية العامة بمنطقة عسير القيام بتحليل الواقع البيئي والتعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها.
- 3- ضرورة تشجيع الإدارة العليا بالإدارة التعليمية العامة على بناء الثقة بين العاملين والقيادة الحالية للإدارة.
- 4- ضرورة مراعاة تحقيق النمو النفسي والأداء المهني للعاملين بالإدارة التعليمية العامة بمنطقة عسير من خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

البحوث المستقبلية :

- 1- اثر التمكين الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- 2- دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء المؤسسي.
- 3- أثر تمكين العاملين على الرضي الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية.

أولاً: المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام. (2004). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أندرواس، راهي جمال ومعايعة، عادل سالم. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين، عمان: دار عالم الكتاب الحديث.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- حامد، التاج محمد محمد علي ومحمداني، حسام الدين عبد العزيز مصطفى. 2019. أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين : دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد. 6، العدد. 3، ص ص. 406-386.
- الحرارشة، محمد والهيبي، صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الادارية، المجلد 33 العدد(2)، 240-266.
- الحرازين، محمد زهير ديب (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. [رسالة دكتوراة غير منشورة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر.
- شوقي، محمد. (2005). الإدارة المعاصرة مدخل حديث. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الطراونة، سمير محمد سالم. (2016). دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الاول، العدد (168)، ص ص 831-877.
- العتيبي، محمد زويد. (2007). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. القاهرة: دار الفجر.
- الفريوتي، محمد قاسم. (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل.

- معلا، جمعة سالم علي. (2020). واقع الإدارة الاستراتيجية في تمكين الموارد البشرية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، المجلد الأول ، العدد(153)،ص ص 459-479.
- ملحم، يحيى. (2006). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة.دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان14-17، جامعة اليرموك، الأردن.
- أمحمد، مرهون. (2018). دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف، كلية الدراسات العليا، قسم الاجتماع، الجزائر.
- (نبيل، سهيل وعبد النور، بن عروس، محمد، طلحة(2020). دور التمكين في تحسين أداء الموظفين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- السكارنة، بلال خلف. (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، غلباء بن فيصل، و غلباء بنت فيصل بن حدجان. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. التربية (الأهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، المجلد 2 العدد (36)، 629-701.
- المهنا، نورة بنت ابراهيم بن عبد العزيز. (2018). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية. العدد. 19، المجلد. 11 ص ص 433-478.
- الهلالي، نوال بنت عوض، و الهبيبي، أشواق حميد. (2018). الإدارة الاستراتيجية في التعليم ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة: دراسة تطبيقية - مدارس البنات الحكومية في منطقة الباحة.مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، العدد (3) المجلد، ص ص228-287
- العتيبي، مشاعل عسير، الشهري، مشاعل عوض، الخريجة & غزيل إبراهيم. (2016). واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. التربية (الأهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، العدد (35)المجلد 2. ص ص677-709
- عيسى، احلام ، بن شارف، هاجر وبوخرص عبد العزيز. (2021). أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين العاملين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة يحي فارس.
- مهني حليلة & ج-جلال سمية لال سمية) 2022. (اثر التمكين الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية [Doctoral dissertation، جامعة المسيلة..
- سهيل، نبيل، بن عروس & عبد النور. & محمد، طلحة(2020). دور التمكين في تحسين أداء الموظفين-دراسة ميدانية لبلدية عين القصير دائرة شلالة العداورة المدية. ، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة يحي فارس المدية.
- الغامدي، عوض بن موسي. (2021). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضتين بادارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية.المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (9) ، العدد الاول، ص ص 188-208.
- هدية كريم & شعبان. (2020). الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء الشركات الصناعية الليبية دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للأسمت-، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد، المجلد 2، العدد 2 ص ص 219-235.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- French, S. (2009). Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*. 28 (1). 617.
- Kiral, B. (2020). The Relationship between the Empowerment of Teachers by School Administrators and Organizational Commitments of Teachers. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7 (1), 248- 265.
- Manketvit, S., Srisa- ard, B., & Setsaengsri, C. (2016). Development of a participatory strategic management model for collaborative educational provision schools. *The Journal of Behavioral Science*, 11 (1), 19- 30.
- Yenipinar, S., & Akgün, N. (2017). The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 791-798.
- Davies, W. K. (Ed.). (2015). *Theme cities: solutions for urban problems* (Vol. 112). Springer