

مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات "دراسة ميدانية تطبيقية حول المركز الوطني للامتحانات طرابلس"

أ. نادية الهادي محمد أبو عبدالله
شركة الحصانة الدائمة

د. مبروكة عبد الله حديدان الخفيفي
استاذ مشارك -كلية الاقتصاد -جامعة بنغازي
Shahed20062009@yahoo.com

المخلص	
تناول البحث مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات طرابلس-ليبيا ، وهدف هذا البحث لمعرفة وتحديد درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات من وجهة نظر مديري الامتحانات ، والكشف عن آرائهم والبالغ عددهم (66) مديراً ، ونظراً لصغر مجتمع البحث وحرص الباحثان على الحصول على أدق النتائج استخدم أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن موضوع البحث ، لتفسيرها والوقوف على دلالتها ، واستخدام استمارة استبيان وهي الأنسب لهذا البحث، توصل البحث الى عدد من النتائج اهمها أن المركز الوطني للامتحانات يطبق مراحل الإدارة الاستراتيجية ،(التحليل الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقويم و الرقابة) ، أن المراحل الأربعة للإدارة الاستراتيجية جاءت درجاتها مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي هذا يؤكد . و اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد المجتمع من مديري الامتحانات لمدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية)، كما قدمت الدراسة عدة توصيات التي من المؤمل أن تسهم في تحسين مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية في المركز الوطني محل الدراسة.	استلمت الورقة بتاريخ 2024/07/22 وقبلت بتاريخ 2024/08/10 ونشرت بتاريخ 2024/09/09
Abstract This study aims to identify the extent of the application of strategic management in the National Center for Examinations, Tripoli - Libya. The aim of this research is to know and determine the degree of application of strategic management in the National Center for Examinations from the point of view of examination directors, and to reveal their opinions, who number (66) directors, because of the small community. The researchers were keen to obtain the most accurate results. The comprehensive inventory method was used in collecting data. The descriptive analytical approach was used, which aims to provide data and facts about the subject of the research, to interpret them and determine their significance. They used a questionnaire form, which is most appropriate for this research. The research reached a number of results. The most important of which is that the National Center for Examinations applies the stages of strategic management (strategic analysis and strategic planning, strategic planning, strategy implementation, evaluation and control), and that the four stages of strategic management received high scores according to the five-point Likert scale. This confirms this. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) between the opinions of community members of examination administrators regarding the extent of application of strategic management according to their functional variables (academic qualification, years of experience, training courses). The study also presented several recommendations that it is hoped will contribute to Improving the level of implementation of strategic management in the national center under study.	الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية، مراحل الإدارة الاستراتيجية، المركز الوطني للامتحانات
	Key words: Strategic management, stages of strategic management, National Center for Examinations

1.1 المقدمة :

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور ؛ لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور ، وعاجزة على جعل المنظمة قادرة على المنافسة في ظل تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات أصبح تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية Implementation of Strategic Management ضرورة حتمية وملحة في إدارات التعليم كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها ، ومن الممكن نجاح بعض المنظمات نتيجة الصدفة في الأجل القصير ، دون ممارسة واعية للإدارة الاستراتيجية ، ولكنها لا يمكن أن تبقى إلا إذا مارست هذا الأسلوب على المدى الطويل.

والإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة ومما لا شك فيه أن إدارة المؤسسات التعليمية لها دور بارز في تحقيق آمال مجتمعاتها ويزداد هذا الدور أهمية في عملية القياس والتقويم أو الامتحانات التحصيلية حيث تتطلب إدارة الامتحانات إدارة تنظم عملها وتقودها في ظل فلسفة هذه المرحلة ، وتحقق الأغراض والأهداف الاستراتيجية الموسوعة على المدى القصير أو الطويل الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة الامتحانات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف المركز الوطني للامتحانات والنظم واللوائح القانونية التي يستند عليها في تنظيم شؤونه.

وانطلاقاً من أن التقويم والقياس نظام أساسي من نظم التعليم لقياس وتقويم التحصيل العلمي للدارسين ، وهو يقوم على أساليب وإجراءات وخطوات ومراحل وفقاً لسيرورة الدراسة بداية ونهاية سنوياً ومرحلياً ، فبات من الضروري ممارسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات لبقائه واستمراره ، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

1.2 الدراسات السابقة:**1.1.2 الدراسات المحلية**

1. دراسة زينب حسين الشيباني (2009) بعنوان تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركة العامة للصناعات الكيماوية بأبي كماش في ليبيا ، هدفت الدراسة إلى تشخيص الممارسة الفعلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة ، التعرف على متطلبات مرحلة تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمة قيد الدراسة ، محاولة التعرف على الأسباب الحقيقية وراء القصور في توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة ، وتوصلت لنتائج أهمها ، قلة الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية أدى إلى تدني الأداء بها، القصور في توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة أدى إلى تدني الأداء بها، نقص الكفاءات الإدارية بالشركة التي تحقق المواءمة بين الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها أدى إلى تدني في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها، انخفاض مستوى الأداء بالشركة ناتج عن قصور في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها.

2. دراسة محمود قشوط المبروك (2017) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على شركة ليبيا للاتصالات) في دولة ليبيا ، يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على أبعاد النجاح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي يساعد القائمين على عملية التخطيط بإعداد الخطة الفعالة والناجحة لتحسين مستوى الأداء بشكل عام ، وتكونت عينة البحث في مجتمع الدراسة من المسؤولين على التخطيط وإدارة الجودة بالمؤسسة قيد الدراسة من مدراء الإدارات ، وأعضاء مجلس الإدارة ، نواب المدراء العاملين ، ورؤساء الأقسام ، ورؤساء الوحدات ، مشرفوا الفروع ، ومن أهم النتائج ، إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وقلة الاعتماد عليه في تحديد التوجه المستقبلي للشركة ، ويرون أن هذا الضعف يؤثر في إتباع الأساليب العلمية في رصد الموارد وإدارتها، وتدني في الاستفادة من قاعدة المعلومات وقدرتها على توفير وتطلعات الخطط الاستراتيجية ، وإن رؤية المؤسسة لا يمكن الوصول إليها ، وإن رسالتها تحتاج إلى وضوح ودقة وتحديد التعبير ، وأن الأهداف المرسومة يصعب تحقيقها في ظل الإمكانيات المتوفرة .

1.2.2 الدراسات العربية :

1- دراسة حنان بنت عبدالرحمن السليمان (2010) بعنوان رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية-السعودية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية وإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير المنظمات التعليمية ولا سيما دور رياض الأطفال (صناعة الأجيال) وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال والبالغ عددهم 65 مديرة ، وتم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج ، حيث أظهرت أن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي _ صياغة الاستراتيجية _ تطبيق الاستراتيجية _ التقييم والسيطرة) كانت بدرجة (عالية) ، لدى توصي الباحثة بإمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في

إدارات رياض الأطفال ، حيث أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة ، لدى توصي بالعمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الاستراتيجية.

2- **دراسة عبد الخالق محمد المانع القرني (2012) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)** ، حيث تهدف الدراسة للتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المتمثلة في مديرو مدارس التعليم العام ، والبالغ عددهم (87) ، وتعزى لمتغيرات (المؤهل الأكاديمي ، المؤهل التربوي، الخبرة) ، وتم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج:

أ. أن المتوسط الحسابي لدرجة التأييد لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بلغ (86.75%) وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جداً.

ب. أن الأبعاد الأربعة حصل كل منها على وزن نسبي بدرجة عالية جداً ، وهذا يعزز من أهمية التعرف على التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام ، مع ملاحظة أنه يجب التركيز على تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) في الخطة الاستراتيجية للمدرسة ، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الأخيرة بصورة نسبية مقارنة بالمجالات السابقة.

ج. اتفاق النتائج مع فرضيات الدراسة بدرجة كبيرة جداً وعمومية التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام ، وعدم تخصيصه لمؤهل محدد او مؤهل تربوي مخصص ، أو موجهاً لفئة من ذوي الخبرة محدود بسنوات معينة ، وهذا يجعل التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام يتمتع بقوة وعمومية وفاعلية ، ويؤكد نجاح تطبيقه في مدارس التعليم العام بالمملكة.

3. **دراسة صلاح الدين، صفاء محمد، (2014) بعنوان مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية:**

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية وقد تم اعتماد المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العملية لموضوع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من بين القيادات الادارية العليا في كافة الاجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) و في وزارة الخارجية وقطاع الطيران، توصلت الدراسة الى ان اغلب الاجهزة الحكومية المركزية لا تمارس الادارة الاستراتيجية، و عند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الانشطة المتعلقة بصياغة و تنفيذ الاستراتيجية، كما اظهرت الدراسة ان من اهم الاسباب التي تحول دون تطبيق الادارة الاستراتيجية عدم توفر الاختصاصيين في التخطيط الاستراتيجي، غياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد الاستراتيجية بالإضافة الى عدم وجود رسالة مكتوبة و معروفة للعاملين بالمنظمة.

4. **بن صافية، صابرينة و بونفاض، عبير، (2018) بعنوان تطبيق الإدارة الاستراتيجية و علاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية:**

هدفت هذه الدراسة الى البحث في مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي وتحديد برنامج (spss) لتحليل الاستبيان واختبار الفروض. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى معظم المؤسسات محل الدراسة معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأنها تطبقها بمختلف عملياتها وأنشطتها، وأن الأداء المالي يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لمواردها عن طريق مؤشرات، بالإضافة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر على الأداء المالي لها، حيث أن السياسات الكفاء للإدارة الإستراتيجية تساعد بشكل إيجابي في تقييم وتحسين أدائها بحيث تكون النتائج جيدة. توصلت الدراسة إلى العديد من المقترحات أهمها من الضروري للمؤسسات محل الدراسة أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن، كذلك ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء المالي بصورة مستمرة من قبل المؤسسات محل الدراسة كأساس سليم لتقييم الأداء والموازنة بين الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى استغلال نتائج مؤشرات أدائها المالي في تحديد الانحرافات الموجودة وتصحيحها.

1.3.2 **التعقيب على الدراسات السابقة :** من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تناولت موضوع تطبيق الإدارة

الإستراتيجية وقد عرضت من الأقدم إلى الأحدث ، وأغلب هذه الدراسات وصفية ، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال النظري للإدارة الإستراتيجية بمراحلها الأربعة ، واختلفت معها في المجال التطبيقي للدراسة حيث طبقت على المركز الوطني للاختبارات والمكاتب التابعة له في البلديات - ليبيا ، واجتمعت في بعض نتائجها على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة وتطوير أدائها وصياغة القرارات الإستراتيجية الملائمة لها ، واتفقت على وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لقلة الامكانيات وقلة اهتمام الإدارة العليا بعملية التدريب لتكوين كفاءات فنية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، ورغم عدم وجود بعض المعرفة لدى فئة بين المديرين بالإدارة الإستراتيجية ، إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف العملية ؛ وقد تم الاستفادة منها في تطوير أداة جمع البيانات الاستبانة، والتعرف على

نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث قيد الدراسة ، واستخدام المعالجات الاحصائية المناسبة ، وتدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري .

1.3 مشكلة البحث :

إن إدارات وزارة التعليم بليبيا قد تتفاوت في تناولها للإدارة الاستراتيجية ، فتوجد إدارات قد تقوم ببعض المحاولات في التخطيط الاستراتيجي للأعمال الإدارية ، ورسم الخطط المستقبلية لها ، وقد تتحرف لوجود فجوة في التنفيذ بينها وبين إدارة التخطيط المعنية برسم هذه السياسات والخطط الاستراتيجية للوزارة ، وهذا راجع ومناطق بمدى معرفة المدير بأهمية الإدارة الاستراتيجية .

ومن خلال الدراسة التي تم بها التحليل الاستراتيجي على إدارة الامتحانات في الفصل الخريف 2022-2023 م ومن نتائجها التي تشير إلى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بهذه الإدارة .

فأنه يمكن القيام بدراسة لمعرفة وتحديد درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمركز الوطني للامتحانات ، وهذا ما سيركز عليه الباحث من خلال تناوله لهذا الموضوع ، والكشف عن آراء مديري الامتحانات بالمركز من وجهة نظرهم ومدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات ؛ ويمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة التالية :

السؤال الأول الرئيسي : ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات ؟ يتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي لدى مديري المركز الوطني للامتحانات ؟.

السؤال الثاني: ما مدى تطبيق الصياغة الاستراتيجية لدى مديري المركز الوطني للامتحانات ؟.

السؤال الثالث: ما مدى إمكانية تنفيذ الاستراتيجية لدى مديري المركز الوطني للامتحانات ؟.

السؤال الرابع: ما مدى تطبيق التقويم والرقابة لدى مديري المركز الوطني للامتحانات ؟.

السؤال الرئيسي الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث من مديري الامتحانات ومدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية)؟.

1.4 فرضيات الدراسة:

تمشياً مع تساؤلاً الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقويم والمراجعة الاستراتيجية) بالمركز الوطني للامتحانات. يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي لدى مديري المركز الوطني للامتحانات .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة احصائية تطبيق الصياغة الاستراتيجية لدى مديري المركز الوطني للامتحانات .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية لإمكانية تنفيذ الاستراتيجية لدى مديري المركز الوطني للامتحانات .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى تطبيق التقويم والرقابة لدى مديري المركز الوطني للامتحانات .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث من مديري الامتحانات ومدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية).

1.5 أهداف البحث: يهدف هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات من وجهة نظر مديري الامتحانات ، ويمكن ذكر أهم الأهداف على النحو التالي:

1. معرفة وتحديد درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها بالجهة قيد البحث.

2. الوقوف على الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ، الخاصة بإجابات مديري الامتحانات مجتمع البحث ومدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، والتي تعزي إلى المتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية).

3. تقديم النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية وفقاً لنتائج البحث.

1.6 أهمية البحث : ويمكن تناول أهميتها على النحو التالي :

1.1.6 الأهمية النظرية :

1. تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بمراحلها العملية للمركز الوطني للامتحانات.

2. يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية موضوعه حيث يتناول موضوع مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات

3. سيسهم هذا البحث في إثراء مكتبة الأكاديمية الليبية والمكاتب العربية لأنها تتناول أحد الموضوعات المهمة في الإدارة.

1.2.6 الأهمية التطبيقية :

1. ارتباطه بأهم مرحلة في التعليم، وهي جديرة بالاهتمام وهي مرحلة التقويم والقياس ، في بناء رؤية جديدة لإصلاح نظام الامتحانات.

2. تعرف مديري الامتحانات على درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للامتحانات، بما يساهم في زيادة فاعليتهم ومساعدتهم على تحسين الأداء من خلال إتخاذ إجراءات وتدابير، واتخاذ قرارات تسعى في مجملها إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3. من النتائج والتوصيات سيساهم البحث في مساعدة أصحاب القرار في المركز الوطني للامتحانات إلى إتخاذ قرارات وتوفير آليات معينة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات ومكاتب المركز ، وكذلك مراعاة أهم العوامل التي تساعد في تطوير تلك الإدارات في ضوء مفهوم هذه الإدارة.

1.7 حدود البحث :

1- الحدود المكانية : المركز الوطني للامتحانات طرابلس .

2- الحدود البشرية : مدير المركز الوطني للامتحانات ، ومديري الإدارات بالمركز ، ومديري مكاتب الامتحانات بالبلديات-ليبيا.

3- الحدود الزمنية : تجرى خلال الفترة الزمنية من خريف 2023 م .

1.8 مصطلحات الدراسة

استخدمت في تحقيق اهداف الدراسة المصطلحات التالية:

1. الإدارة : بين (عبدالله ، 2006:11) ، أن الإدارة هي "عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة".

2. الاستراتيجية: هي "التي تحدد الطريقة التي ستحقق بها المنظمة أهدافها على ضوء الفرص والمخاطر التي تقرضها البيئة الخارجية وموقف الموارد بالمنظمة" (السالم ، 2009:14).

3. التخطيط : غنيم (2005) شكل من أشكال التفكير الإبداعي وهو أيضًا نشاط ذهني يسبق العمل ، ويرسم تصورًا أوليًا له ، وبالتالي فهو عبارة عن خارطة ذهنية عن خط سير العمل في المستقبل. كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار لبدائل ومسارات مختلفة ، أنه باختصار أسلوب لمعرفة ماذا تريد ؟ وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح .

4. التخطيط الاستراتيجي : حسين (2002) هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة ، ويستخدم المنهج العلمي لإستشراف متغيرات المستقبل ، وتحليل بيئة المؤسسة داخليًا وخارجيًا ، للإفادة من الفرص المتاحة ، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة ، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات .

5. الإدارة الاستراتيجية : من أبسط التعريفات للإدارة الاستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي قدمه Pearce Robinson الذي ينص على "أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليه تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" (المرسي ، ابوبكر ، 2007:20)

6. الرؤية الاستراتيجية : "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها المركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القرارات والإمكانية التي تخطط لتنفيذها" (إدريس والمرسي :93).

7. القياس Measurment : وقد ظهرت تعريفات متعددة لمفهوم القياس ومن هذه التعريفات تعريف مهرنز (1975 ، Mehrens) الذي عرف عملية القياس على أنه : "تلك العملية التي يمكن من خلالها ان يمكن الأخصائي من الحصول على معلومات كمية عند ظاهرة ما ، ويؤيد ذلك كل من جلفورد (1954 ، Gurlford) وكذلك كيرلنجر (1973 ،

Keerlinger) (وهوبكنز وستانلي ، 1981) (ابوغربية ، 2009 : 18).

8. مفهوم التقويم Evaluation Concept : والتقويم هو عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة ، وعرف مكتب التربية العربي لدول الخليج التقويم هو إصدار الحكم على شيء ما ، أو تقدير قيمة معينة له والتقويم التربوي عبارة عن مجهود منظم للحكم على ظاهرة تعليمية معينة (الكبيسي ، 2007 : 25).

9. التقويم والقياس (الامتحانات) : يرى المجاهد (2013) رغم أن مفهوم القياس والتقويم أعم وأشمل من مفهوم الامتحانات والاختبارات المدرسية ، والتي تعتبر بمثابة أداة لعملية القياس والتقويم ، يستخدم هاذين المفهومين للدلالة على عملية واحدة ، يتم بموجبها اتخاذ أهم وأخطر قرار في حياة الطالب أو التلميذ التقليدية وهي الترفيع أو الانتقال من سنة

دراسة إلى أخرى ، أو من مرحلة إلى أخرى ، أو من أجل الحكم على مدى كفاءة الدارس وقدرته على التمكن من مهارات وقدرات معينة للعمل في مهنة أو وظيفة ما (المجلة الجامعية ، ع15 ، م2).

2.2. الأطار النظري للدراسة

2.1 الإدارة الاستراتيجية :

"تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة" (إدريس ، ومرسي ، 2003 : 22).

وإن بعض المؤسسات اللببية تعاني من الهدر من مواردها كنتيجة لقلّة المعرفة في الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه المؤسسات وخاصة القطاع العام ، وغالباً ما يكون الشخص الأول في المؤسسة السبب المباشر لهذا الهدر ، بسبب عدم اطلاعه على الأساليب الإدارية المناسبة لإدارة مؤسسته وعدم معرفته بالأدوار الإدارية التي يجب أن يضطلع بها تاركاً الأمور الأخرى للمختصين غيره ، إن الشخص الأول في المؤسسة مسؤول عن تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، وهكذا يصبح مسؤولاً ومسؤولية مباشرة عن فشل تلك المؤسسة أو نجاحها ، وعلى هذا يجب خلق فرص استراتيجيات والاستفادة من مقومات النجاح في مؤسسته في تحسين إدارتها بفهم وتطبيق الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر من أحدث الأساليب الإدارية في العالم.

"وتواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة ، إنتاجية أم خدمية ، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة ، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة يمكنها من ذلك" (ميا وآخرون ، 2007 : 191).

ولقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم الإدارة الاستراتيجية نظراً لأنها استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين ورجال الأعمال والمختصين بالتنظيم واستراتيجية التفكير لما تتمتع به من مكانة في تاريخ الإدارة المعاصرة وفي مصير المنظمات والمؤسسات الإدارية .

حيث يعرفها Jhon (1994 : 43) بأنها " عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاح تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة " ؛ وعند كوتلر الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة ؛ في حين يقدم ثوميسون مفهوماً شمولياً للإدارة الاستراتيجية ويرى أنها عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة (بن حبتور ، 2004 : 95).

ويعرفها ياسين (2002) على أنها "عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني ، وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة التحديات ببيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر"

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

و عرفها المغربي (2006) بأنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيط بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على البعيد ومراجعتها وتقييمها " .

2.4 أهمية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Importance)

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية إذا تذكرنا أن جميع المنظمات أي كان نوعها أو حجمها تواجه تغيرات مستمرة وهي تغيرات لا مفر من التعامل معها سواء كانت المنظمة صغيرة أم كبيرة ، وهنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية في رصد ما يحدث من تغيرات حول المنظمة ، وتحليل أسبابها ، وتحديد أفضل الطرق للتعامل والتجارب معها ، وعندها يستخدم المديرون عملية الإدارة الاستراتيجية فإنه يكون بمقدورهم التعامل مع المتغيرات البيئية غير المؤكدة بشكل أفضل (المقدم ، ومنير ، 2018 : 4).

والإدارة الاستراتيجية مهمة لأسباب تتعلق بطبيعة تكوين المنظمات ، فالمنظمات تتكون من عدة قطاعات وأقسام ووحدات فرعية وهي تمارس وظائف وأنشطة إنتاجية ، وتسويقية ، ومالية... الخ ، ولا شك أن هناك حاجة ضرورية للربط بين كل هذه الأجزاء والتنسيق بينها وتوجيه جهودها لبلوغ أهداف المنظمة ، وهذا هو ما تفعله الإدارة الاستراتيجية ، ولم تعد الإدارة الاستراتيجية اليوم قاصرة على الشركات والمنظمات الهادفة للربح فقط ، بل امتدت لتشمل أيضاً المؤسسات

الحكومية ، والأندية الرياضية ، والأحزاب السياسية ، والجمعيات الخيرية وغيرها من المنظمات غير الهادفة للربح (العارف ، ومخير ، 2015 : 14).

ويرى حمدان وإدريس 2009 ، بأن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتمثل بما يلي :

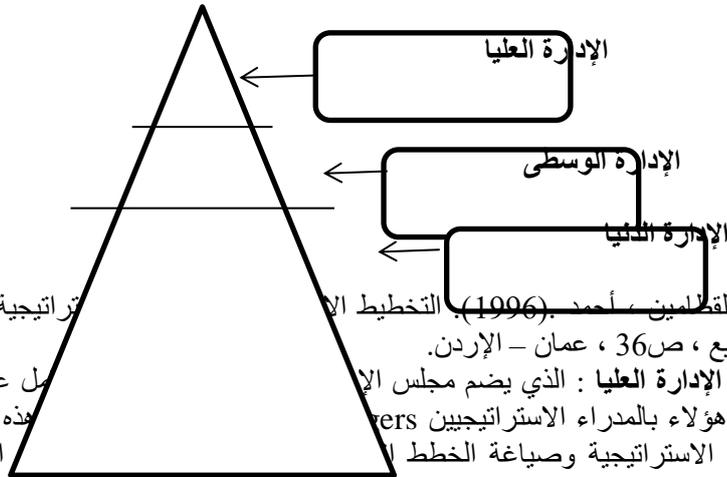
1. تزود الإدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها ، ويعتبر هذا الفكر من أهم عناصر المنظمة الداخلية لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف ، الخطط ، والسياسات.
2. يساعد استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
3. تفيد الإدارة الاستراتيجية في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترفيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
4. تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
5. تعتبر الإدارة الاستراتيجية من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه منظماتهم.
6. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء ، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
7. تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.
8. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
9. تضمن الإدارة الاستراتيجية النجاح لمنظمة الأعمال ، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون وفضل مما لو يتبعوه .

2.3 مستويات الإدارة الاستراتيجية (Strategic Administration Levels)

"قبل تناول هذا الموضوع ، لا بد من التذكير بسؤال مهم ، يرتبط بمدخل الإدارة الاستراتيجية ألا وهو مَنْ المسؤول عن القيام بالإدارة الاستراتيجية ؟ مَنْ المسؤول في إنجاز المهمة ؟ وتحمل تبعات النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات ؟ والجواب إنه يمكننا أن نحصر هذه المسؤولية في ثلاثة جهات أساسية وهي : (القطامين ، 1996 : 78-79)

1. الإدارة العليا ، والصف الثاني لها .
 2. الخبراء الذين يعملون لدى المنظمة بصفة دائمة .
 3. الاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة ."
- ويرى القطامين كما هو معروف فان مؤسسة العمل تشمل على ثلاثة مستويات إدارية ، تعرف عادة بالهرم الإداري ، كما هو موضح في الشكل رقم 2-2 فان هذه المستويات تتكون من :

شكل رقم (2-2) الهرم التنظيمي في المؤسسة



المصدر : القطامين ، أحمد . (1996). التخطيط الاستراتيجي ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ص 36 ، عمان - الأردن.

1. مستوى الإدارة العليا : الذي يضم مجلس الإدارة ويسمى هؤلاء بالمدراء الاستراتيجيين Strategic Managers والأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية والمدراء فقط ، بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المؤسسة.
2. مستوى الإدارة الوسطى : الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسة كالمالية والتسويق والانتاج وغيرها.
3. مستوى الإدارة الدنيا : الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعاملين والفنيين والأجهزة والمكائن" (القطامين ، 1996 : 36).

ويرى كلا من الغالبي وإدريس (2007) إن وجود مستويات متعددة للاستراتيجية في منظمات الأعمال على حجم المنظمة ، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها ، وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا ، ففي المنظمات الكبيرة والتي تتكون مجموعة من وحدات الأعمال الاستراتيجية وتتبنى دوراً اجتماعياً أكبر نجد أن مستويات الاستراتيجية فيها تتمثل في أربعة مستويات : الاستراتيجية المجتمعية ، استراتيجية المنظمة ، استراتيجية الأعمال ، الاستراتيجيات الوظيفية.

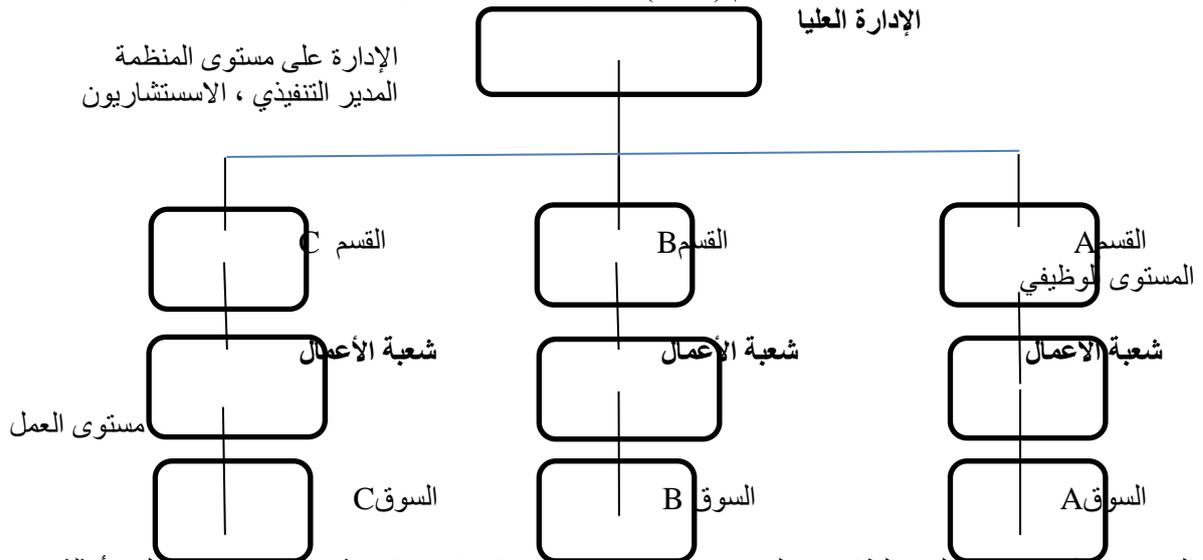
في حين أشار باحثون آخرون إلى أن استراتيجية المنظمة تتكون من ثلاثة مستويات رئيسية معتبرين أن مستوى الاستراتيجية المجتمعية يدخل ضمن استراتيجية المنظمة وما تحويه من مؤشرات حول مسؤولياتها الاجتماعية ، وفي الوقت ذاته نجد ان المنظمات الصغيرة الحجم والمتكونة من عمل واحد عادة ، ولو كانت بخطوط غنتاجية متعددة ، فإننا نجد مستويين للاستراتيجية حيث يتداخل مستوى استراتيجية المنظمة ومستوى استراتيجية الأعمال في مستوى واحد بالإضافة إلى المستوى الثاني وهو مستوى الاستراتيجيات الوظيفية.

أ- الاستراتيجية على مستوى المنظمة : يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار المجموع للعمل ، وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتحديات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية ، وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة استراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى إن مهمة تطوير استراتيجية المنظمة عملية معقدة وتتسم بالتنوع .

ب- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس ، وكسب السوق ، وبالتالي تحقيق الربح فمجموعة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى إستناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عالٍ ومتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة .

ج- الاستراتيجيات على مستوى الوظيفي : تتعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال ، وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي ، إن تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات، كنشاط الإنتاج والعمليات ، ونشاط البحث والتطوير ، ونشاط إدارة الموارد، ونشاط التسويق ، والنشاط المالي ، والمحاسبي ، وعادة ما تكون مسؤوليته وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم ، بالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال" (الغالبي و ادريس ، 2007 : 42-44) .

الشكل رقم (2-3) مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر : الفيبي ، فاضل و الطائي ، على حسون . (2014) . الإدارة الاستراتيجية ، نظريات ، مداخل ، أمثلة وقضايا معاصرة ، مكتبة الاسكندرية ، (ص55).

5. الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجانب وصفاً للطريقة و الإجراءات التي اتبعها الباحثان في إتمام هذه الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات .

3.1 منهج الدراسة : (Research Methodology) أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تتعلق بفرضيات الدراسة ، بغية تحديد مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المركز الوطني للاختبارات من وجهة نظر مديري الامتحانات .

3.2 أداء الدراسة : استخدمت أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الميدانية بهذه الدراسة ، حيث قامت الباحثان بتصميم استمارة الاستبيان، استنادا علي الدراسات والبحوث السابقة ، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة ، وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى قسمين أساسيين، هما:

3.2.1 القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي : (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية).

3.2.2 القسم الثاني: وهو مقياس مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية :و تكون من (48) فقرة موزعة على مراحل الإدارة الاستراتيجية : (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقويم و الرقابة) كما تم صياغة جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي مفاسه حسب مقياس "ليكرت" Lkier الخماسي ، الأكثر استخداماً وشيوعاً لدي الباحثين والمتدرج من (5) درجات : الدرجة (5) تعني أن المبحوث (موافق تماماً) ، والدرجة (4) تعني أنه (موافق) ، والدرجة (3) تعني أن المبحوث (محايد)، والدرجة (2) تعني أنه (غير موافق) ، والدرجة (1) تعني أن المبحوث (غير موافق تماماً) . ولتسهيل تفسير النتائج ، تم احتساب طول خلايا المقياس ، وذلك بأجراء عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى (5-1=4)، ثم تقسيمه على الحد الأعلى للمقياس (5) ، وذلك للحصول علي طول خلية المقياس (4/5 = 0.8) ، وأضافه ناتج القسمة إلى ادني درجه في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث اصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1 - 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس، كما هو مبين بالجدول (1)

جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الوسط الحسابي المرجح	مستوى اتجاه الإجابة
1.79	منخفض جداً
2.59-1.80	منخفض
3.39-2.60	متوسط
4.19-3.40	مرتفع
5-4.20	مرتفع جداً

3.3 ثبات و صدق اداة الدراسة:

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة تصميم (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة ، ومن ثمَّ تمَّ تحكيمها علمياً من قبل مجموعة من المتخصصين في مجال موضوع الدراسة ، ومن ثمَّ تمَّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجرائها من إضافة أو حذف أو تعديل.

3.4 الاتساق الداخلي : تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان البحث وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه ، وكانت النتائج على النحو التالي :

3.1.4 المحور الأول : التحليل الاستراتيجي

جدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور التحليل الاستراتيجي والدرجة الكلية له.

معامل ارتباط بيرسون	العبارة
0.579**	تتأثر إدارة المركز بالوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الراهن في وضع الخطة السنوية
0.765**	تشجع إدارة المركز الموظفين لاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم
0.634**	للمدير صلاحيات تمكنه من الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر والتهديدات
0.571**	تستند إدارة المركز على المعلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع)
0.584**	يتم المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي يتبناها المجتمع
0.642**	يوجد تكامل بين إدارة التفتيش التربوي والمركز تعينه في وضع الخطة السنوية للعام الدراسي
0.487**	تنظم إدارة المركز زيارات لمراكز أو إدارات الامتحانات بالدول الخارجية المتقدمة للتعرف على كيفية العمل بها
0.392**	يتم الاطلاع على خطط نموذجية لمراكز امتحانات مناظرة بدول أخرى للاستعانة بها في وضع الخطة السنوية للمركز
0.688**	تقوم إدارة المركز بتو عيئنا بعملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاحها
0.664**	استخدام التكنولوجيا الالكترونية (منظمة الامتحانات) في امتحانات الشهادة العامة

0.764**	تعرف إدارة المركز مواطن القوة والضعف في المركز وتعمل على تنميتها
0.690**	تشارك إدارة المركز العاملين في عملية التخطيط لأنها تعتمد بأهمية رأس المال البشري
0.752**	تساعد الثقافة التنظيمية لإدارة الموظفين الولاء والالتزام للمركز

* علاقة ارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (2) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل عبارة من عبارات محور التحليل الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

3.2.4 المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية له

معامل ارتباط بيرسون	العبارة
0.580**	توجد لدى المركز رؤيا
0.739**	تضع إدارة المركز خطة رئيسية شاملة تحدد كيفية إنجاز المركز لرسائله وأهدافه
0.766**	رسالة المركز تحفز الموظفين للتفكير المستمر والعمل المبدع
0.759**	تعتبر رسالة المركز هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود المبذولة
0.750**	تضع إدارة المركز أهدافاً قابلة للتحقيق
0.772**	يضع المركز أهدافاً تتسق مع محتوى وأنشطة المركز وحاجات الممتحن (الطالب)
0.830**	تنجح إدارة المركز في ترجمة الأهداف إلى خطط
0.560**	تضع إدارة المركز خطة طوارئ
0.672**	تحتوي الخطة السنوية للمركز على جداول زمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة موضحة مع الأهداف
0.809**	تقوم إدارة المركز بوضع استراتيجيات والعمل على تطويرها
0.722**	تقوم إدارة المركز بوضع خطة استراتيجية تدريبية للموظفين لتشغيل وصيانة منظومة الامتحانات

** علاقة ارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (3) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل عبارة من عبارات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

3.3.4 المحور الثالث : تنفيذ الاستراتيجية

جدول رقم (4) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور تنفيذ الاستراتيجية والدرجة الكلية له

معامل ارتباط بيرسون	العبارة
0.779**	يعتبر المقر ملائماً لتنفيذ البرامج والأعمال التشغيلية وأرشفة النتائج
0.747**	تتسم الخطة الاستراتيجية للمركز بالمرونة
0.742**	يقوم المركز بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية
0.848**	تقوم إدارة المركز بالتخطيط التشغيلي الذي يهتم بالمشكلات اليومية
0.661**	تطور إدارة المركز خطط تشغيلية لموظفيها تساعدهم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية
0.614**	تدرك الإدارة أن بعض الموظفين يتخوفون من التغيير ويقاومونه
0.719**	توفر إدارة المركز أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل
0.799**	تقوم إدارة المركز بوضع ميزانيات للأعمال التشغيلية
0.880**	يقوم المركز بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة
0.697**	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة
0.754**	تعتبر إدارة المركز الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية

** علاقة ارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (4) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل عبارة من عبارات محور تنفيذ الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

3.4.4 المحور الرابع : التقييم والرقابة

جدول رقم (5) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور التقييم والرقابة والدرجة الكلية له

معامل ارتباط بيرسون	العبارة
0.541**	تدرك إدارة المركز أهمية التقييم الذاتي للخطة حسب معايير محددة
0.730**	تقوم إدارة المركز بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً وإيجاباً في نجاح تنفيذ الخطة
0.786**	تضع إدارة المركز مقاييس واضحة ومحددة لتقييم الأداء
0.788**	تقوم إدارة المركز بمراجعة وتقييم الاستراتيجية

0.778**	تضع الإدارة معايير محددة لتقويم أهداف الإدارة بما يتناسب مع رسالتها
0.773**	تضع الإدارة مقياس للأداء لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المركز
0.668**	تفسر الإدارة نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة
0.728**	تستخدم الإدارة استراتيجيات بديلة عند الحاجة
0.738**	تجري الإدارة التعديلات على الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي
0.747**	تجري الإدارة التعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة المركز
0.617**	تهتم إدارة المركز بتوزيع الاستبيانات في نهاية العام لتعرف على مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة من المركز
0.786**	تدخل الإدارة التعديلات اللازمة لنجاح الاستراتيجية بما يتوافق مع التغيرات الجارية في بيئة المركز
0.726**	تستفيد الإدارة من التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية

** علاقة ارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين كل عبارة من عبارات محور التقويم والرقابة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. كما استخدم الباحثان مصفوفة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة وظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد البحث

المجموع	التقويم والرقابة	تنفيذ الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	
				1	التحليل الاستراتيجي
			1	0.848**	التخطيط الاستراتيجي
		1	0.752**	0.754**	تنفيذ الاستراتيجية
	1	0.812**	0.827**	0.758**	التقويم والرقابة
1	0.927**	0.903**	0.931**	0.913**	المجموع

** علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الدراسة عند مستوى معنوية (0.01) وهذه الارتباطات تعزز صدق المقياس.

3.5 ثبات أداة البحث : يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها ؛ بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة اختبارها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة". ولقياس مدى ثبات محاور البحث استخدم الباحثان معادلة (ألفا كرونباخ) ، وهذا الاختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (0،1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة البحث فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً ، فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات عينة البحث ، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات عينة البحث ، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي (0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن (0.8) كان ذلك أفضل ، والجدول التالي رقم (7) يبين معامل ثبات محاور البحث.

جدول رقم (7) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور البحث

المجموع		المحاور
ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.870	13	التحليل الاستراتيجي
0.907	11	التخطيط الاستراتيجي
0.921	11	تنفيذ الاستراتيجية
0.922	13	التقويم والرقابة
0.905	48	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن معامل ثبات محاور البحث (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.870) ، (0.922) لمختلف محاور الدراسة. واستخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية على محاور البحث ، وتعتمد هذه الطريقة على

تجزئة عبارات كل محور إلى نصفين (زوجية ، وفردية) ، ويتم حساب العلاقة أو مدى الارتباط بين درجات هذين النصفين، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (8).

جدول رقم (8) نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاور البحث

المحاور	المجموع	
	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات سبيرمان براون
التحليل الاستراتيجي	0.720	0.837
التخطيط الاستراتيجي	0.855	0.922
تنفيذ الاستراتيجية	0.867	0.929
التقويم والرقابة	0.752	0.859
المجموع	0.798	0.886

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أنه توجد علاقة ارتباط بين أجزاء محاور البحث ، حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين النصف الفردي والزوجي للمحاور تراوح بين (0.720 ، 0.867) ، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي للمحاور تراوح بين (0.837 ، 0.929) ، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس. وبذلك يكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات مقياس البحث مما يجعله على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات البحث.

3.6 مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري المركز الوطني للاختبارات ، ويبلغ عددهم (66) ، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة وحرص الباحثان الحصول على أدق النتائج استخدم أسلوب **الحصر الشامل** في جمع البيانات، أي أخذ جميع مفردات مجتمع البحث. وقد تم توزيع (66) ، وبعد فحص الاستبيانات للتعرف على مدى صلاحيتها للتحليل، تبين أن هناك (04) استبيانات تم استبعادها لعدم مطابقتها للإجابة السليمة أي أن عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (55) استبيان بنسبة إرجاع (83.33%).

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

1. اختبار كرونباخ ألفا: "يعتبر اختبار كرونباخ ألفا من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان ، وهو اختبار يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان، ويتم إيجاده باستخدام المعادلة التالية".

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_q^2}{\sigma_t^2} \right)$$

α = معامل الثبات.

N = عدد الأسئلة في الاستبيان.

σ_q^2 = تباين السؤال.

σ_t^2 = تباين جميع الأسئلة.

2. الوسط الحسابي

الوسط الحسابي " هو مجموع القيم على عددها " ، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقدير معالم المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية. ويتم إيجاد الوسط الحسابي عن طريق المعادلة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

3. الانحراف المعياري: "الانحراف المعياري لمجموعة من المشاهدات هو " الجذر التربيعي الموجب لمجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على (n - 1) " ، وهو أحد مقاييس التشتت ، ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات مفردات عينة حول خيار معين ، ويتم إيجاد الانحراف المعياري من المعادلة التالية" (تشاو، 2004 ، ص114):

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n f(X_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

حيث:

\bar{x} : الوسط الحسابي.

x_i : القيم المعطاة.
 f : التكرار لكل قيمة معطاة.
 n : عدد القيم.

4. اختبار (t) : يتم إيجاد قيمة (t) عن طريق المعادلة التالية .

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s/\sqrt{n}}$$

ويستخدم اختبار t لاختبار الفرضية الصفرية أن متوسطي مجتمعين متساويين مقابل الفرضية البديلة أن متوسطي مجتمعين غير متساويين ، حيث يتم مقارنة قيمة اختبار (t) المحسوبة مع قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية ومستوى معنوية معينين، فإذا كانت قيمة اختبار (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة اختبار (t) المحسوبة اصغر من قيمة (t) الجدولية تقبل الفرضية الصفرية .

5. معامل الارتباط : وتقع قيمة معامل الارتباط بين (-1، 1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ، فإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية ، وتعتبر العلاقة قوية إحصائياً إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغيرة (أقل من 0.05) أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين ، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في قيم المتغير الآخر ، ونقصان قيم هذا المتغير يرافقها نقصان في قيم المتغير الآخر ، أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية ؛ أما الإشارة السالبة فإنها تعني أن زيادة قيم أحد المتغيرات يرافقها نقصان في قيم المتغير الآخر والعكس صحيح ، أي أن العلاقة عكسية ، ويمكن استخدام أكثر من معامل لإيجاد الارتباط ، ومن أهم هذه المعاملات **معامل ارتباط بيرسون** ، ويتم استخراج معامل ارتباط بيرسون من خلال تطبيق المعادلة التالية.

$$R = \frac{N(\sum xy) - \sum x \sum y}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث R = معامل ارتباط بيرسون.

X = المتغير الأول.

Y = المتغير الثاني.

6. تحليل التباين واختبار F : لاختبار معنوية الفرق بين عدة أوسط (ثلاثة أوسط أو أكثر) يمكن استخدام اختبار F الذي يعتمد أساساً على أسلوب تحليل التباين ، يعرف تحليل التباين بتجزئة مجموع مربعات الانحرافات الكلي عن المتوسط العام للمتغير قيد الدراسة أي جزئين نسبة إلى المصدر المسبب للاختلاف استناداً إلى المعادلة التالية :

$$\sum_i \sum_j (y_{ij} - \bar{y}_{.j})^2 = n \sum_i (y_i - \bar{y}_{.})^2 + \sum_i \sum_j (y_{ij} - \bar{y}_{i.})^2$$

حيث الطرف الأيسر من المعادلة يمثل مجموع مربعات الانحراف الكلي ويشار لها بالرمز SST بينما الجزء الأول من الطرف الأيمن يمثل مجموع مربعات الانحراف للمعالجات ويشار لها بالرمز SSt و الجزء الثاني من الطرف الأيمن يمثل مجموع مربعات الانحراف للخطأ العشوائي ويشار لها بالرمز SSe . ويعرف اختبار F بالأحصاء التالية :

$$F = \frac{SSt / (k - 1)}{SSe / k(n - 1)}$$

وبعد الحصول على F المحسوبة يتم مقارنتها بقيمة F الجدولية وذلك لاتخاذ قرار بشأن قبول أو رفض الفرضية الصفرية التي تنص على إن أوساط مجموعة المتغيرات متساوية .

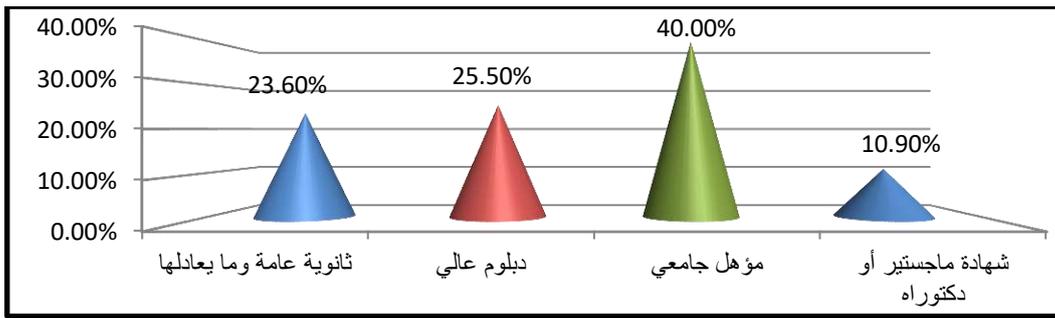
فإذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية بدرجة حرية (k-1) و (k(n-1)) ومستوى معنوية مفترض ومستخدم في اغلب الدراسات 0.05 يتم قبول الفرضية الصفرية أي إن أوساط مجموعة المتغيرات متساوية . أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية يتم قبول الفرضية البديلة أي أن أوساط مجموعة المتغيرات غير متساوية .

3.8 تحليل البيانات الشخصية أ- المؤهل العلمي :

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.6%	13	ثانوية عامة وما يعادلها
25.5%	14	دبلوم عالي
40.0%	22	مؤهل جامعي
10.9%	6	شهادة ماجستير أو دكتوراه
100.0%	55	المجموع

الشكل رقم (1) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي



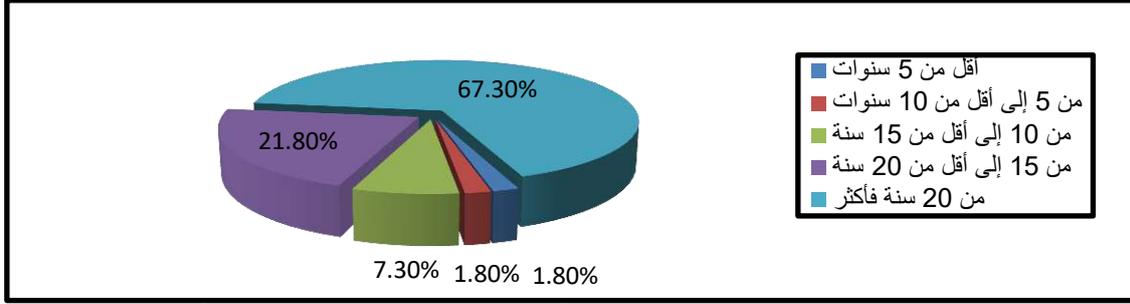
يتبين من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (1) أن أكثر مؤهل علمي الجامعي بنسبة (40.0%) ، وتليها الدبلوم العالي بنسبة (25.5%) ، والثانوية العامة وما يعادلها جاءت بنسبة (23.6%) ، شهادة ماجستير أو دكتوراه بنسبة (10.9%).

ب- سنوات الخبرة :

جدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
1.8%	1	أقل من 5 سنوات
1.8%	1	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
7.3%	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة
21.8%	12	من 15 إلى أقل من 20 سنة
67.3%	37	من 20 سنة فأكثر
100.0%	55	المجموع

الشكل رقم (2) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة



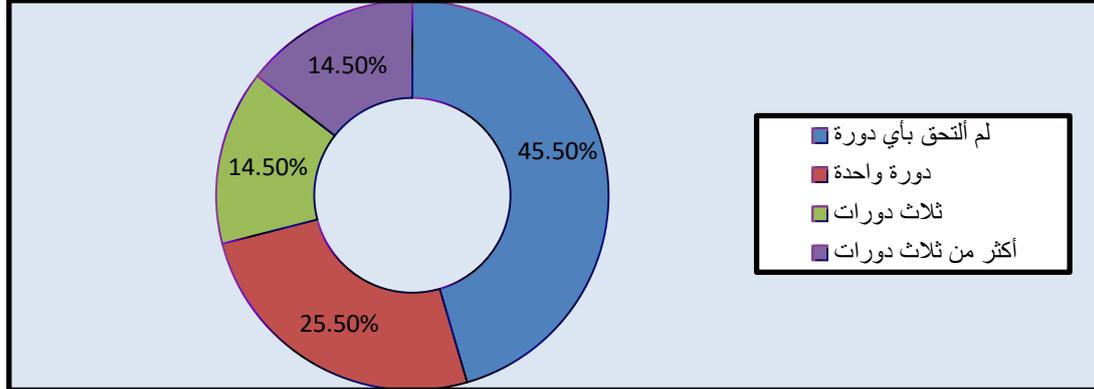
يتبين من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (2) أن أكثر سنوات الخبرة (من 20 سنة فأكثر) بنسبة (67.3%)، وتليها (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (21.8%)، وجاء سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (7.3%)، و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) بنسبة (1.8%) لكل فئة.

ج- الدورات التدريبية :

جدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية
45.5%	25	لم ألتحق بأي دورة
25.5%	14	دورة واحدة
14.5%	8	ثلاث دورات
14.5%	8	أكثر من ثلاث دورات
100.0%	55	المجموع

الشكل رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب الدورات التدريبية



يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (3) أن (45.5%) (لم يلتحقوا بأي دورة) ، و(من ألتحق بدورة واحدة) بنسبتهم (25.5%) ، ونسبة (14.5%) (ألتحقوا بثلاث دورات) ، و(أكثر من ثلاث دورات) لكل فئة.

3.9 تحليل فرضيات الدراسة :

3.9.1 الفرضية الرئيسية الاولى و الفرضيات الفرعية منهاك

3.9.1.1 المحور الأول : التحليل الاستراتيجي

جدول رقم (12) يوضح آراء عينة البحث حول التحليل الاستراتيجي

الترتيب	مستوى المعنوية p-) (value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري (s.d)	المتوسط (x̄)	درجة الموافقة					العبارة	ت	
					موافق تماماً	غير موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق	غير موافق			
2	0.000	28.928	1.067	4.164	02	04	03	20	26	ت	تتأثر إدارة المركز بالوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الراهن في وضع الخطة السنوية	1
					3.6	7.3	5.5	36.4	47.3	%		
8	0.000	22.006	1.078	3.200	05	07	20	18	05	ت	تشجع إدارة المركز الموظفين لإستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم	2
					9.1	12.7	36.4	32.7	9.1	%		
9	0.000	23.583	0.989	3.145	05	05	25	17	03	ت	للمدير صلاحيات تمكنه من الإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر والتحديات	3
					9.1	9.1	45.5	30.9	5.5	%		
7	0.000	22.487	1.079	3.273	02	15	09	24	05	ت	تستند إدارة المركز على المعلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع)	4
					3.6	27.3	16.4	43.6	9.1	%		
5	0.000	22.694	1.117	3.418	04	09	08	28	06	ت	يتم المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي يبتناها المجتمع	5
					7.3	16.4	14.5	50.9	10.9	%		
3	0.000	26.088	1.096	3.855	03	02	13	19	18	ت	يوجد تكامل بين إدارة التفتيش التربوي والمركز تعينه في وضع الخطة السنوية للعام الدراسي	6
					5.5	3.6	23.6	34.5	32.7	%		
13	0.000	13.434	1.275	2.309	16	22	07	04	06	ت	تنظم إدارة المركز زيارات لمراكز أو إدارات الامتحانات بالدول الخارجية المتقدمة للتعرف على كيفية العمل بها	7
					29.1	40.0	12.7	7.3	10.9	%		
12	0.000	14.706	1.192	2.364	16	16	13	07	03	ت	يتم الاطلاع على خطط نموذجية لمراكز امتحانات مناظرة بدول أخرى للاستعانة بها في وضع الخطة السنوية للمركز	8
					29.1	29.1	23.6	12.7	5.5	%		
11	0.000	18.990	1.186	3.036	06	13	15	15	06	ت	تقوم إدارة المركز بتوعيتنا بعملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاحها	9
					10.9	23.6	27.3	27.3	10.9	%		
1	0.000	32.097	1.004	4.345	03	00	03	18	31	ت	استخدام التكنولوجيا الالكترونية (منظومة الامتحانات) في امتحانات الشهادة العامة	10
					5.5	00.0	5.5	32.7	56.4	%		
6	0.000	23.074	1.075	3.345	03	08	19	17	08	ت	تعرف إدارة المركز مواطن القوة والضعف في المركز وتعمل على تنميتها	11
					5.5	14.5	34.5	30.9	14.5	%		

10	0.000	20.086	1.161	3.145	05	11	17	15	07	ت	تشرك إدارة المركز العاملين في عملية التخطيط لأنها تعتمد بأهمية رأس المال البشري	12	
					9.1	20.0	30.9	27.3	12.7	%			
4	0.000	28.358	0.937	3.582	01	06	16	24	08	ت	تساعد الثقافة التنظيمية لإدارة الموظفين الولاء والالتزام للمركز	13	
					1.8	10.9	29.1	43.6	14.5	%			
					المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التحليل الاستراتيجي								
					0.000	35.829	0.687	3.3216					

الجدول رقم (12) يبين إجابات مفردات عينة البحث حول محور (التحليل الاستراتيجي) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (استخدام التكنولوجيا الإلكترونية (منظومة الامتحانات) في امتحانات الشهادة العامة) جاءت في المرتبة الأولى ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق تماماً) وتساوي (56.4%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (4.345) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.004). وجاءت عبارة (تتأثر إدارة المركز بالوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الراهن في وضع الخطة السنوية) في المرتبة الثانية ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق تماماً) وتساوي (47.3%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.164) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.067). وجاءت عبارة (يوجد تكامل بين إدارة التفتيش التربوي والمركز تعينه في وضع الخطة السنوية للعام الدراسي) في المرتبة الثالثة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (34.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.855) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.096). وجاءت عبارة (تساعد الثقافة التنظيمية لإدارة الموظفين الولاء والالتزام للمركز) في المرتبة الرابعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (43.6%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.582) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (0.937). وجاءت عبارة (يتم المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي يتبناها المجتمع) في المرتبة الخامسة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.9%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.418) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.117). وجاءت عبارة (تعرف إدارة المركز مواطن القوة والضعف في المركز وتعمل على تميمتها) في المرتبة السادسة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (34.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.345) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.075). وجاءت عبارة (تستند إدارة المركز على المعلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع)) في المرتبة السابعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (43.6%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.273) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.079). وجاءت عبارة (تشجع إدارة المركز الموظفين لاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم) في المرتبة الثامنة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (36.4%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.200) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.078). وجاءت عبارة (للمدير صلاحيات تمكنه من الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر والتحديات) في المرتبة التاسعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (45.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.145) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (0.989). وجاءت عبارة (تشرك إدارة المركز العاملين في عملية التخطيط لأنها تعتمد بأهمية رأس المال البشري) في المرتبة العاشرة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (30.9%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.145) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.161). وجاءت عبارة (تقوم إدارة المركز بتوعيتنا بعملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاحها) في المرتبة الحادية عشر، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (23.6%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.036) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.186). وجاءت عبارة (يتم الاطلاع على خطط نموذجية لمراكز امتحانات مناظرة بدول أخرى للاستعانة بها في وضع الخطة السنوية للمركز) في المرتبة الثانية عشر، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (29.1%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.364) ، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.192).

جاءت عبارة (تنظم إدارة المركز زيارات لمراكز أو إدارات الامتحانات بالدول الخارجية المتقدمة للتعرف على كيفية العمل بها) في المرتبة الثالثة عشر، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (40.0%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.309) ، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي،

وبانحراف معياري (1.275). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة البحث على محور (التحليل الاستراتيجي) يساوي (3.3216) ، بانحراف معياري (0.687) ، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني أن المركز الوطني للامتحانات يطبق التحليل الاستراتيجي كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية البديلة الأولى. وبالنظر لقيمة اختبار (t) المحسوبة لكل عبارات هذا المحور وكذلك الدرجة الكلية له نجد أنها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.671) ، كما أن مستوى المعنوية لهم أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

3.9.1.2 المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (13) يوضح آراء عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	مستوى المعنوية p-) (value)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري (s.d)	متوسط العينة (\bar{x})	درجة الموافقة					ت	العبارة	ت
					غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	موافق تماماً			
2	0.000	27.970	0.955	3.600	02	07	07	34	05	ت	توجد لدى المركز رؤيا	1
					3.6	12.7	12.7	61.8	9.1	%		
8	0.000	21.028	1.071	3.036	05	11	20	15	04	ت	تضع إدارة المركز خطة رئيسية شاملة تحدد كيفية إنجاز المركز لرسائلته وأهدافه	2
					9.1	20.0	36.4	27.3	7.3	%		
10	0.000	16.696	1.187	2.673	09	20	09	14	03	ت	رسالة المركز تحفز الموظفين للتفكير المستمر والعمل المبدع	3
					16.4	36.4	16.4	25.5	5.5	%		
9	0.000	15.619	1.286	2.709	12	15	09	15	04	ت	تعتبر رسالة المركز هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود المبذولة	4
					21.8	27.3	16.4	27.3	7.3	%		
6	0.000	26.628	0.896	3.218	01	09	27	13	05	ت	تضع إدارة المركز أهدافاً قابلة للتحقيق	5
					1.8	16.4	49.1	23.6	9.1	%		
4	0.000	22.899	1.136	3.509	03	08	13	20	11	ت	يضع المركز أهدافاً تتسق مع محتوى وأنشطة المركز وحاجات الممتحن (الطالب)	6
					5.5	14.5	23.6	36.4	20.0	%		
7	0.000	21.000	1.079	3.055	05	10	22	13	05	ت	تنجح إدارة المركز في ترجمة الأهداف إلى خطط	7
					9.1	18.2	40.0	23.6	9.1	%		
3	0.000	28.783	0.918	3.564	01	08	10	31	05	ت	تضع إدارة المركز خطة طوارئ	8
					1.8	14.5	18.2	56.4	9.1	%		
1	0.000	29.227	0.927	3.655	04	01	09	37	04	ت	تحتوي الخطة السنوية للمركز على جداول زمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة موضحة مع الأهداف	9
					7.3	1.8	16.4	67.3	7.3	%		
5	0.000	26.026	0.922	3.236	00	14	18	19	04	ت	تقوم إدارة المركز بوضع استراتيجيات والعمل على تطويرها	10
					00.0	25.5	32.7	34.5	7.3	%		

الترتيب	مستوى المعنوية (p-value)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري (s.d)	متوسط العينة (\bar{x})	درجة الموافقة					العبارة	ت
					غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً		
11	0.000	13.934	1.345	2.527	15	17	08	09	06	تقوم إدارة المركز بوضع خطة استراتيجية تدريبية للموظفين لتشغيل وصيانة منظومة الامتحانات	1 1
	0.000	30.239	.7754 0	3.1619	27.3	30.9	14.5	16.4	10.9	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي	%

الجدول رقم (13) يبين إجابات مفردات عينة البحث حول محور **(التخطيط الاستراتيجي)** ومن الجدول يلاحظ أن عبارة **(تحتوي الخطة السنوية للمركز على جداول زمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة موضحة مع الأهداف)** جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (67.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.655)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.927). وجاءت عبارة **(توجد لدى المركز رؤيا)** في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (61.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.600)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.955). وجاءت عبارة **(تضع إدارة المركز خطة طوارئ)** في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (56.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.564)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.918). وجاءت عبارة **(يضع المركز أهدافاً تتسق مع محتوى وأنشطة المركز وحاجات الممتحن (الطالب))** في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.509)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.136). وجاءت عبارة **(تقوم إدارة المركز بوضع استراتيجيات والعمل على تطويرها)** في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (34.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.236)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.922). وجاءت عبارة **(تضع إدارة المركز أهدافاً قابلة للتحقيق)** في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (49.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.218)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (3.218). وجاءت عبارة **(تنجح إدارة المركز في ترجمة الأهداف إلى خطط)** في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (40.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.055)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.079). وجاءت عبارة **(تضع إدارة المركز خطة رئيسية شاملة تحدد كيفية إنجاز المركز لرسائله وأهدافه)** في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (36.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.036)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.071). وجاءت عبارة **(تعتبر رسالة المركز هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود المبذولة)** في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (27.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.709)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.286). وجاءت عبارة **(رسالة المركز تحفز الموظفين للتفكير المستمر والعمل المبدع)** في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (36.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.673)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.187). وجاءت عبارة **(تقوم إدارة المركز بوضع خطة استراتيجية تدريبية للموظفين لتشغيل وصيانة منظومة الامتحانات)** في المرتبة الحادية عشر، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (30.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.527)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.345). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة البحث على محور **(التخطيط الاستراتيجي)** يساوي (3.1619)، بانحراف معياري (0.7754)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني أن المركز الوطني للاختبارات يطبق التخطيط الاستراتيجي كأحد

مراحل الادارة الاستراتيجية، وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية البديلة الثانية. وبالنظر لقيمة اختبار (t) المحسوبة لكل عبارات هذا المحور وكذلك الدرجة الكلية له نجدها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.671) ، كما ان مستوى المعنوية لهم أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

3.9.1.3 المحور الثالث : تنفيذ الاستراتيجية

جدول رقم (14) يوضح آراء عينة البحث حول تنفيذ الاستراتيجية

الترتيب	مستوى المعنوية (p-value)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري (s.d)	متوسط العينة (\bar{x})	درجة الموافقة					العبارة	ت	
					موافق تماماً	موافق	موافق حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً			
1	0.000	24.059	1.166	3.782	04	04	08	23	16	ت	يعتبر المقر ملائماً لتنفيذ البرامج والأعمال التشغيلية وأرشفة النتائج	1
					7.3	7.3	14.5	41.8	29.1	%		
9	0.000	22.853	1.062	3.273	04	07	20	18	06	ت	تتسم الخطة الاستراتيجية للمركز بالمرونة	2
					7.3	12.7	36.4	32.7	10.9	%		
8	0.000	21.537	1.133	3.291	05	07	17	19	07	ت	يقوم المركز بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3
					9.1	12.7	30.9	34.5	12.7	%		
5	0.000	25.036	1.034	3.491	03	07	11	28	06	ت	تقوم إدارة المركز بالتخطيط التشغيلي الذي يهتم بالمشكلات اليومية	4
					5.5	12.7	20.0	50.9	10.9	%		
6	0.000	23.850	1.040	3.345	02	11	14	22	06	ت	تطور إدارة المركز خطط تشغيلية لموظفيها تساعدهم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5
					3.6	20.0	25.5	40.0	10.9	%		
7	0.000	22.950	1.069	3.309	05	07	12	28	03	ت	تدرك الإدارة أن بعض الموظفين يخوفون من التغيير ويقاومونه	6
					9.1	12.7	21.8	50.9	5.5	%		
10	0.000	21.366	1.117	3.218	06	08	12	26	03	ت	توفر إدارة المركز أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل	7
					10.9	14.5	21.8	47.3	5.5	%		
3	0.000	26.122	1.027	3.618	03	06	07	32	07	ت	تقوم إدارة المركز بوضع ميزانيات للأعمال التشغيلية	8
					5.5	10.9	12.7	58.2	12.7	%		
4	0.000	24.611	1.068	3.545	04	04	13	26	08	ت	يقوم المركز بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة	9
					7.3	7.3	23.6	47.3	14.5	%		
11	0.000	28.926	0.811	3.164	00	12	24	17	02	ت	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة	10
					00.0	21.8	43.6	30.9	3.6	%		
2	0.000	25.006	1.100	3.709	04	02	13	23	13	ت	تعتبر إدارة المركز الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية	11
					7.3	3.6	23.6	41.8	23.6	%		
	0.000	32.093	.79290	3.4314	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور تنفيذ الاستراتيجية							

الجدول رقم (14) يبين إجابات مفردات عينة البحث حول محور (تنفيذ الاستراتيجية) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يعتبر المقر ملائماً لتنفيذ البرامج والأعمال التشغيلية وأرشفة النتائج) جاءت في المرتبة الأولى ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (41.8%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.782) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الإفتراضي لمقياس ليكرات الخماسي ، وبانحراف معياري (1.166). وجاءت عبارة (تعتبر إدارة المركز الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية) في المرتبة الثانية ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق)

وتساوي (41.8%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.709) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.100). وجاءت عبارة (تقوم إدارة المركز بوضع ميزانيات للأعمال التشغيلية) في المرتبة الثالثة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (58.2%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.618) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.027). وجاءت عبارة (يقوم المركز بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة) في المرتبة الرابعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (47.3%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.545) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.068). وجاءت عبارة (تقوم إدارة المركز بالتخطيط التشغيلي الذي يهتم بالمشكلات اليومية) في المرتبة الخامسة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.9%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.491) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.034). وجاءت عبارة (تطور إدارة المركز خطط تشغيلية لموظفيها تساعدهم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المرتبة السادسة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (40.0%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.345) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.040). وجاءت عبارة (تدرك الإدارة أن بعض الموظفين يتخوفون من التغيير ويقاومونه) في المرتبة السابعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.9%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.309) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.069). وجاءت عبارة (يقوم المركز بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المرتبة الثامنة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (34.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.291) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.133). وجاءت عبارة (تتسم الخطة الاستراتيجية للمركز بالمرونة) في المرتبة التاسعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (36.4%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.273) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.062). وجاءت عبارة (توفر إدارة المركز أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل) في المرتبة العاشرة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (47.3%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.218) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.117). وجاءت عبارة (توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة) في المرتبة الحادية عشر ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (43.6%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.164) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وبانحراف معياري (0.811). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة البحث على محور (تنفيذ الاستراتيجية) يساوي (3.4314) ، بانحراف معياري (0.7929) ، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني أن المركز الوطني للامتحانات يقوم بتنفيذ الاستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية البديلة الثالثة. وبالنظر لقيمة اختبار (t) المحسوبة لكل عبارات هذا المحور وكذلك الدرجة الكلية له نجدها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.671) ، كما ان مستوى المعنوية لهم أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث ، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

3.9.1.4 المحور الرابع : التقويم والرقابة

جدول رقم (15) يوضح آراء عينة البحث حول التقويم والرقابة

ت	العبارة	القيمة	درجة الموافقة					الترتيب
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق	
1	تدرك إدارة المركز أهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير محددة	ت	06	17	21	08	03	5
			%	10.9	30.9	38.2	5.5	
2	تقوم إدارة المركز بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً وإيجاباً في نجاح	ت	07	10	21	14	03	7
			%	12.7	18.2	38.2	5.5	

الترتيب	مستوى المعنوية (p-value)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري (s.d)	متوسط العينة (\bar{x})	درجة الموافقة					العبارة	ت		
					غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً				
												تنفيذ الخطة	
10	0.000	19.987	1.086	2.927	03	20	15	12	05	ت		تضع ادارة المركز	3
					5.5	36.4	27.3	21.8	9.1	%	مقاييس واضحة ومحددة لتقييم الأداء		
9	0.000	23.036	.9720	3.018	04	09	28	10	04	ت		تقوم إدارة المركز	4
					7.3	16.4	50.9	18.2	7.3	%	بمراجعة وتقييم الاستراتيجية الاستراتيجية		
12	0.000	20.787	.9470	2.655	04	23	18	08	02	ت		تضع الادارة معايير	5
					7.3	41.8	32.7	14.5	3.6	%	محددة لتقويم أهداف الادارة بما يتناسب مع رسالتها		
11	0.000	22.897	.9360	2.891	03	17	19	15	01	ت		تضع الادارة مقياس	6
					5.5	30.9	34.5	27.3	1.8	%	للأداء لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المركز		
8	0.000	26.712	.8480	3.055	02	11	25	16	01	ت		تفسر الادارة نتائج التقويم	7
					3.6	20.0	45.5	29.1	1.8	%	القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة		
2	0.000	25.481	1.016	3.491	03	06	13	27	06	ت		تستخدم الادارة	8
					5.5	10.9	23.6	49.1	10.9	%	استراتيجيات بديلة عند الحاجة		
3	0.000	28.724	.8680	3.364	02	06	19	26	02	ت		تجري الادارة التعديلات	9
					3.6	10.9	34.5	47.3	3.6	%	على الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي		
4	0.000	25.245	.9880	3.364	04	06	13	30	02	ت		تجري الادارة التعديلات	10
					7.3	10.9	23.6	54.5	3.6	%	على الخطة في ضوء تغيير بيئة المركز		
13	0.000	11.669	1.317	2.073	25	16	04	05	05	ت		تهتم ادارة المركز بتوزيع	11
					45.5	29.1	7.3	9.1	9.1	%	الاستبيانات في نهاية العام لتعرف على مدى رضا أولياء الامور عن الخدمات المقدمة من المركز		
6	0.000	23.566	.9960	3.164	04	08	21	19	03	ت		تدخل الادارة التعديلات	12
					7.3	14.5	38.2	34.5	5.5	%	اللازمة لنجاح الاستراتيجية بما يتوافق مع التغيرات الجارية في بيئة المركز		
1	0.000	25.808	1.066	3.709	04	01	14	24	12	ت		تستفيد الادارة من التقنية	13
					7.3	1.8	25.	43.6	21.8	%	والتكنولوجيا الحديثة في		

الترتيب	مستوى المعنوية (p-value)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري (s.d)	متوسط العينة (\bar{x})	درجة الموافقة				العبارة	ت
					غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً		
							5			عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية
	0.000	31.335	.72902	3.0811	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التقويم والرقابة					

الجدول رقم (15) يبين إجابات مفردات عينة البحث حول محور (التقويم والرقابة) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تستفيد الإدارة من التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية) جاءت في المرتبة الأولى ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (43.6%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.709) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (1.066).

وجاءت عبارة (تستخدم الإدارة استراتيجيات بديلة عند الحاجة) في المرتبة الثانية ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (49.1%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.491) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (1.016). وجاءت عبارة (تجري الإدارة التعديلات على الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي) في المرتبة الثالثة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (47.3%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.364) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.868). وجاءت عبارة (تجري الإدارة التعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة المركز) في المرتبة الرابعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (54.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.364) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.988). وجاءت عبارة (تدرك إدارة المركز أهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير محددة) في المرتبة الخامسة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (38.2%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.273) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (1.027). وجاءت عبارة (تدخل الإدارة التعديلات اللازمة لنجاح الاستراتيجية بما يتوافق مع التغيرات الجارية في بيئة المركز) في المرتبة السادسة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (38.2%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.164) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.996). وجاءت عبارة (تقوم إدارة المركز بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً وإيجاباً في نجاح تنفيذ الخطة) في المرتبة السابعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (38.2%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.073) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (1.086). وجاءت عبارة (تفسر الإدارة نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة) في المرتبة الثامنة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (45.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.055) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.848). وجاءت عبارة (تقوم إدارة المركز بمراجعة وتقويم الاستراتيجية) في المرتبة التاسعة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (50.9%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (3.018) ، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.972). وجاءت عبارة (تضع إدارة المركز مقاييس واضحة ومحددة لتقييم الأداء) في المرتبة العاشرة ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (36.4%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.927) ، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (1.086). وجاءت عبارة (تضع الإدارة مقياس لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المركز) في المرتبة الحادية عشر ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق إلى حد ما) وتساوي (34.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.891) ، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.936). وجاءت عبارة (تضع الإدارة معايير محددة لتقويم أهداف الإدارة بما يتناسب مع رسالتها) في المرتبة الثانية عشر ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير

موافق) وتساوي (41.8%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.655) ، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي ، وبانحراف معياري (0.947). وجاءت عبارة (تهتم ادارة المركز بتوزيع الاستبيانات في نهاية العام لتعرف على مدى رضا أولياء الامور عن الخدمات المقدمة من المركز) في المرتبة الثالثة عشر ، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق تماماً) وتساوي (45.5%) ، وأن متوسط إجابات مفردات عينة البحث يساوي (2.073) ، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي ، وبانحراف معياري (1.317). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة البحث على محور (التقويم والرقابة) يساوي (3.0811) ، بانحراف معياري (0.7292) ، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني أن المركز الوطني للامتحانات يقوم بالتقويم والرقابة كأحد مراحل الادارة الاستراتيجية، وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية البديلة الرابعة. وبالنظر لقيمة اختبار (t) المحسوبة لكل عبارات هذا المحور وكذلك الدرجة الكلية له نجدها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.671) ، كما ان مستوى المعنوية لهم أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث ، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

3.9.1.4 إجمالي محاور تطبيق الادارة الاستراتيجية

جدول رقم (16) يوضح آراء عينة البحث حول إجمالي محور تطبيق الادارة الاستراتيجية

الترتيب	مستوى المعنوية المشاهد	قيمة t المحسوبة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للعينة	متوسط عينة الدراسة	المحاور
			الحد الأدنى	الحد الأعلى			
2	0.000	35.829	3.1358	3.5076	0.68756	3.32168	التحليل الاستراتيجي
3	0.000	30.239	2.9523	3.3716	0.77548	3.16198	التخطيط الاستراتيجي
1	0.000	32.093	3.2170	3.6458	0.79296	3.43140	تنفيذ الاستراتيجية
4	0.000	31.335	2.8840	3.2783	0.72922	3.08112	التقويم والرقابة
	0.000	35.253	3.0605	3.4296	0.68268	3.24508	المجموع الكلي تطبيق الادارة الاستراتيجية

الجدول رقم (16) يوضح متوسطات درجة إجابة مفردات عينة البحث حول تطبيق الادارة الاستراتيجية ، ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول (تنفيذ الاستراتيجية) يساوي (3.43140) وبالتالي فإن تنفيذ الاستراتيجية تعد أكثر المراحل تطبيقاً في الادارة الاستراتيجية ، يليها (التحليل الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.32168) ، و(التخطيط الاستراتيجي) يأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.16198) ، و(التقويم والرقابة) جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.08112). كما أن متوسط إجابات مفردات عينة البحث حول (المجموع الكلي لتطبيق الادارة الاستراتيجية) تدل على وجود تطبيق للإدارة الاستراتيجية بالمركز الوطني للامتحانات، لأن المتوسط الحسابي يساوي (3.24508) وهو أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي)، مما يعني أن المركز الوطني للامتحانات يقوم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وهذا يحقق صحة الفرضية الأولى الرئيسية. وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع أبعاد الدراسة أكبر من قيمة (t) الجدولية ، التي تساوي (1.671)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لجميع الأبعاد أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة في عينة البحث تنطبق على مجتمع البحث.

3.9.2 الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد المجتمع من مديري الامتحانات لمدى تطبيق الادارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

3.9.2.1 المؤهل العلمي

لمعرفة إذا ما كان هناك اختلافا بين المؤهلات العلمية للمبوحثين حول ابعاد البحث تم استخدام اختبار (F) (تحليل التباين الأحادي)، والجدول التالي رقم (17) يوضح ذلك :

جدول (17) نتائج اختبار (F) للمقارنة بين المؤهلات العلمية للمبوحثين حول ابعاد البحث

المتغيرات	المؤهل العلمي	عدد العينة (N)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (s. d)	قيمة اختبار (f) المحسوبة	قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value)
التحليل الاستراتيجي	ثانوية عامة وما يعادلها	13	3.3609	0.52114	0.756	0.524
	دبلوم عالي	14	3.0879	0.92891		
	مؤهل جامعي	22	3.4371	0.66782		
	شهادة ماجستير أو دكتوراه	6	3.3590	0.34630		
التخطيط الاستراتيجي	ثانوية عامة وما يعادلها	13	3.1538	0.55470	0.445	0.722
	دبلوم عالي	14	2.9740	0.95175		
	مؤهل جامعي	22	3.2851	0.84738		
	شهادة ماجستير أو دكتوراه	6	3.1667	0.46857		
تنفيذ الاستراتيجية	ثانوية عامة وما يعادلها	13	3.3986	0.47606	0.586	0.627
	دبلوم عالي	14	3.2403	0.96249		
	مؤهل جامعي	22	3.4917	0.85679		
	شهادة ماجستير أو دكتوراه	6	3.7273	0.72727		
التقويم والرقابة	ثانوية عامة وما يعادلها	13	2.8698	0.25198	1.030	0.387
	دبلوم عالي	14	2.9615	0.87537		
	مؤهل جامعي	22	3.1993	0.84654		
	شهادة ماجستير أو دكتوراه	6	3.3846	0.51025		
تطبيق الإدارة الاستراتيجية	ثانوية عامة وما يعادلها	13	3.1891	0.35247	0.636	0.595
	دبلوم عالي	14	3.0625	0.89159		
	مؤهل جامعي	22	3.3504	0.75126		
	شهادة ماجستير أو دكتوراه	6	3.4063	0.34125		

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة (f) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (03) و(51) ومستوى معنوية (0.05) التي تساوي (2.76) ، وأن مستوى المعنوية المقابلة لها أكبر من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد بالبحث ، مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد المجتمع من مديري الامتحانات لمدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

3.9.2.2 سنوات الخبرة

لمعرفة إذا ما كان هناك اختلافا بين سنوات خبرة المبوحثين حول ابعاد البحث تم استخدام اختبار (F) (تحليل التباين الأحادي)، والجدول التالي رقم (18) يوضح ذلك :

جدول (17) نتائج اختبار (F) للمقارنة بين سنوات الخبرة المبحوثين حول ابعاد البحث

المتغيرات	سنوات الخبرة	عدد العينة (N)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (s. d)	قيمة اختبار (f) المحسوبة	قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value)
التحليل الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	1	3.1538	.	0.286	0.886
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1	4.0000	.		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	3.1923	0.44633		
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	3.3526	0.69923		
	من 20 سنة فأكثر	37	3.3119	0.72613		
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	1	3.6364	.	0.339	0.850
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1	3.8182	.		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	2.9545	0.81818		
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	3.1136	0.65225		
	من 20 سنة فأكثر	37	3.1695	0.83214		
تنفيذ الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	1	4.8182	.	0.992	0.421
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1	3.9091	.		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	3.6136	0.31818		
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	3.4470	0.67749		
	من 20 سنة فأكثر	37	3.3563	0.85156		
التقويم والرقابة	أقل من 5 سنوات	1	4.2308	.	1.267	0.295
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1	4.0000	.		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	3.2115	0.55957		
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	2.8974	0.51480		
	من 20 سنة فأكثر	37	3.0707	0.78559		
تطبيق الادارة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	1	3.9375	.	0.519	0.722
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1	3.9375	.		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	3.2396	0.49812		
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	3.1962	0.57841		
	من 20 سنة فأكثر	37	3.2241	0.74046		

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة (f) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (04) و(50) ومستوى معنوية (0.05) التي تساوي (2.53) ، وأن مستوى المعنوية المقابلة لها أكبر من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد بالبحث ، مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد المجتمع من مديري الامتحانات لدى تطبيق الادارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

3.9.2.3 الدورات التدريبية

لمعرفة إذا ما كان هناك اختلافاً بين الدورات التدريبية للمبحوثين حول ابعاد البحث تم استخدام اختبار (F) (تحليل التباين الأحادي)، والجدول التالي رقم (19) يوضح ذلك :

جدول (19) نتائج اختبار (F) للمقارنة بين الدورات التدريبية للمبحوثين حول ابعاد البحث

المتغيرات	الدورات التدريبية	عدد العينة (N)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (s. d)	قيمة اختبار (f) المحسوبة	قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value)
التحليل الاستراتيجي	لم ألتحق بأي دورة	25	3.3662	0.44093	0.435	0.729
	دورة واحدة	14	3.3352	0.85531		
	ثلاث دورات	8	3.0673	0.80723		
	أكثر من ثلاث دورات	8	3.4135	0.93756		
التخطيط	لم ألتحق بأي دورة	25	3.2036	0.54752	0.206	0.892

المتغيرات	الدورات التدريبية	عدد العينة (N)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (s. d)	قيمة اختبار (f) المحسوبة	قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value)
الاستراتيجي	دورة واحدة	14	3.0649	0.83200		
	ثلاث دورات	8	3.0682	0.93059		
	أكثر من ثلاث دورات	8	3.2955	1.18506		
تنفيذ الاستراتيجية	لم ألتحق بأي دورة	25	3.6291	0.51954	1.021	0.391
	دورة واحدة	14	3.3182	0.87977		
	ثلاث دورات	8	3.1591	1.12054		
	أكثر من ثلاث دورات	8	3.2841	0.97844		
التقويم والرقابة	لم ألتحق بأي دورة	25	3.0923	0.52783	0.233	0.873
	دورة واحدة	14	3.1429	0.73154		
	ثلاث دورات	8	2.8846	0.96253		
	أكثر من ثلاث دورات	8	3.1346	1.08221		
تطبيق الادارة الاستراتيجية	لم ألتحق بأي دورة	25	3.3150	0.41459	0.333	0.802
	دورة واحدة	14	3.2173	0.79368		
	ثلاث دورات	8	3.0391	0.89014		
	أكثر من ثلاث دورات	8	3.2813	0.98727		

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة (f) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من قيمة (f) الجدولية بدرجة حرية (03) و(51) ومستوى معنوية (0.05) التي تساوي (2.76) ، وأن مستوى المعنوية المقابلة لها أكبر من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد بالبحث ، مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد المجتمع من مديري الامتحانات لمدى تطبيق الادارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

3.10 النتائج و التوصيات :

3.10.1 النتائج: استناداً إلى تحليل بيانات البحث تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات وهي كالآتي:

- تبين من نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث أن المركز الوطني للاختبارات يطبق التحليل الاستراتيجي كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، مما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى التي قام عليها البحث ، حيث أن المركز يستخدم التكنولوجيا الالكترونية (منظومة الامتحانات) في امتحانات الشهادات العامة.
- تتأثر إدارة المركز بالوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الراهن في وضع الخطة السنوية ، ويوجد تكامل بين إدارة التفقيش التربوي والمركز تعيينه في وضع الخطة السنوية للعام الدراسي.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث أن المركز الوطني للاختبارات يطبق الصياغة الاستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، مما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية التي قامت عليه البحث ، حيث إن الخطة السنوية للمركز تحتوي على جداول زمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة موضحة مع الأهداف ، وتوجد لدى المركز رؤيا ، وتضع إدارة المركز خطة طوارئ ، وتقوم إدارة المركز بوضع استراتيجيات والعمل على تطويرها.
- تبين من نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث أن المركز الوطني للاختبارات يقوم بتنفيذ الاستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، مما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي قامت عليه البحث ، حيث إن مقر المركز يعتبر ملائماً لتنفيذ البرامج والأعمال التشغيلية وأرشفة النتائج ، وإدارة المركز تعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية ، وتقوم إدارة المركز بوضع ميزانيات للأعمال التشغيلية.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث أن المركز الوطني للاختبارات يقوم بالتقويم والمراجعة كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، مما يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي قامت عليه البحث ، حيث إن إدارة المركز تستفيد من التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية ، وتستخدم الإدارة استراتيجيات بديلة عند الحاجة ، وتجري الإدارة التعديلات على الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي.
- يوجد تطبيق للإدارة الاستراتيجية بالمركز الوطني للاختبارات ، حيث أن المراحل الأربعة للإدارة الاستراتيجية جاءت درجاتها مرتفعة حسب مقياس ليكرات الخماسي ، مما يعني صحة الفرضية الرئيسية التي قامت عليه البحث.
- يتبين من تحليل بيانات الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد المجتمع من مديري الامتحانات لمدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية).

3.10.2 التوصيات :

1. من خلال الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها البحث بما يلي :
1. ضرورة التعامل مع الإدارة الاستراتيجية على أنها جانب مهم يجب الاهتمام به ، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر ، لأنه العنصر الفعال في نجاح المنظمات خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.
2. على المركز تحديد لجنة متخصصة في مجال الاستراتيجية مهامها اختيار نموذج استراتيجي يتماشى مع متطلبات المركز ، ويوصي الباحثان الاختيار بين نموذجين أساسيين، نموذج أصحاب المصالح حيث أن المركز مرتبط بالعديد من مؤسسات الحكومة ولهم مصالح مشتركة وأولياء الأمور والطلبة، والنموذج الثاني نموذج عملية التخطيط على اعتبار أن هذا النموذج يركز على مدى التزام المؤسسة أتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق حالة من التكيف الاستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.
3. على المركز العمل على وضع استراتيجيات وسياسات وإجراءات من شأنها زيادة الاهتمام بتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية ، لما لها من أهمية بالغة في تطوير جودة العمل بالمركز.
4. يجب على المركز توفير الدعم المالي اللازم والمناسب لرفع مستوى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لزيادة أداء المركز لتحقيق الأهداف المنشودة.
5. الاستعانة بشركات وخبراء متخصصين في عملية الإدارة الاستراتيجية ، لتدريب المدراء والموظفين بشكل دوري ومستمر على كل ما هو جديد في هذا المجال.
6. يجب على المركز الوطني للامتحانات الاهتمام أكثر بدراسة وتحليل البيئة المحيطة له لما لها الأثر البالغ في مواكبة التغييرات المحتملة في العمل.

المراجع

1. إدريس ، ثابت ، ومرسي ، جمال الدين محمد .(2003). الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية – القاهرة.
2. بن صافية، صابرينة و بونفاض، عيبر، (2018)، تطبيق الادارة الاستراتيجية و علاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
3. حسين ، حسن المختار.(2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية ، عدد خاص ، الجمعية المصرية – مصر.
4. حمدان ، خالد ، وإدريس ، وائل .(2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) ، دار اليازوري ، عمان.
5. السالم ، مؤيد سعيد .(2009). الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع – عمان.
6. السليمان، حنان بنت عبدالرحمن،(2010)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية-السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
7. صلاح الدين، صفاء محمد، (2014) ، مدى تطبيق الادارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، المجلة المصرية للتنمية و التخطيط، مجلد 22 ، العدد 2 ، ص ص 150-180.
8. العارف ، ومحمد منير.(2015) الإدارة الاستراتيجية ، دار فاروس العلمية -الاسكندرية.
9. عبد الخالق محمد المانع القرني،(2012) ، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة ، السعودية.
10. عبدالله ، شوقي .(2006). إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية ، ط1 ، دار المشرق الثقافي ، عمان.
11. غنيم ، محمد .(2005) . التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان.
12. القطامين ، أحمد .(1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، المكتبة الوطنية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
13. القيسي ، فاضل و الطائي ، على حسون .(2014) . الإدارة الاستراتيجية ، نظريات ، مداخل ، أمثلة وقضايا معاصرة ، مكتبة الاسكندرية
14. المرسي ، جمال الدين واخرون .(2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
15. المقدم ، ومحمد منير .(2018). الإدارة الاستراتيجية ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية –الاسكندرية.
16. ميا ، وآخرون .(2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال ، ط1 ، م29 ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.