

## استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التراصيف الاستراتيجي<sup>١</sup>

### A proposed Strategy for developing School performance at the general secondary stage in the Arab Republic of Egypt in light of the strategic alignment approach

إعداد/

د/ أميرة سمير علي عيسى

مدرس أصول التربية- كلية التربية- جامعة المنوفية

المستخلص:

استهدف البحث الحالي التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصيف الاستراتيجي، حيث استعان البحث بإجراءات المنهج الوصفي؛ لمناسبته لموضوع البحث، حيث تم عرض الأسس النظرية لتطوير الأداء المدرسي من حيث مفهومه، أهدافه، أهميته، أبعاده، ومتطلباته، وكذلك عرض الأسس النظرية للتراصيف الاستراتيجي من حيث مفهومه، خصائصه، أهميته، أنواعه، أبعاده، ومتطلباته، ودوره في تطوير الأداء المدرسي، وأيضاً تشخيص واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي (تحليل سوات)؛ لاستخراج نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، وأهم الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة من البيئة الخارجية.

وقد تبين من هذا التحليل لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة أنه يُعاني الكثير من نقاط الضعف والقليل من نقاط القوة، والقليل من الفرص المتاحة والكثير من التهديدات التي تعوق تطوير أدائه، ثم قامت الباحثة بتحديد البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات، ثم اختارت البديل الاستراتيجي المناسب وهو

استراتيجية (الضعف، التهديدات)، وبناءً على هذه الاستراتيجية تم صياغة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية مقترحة- تطوير الأداء المدرسي- المدارس الثانوية العامة- الترافف الاستراتيجي.

### Abstract

The current research aimed to come up with a proposed strategy for developing school performance in the general secondary stage in light of the strategic alignment approach. where the research used the procedures of the descriptive approach; Due to its suitability to the subject of the research, the theoretical foundations for developing school performance were presented in terms of its concept, objectives, importance, dimensions, and requirements, as well as the theoretical foundations of strategic alignment were presented in terms of its concept, characteristics, importance, types, dimensions, requirements, and its role in developing school performance. Also, diagnosing the reality of school performance in the general secondary stage using the (SWOT analysis) method To extract the strengths and weaknesses in the internal environment of the dimensions of school performance in the general secondary stage, and the most important available opportunities and threats imposed by the external environment.

It has become clear from this analysis of the dimensions of school performance in the general secondary stage that it suffers from many weaknesses, few strengths, few available opportunities, and many threats that hinder the development of its performance. Then the researcher identified the strategic alternatives using SWOT analysis, and then chose the appropriate strategic alternative, which is Strategy (weakness, threats), Based on this strategy, a proposed strategy was formulated to develop school performance at the general secondary stage in light of the strategic alignment approach.

**Key Words:** proposed strategy- school performance development- public secondary schools-strategic alignment.

## المحور الأول: (الإطار العام للبحث)

### مقدمة:

يتميز العصر الحالي بأنه عصر التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، حيث يشهد العديد من التغيرات والتحويلات التكنولوجية في شتى المجالات، التي أثرت على المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وفي ظل شدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، تتطلع كل مؤسسة تعليمية لتطوير أدائها من أجل تحقيق أهدافها ورفع ميزتها التنافسية.

وتُعد المدارس-ومنها المدارس الثانوية العامة في مصر- من المؤسسات التعليمية التي تأثرت بتلك التحديات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، والتي تعمل على مواكبتها والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قدر الإمكان، وذلك بتطوير أدائها باستمرار، وبذل الجهود المكثفة نحو تحقيق الجودة والتميز والتفرد في جميع عناصر منظومتها، لضمان بقائها في بيئة تنافسية تعليمية. فيشير الأداء المدرسي إلى محصلة التفاعل بين عناصر منظومة العمل بمختلف المستويات داخل المدرسة مع البيئة الخارجية التي تتعامل معها، بما تتضمنه من تحديات ودرجات عالية من التنافسية، لتحقيق الأهداف المرجوة (مغاوري، ٢٠٢٢، ص ٤٥)\*.

ويُعد تطوير الأداء المدرسي في ظل هذه التحديات مطلباً مهماً، حيث تتطلب هذه التحديات تطوير الفكر الإداري من حيث الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية داخل المدارس، حيث إن التميز في الأداء أصبح أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المدارس إلى تحقيقه في ظل بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار تعتمد على الدقة والمرونة والإبداع والابتكار في العمل، حيث تسعى المدارس الرائدة إلى تحقيق

\* اتبعت الباحثة نظام التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA (الإصدار السادس).

التميز والتنافسية، وذلك يتطلب جهودًا مكثفةً من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها؛ لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والتفرد في أدائها (عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١).

كما يتطلب تطويره تبني مداخل إدارية حديثة ومتطورة تواكب التغييرات الحادثة، كمدخل الترافف الاستراتيجي الذي يهدف إلى إحداث التكامل والتناغم والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال والبنية التحتية والموارد التنظيمية وتحسينها بشكل مستمر، لتكون أكثر ابتكارًا في استغلال الفرص وتقادي التهديدات التي تواجهها، والتعامل مع الموارد المختلفة كمورد واحد، مما يساعد في تحقيق الآمال والتطلعات التي تسعى المدرسة لتحقيقها، ورفع كفاءتها وتحسين أدائها، والحفاظ على نجاحها (حمود، ٢٠٢٢، ص ٧٩١).

فلقد أصبح الترافف الاستراتيجي أحد الاهتمامات الرئيسة لكثير من المؤسسات، حيث يسعى إلى الحفاظ على استقرارها النسبي وبقائها في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال ذات التنافسية العالية، لذا، نجد هذه المؤسسات تسعى باستمرار إلى تحقيق المواءمة بين استراتيجيتها وبيئتها الداخلية، بهدف تحقيق الانسجام والاتساق بين عملياتها، وتوحيد جهود العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، للحد من مشكلات العمل وتوفير بيئة عمل مستقرة، كما تسعى هذه المؤسسات لترافف إمكانياتها المادية والبشرية ونشاطاتها مع بيئتها الخارجية، بهدف تحقيق أقصى استفادة تمكنها من البقاء في مجال أعمالها (حميد، ٢٠٢٠، ص ٣٥)، فقد أكد "فاجاديا" (Vagadia, 2014, p.117) على أن المؤسسة التي تستطيع إحداث المواءمة الهيكلية والاستراتيجية مع تكنولوجيا المعلومات، تكون أكثر كفاءة وتكون قادرة باستمرار على تعديل توجهها الاستراتيجي لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وفقًا للبيئة الديناميكية، ومن ثمّ زاد إدراك الباحثين بأهمية مدخل الترافف الاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، يتضح أن مدخل التراصف الاستراتيجي له العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسات بمختلف أنواعها -وعلى رأسها المدارس الثانوية العامة- والتي من أهمها تطوير الأداء بتلك المدارس، حيث يعمل على خلق ثقافة ديناميكية تعزز قدرة المدارس على التحرك بمرونة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في دعم جوانب القوة لتحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر، بما يسهم في تحقيق ميزتها التنافسية.

وفي هذا السياق أكدت عديدٌ من الدراسات، مثل: دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص ٦١١)، ودراسة (عبد العال ويوسف، ٢٠٢٣، ص ٢٣٩)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٣، ص ٢٤٩)، ودراسة "يونس، الصريوي، حجازي، وحجازي" (Younis, Alsreiw, Hejase & Hejase, 2023, p.428)، ودراسة (مندور، ٢٠٢٣، ص ٣١٣)، ودراسة "جيدي وهولوكا" (Gede & Huluka, 2023, p.18)، ودراسة "الهريسة" (Al-Haraisa, 2022, p.51)، ودراسة "أودريتش، وبيليتسكي" (Audretsch & Belitski, 2022, P.305)، ودراسة "السايح" (Alsayah, 2022, P.509)، ودراسة "جوناثان" (Jonathan, 2021, P.169)، ودراسة "غنيم، خشبة، النجار، وخشان" (Ghonim, Khashaba, Al-Najaar & Khashan, 2020, p.211) على أهمية تحقيق التراصف الاستراتيجي بالمؤسسات ولا سيما في المؤسسات التعليمية؛ حيث يجعلها قادرة على استشعار التغيير القادم والاستجابة له بمرونة، والحد من عدم وجود بيئة عمل منسجمة، واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات، ومواكبة التكنولوجيا، بما يسهم في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، مما يؤدي لنجاحها، إذًا تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها مبادئ التراصف الاستراتيجي، والتي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارستها وقدرتها على تطوير الاتصالات والالتزام بقواعد العمل والاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسة،

وتحقيق مبدأ المشاركة في تبادل المهارات والخبرات، والاعتماد على الأفراد العاملين من ذوي المهارات المميزة والنادرة (عبد الكريم وسعيد، ٢٠٢١، ص ١٩٤). وهذا ما يدعو إلى تطوير أداء المؤسسات وعلى رأسها المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي؛ حتى تستطيع المدارس القيام بأدوارها في الوفاء باحتياجات الطلاب، وبناء جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل، هذا بالإضافة إلى كسب ثقة المجتمع الخارجي؛ من خلال السعي المستمر للمدارس بتحسين مخرجاتها التعليمية، وتطوير مهارات خريجها ومستواهم، وإعدادهم لمواكبة التطورات التكنولوجية.

فلقد اجتمعت الرؤى على أهمية التعليم بالمرحلة الثانوية العامة باعتبارها إحدى المراحل المؤثرة في المسيرة التعليمية للفرد؛ لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، وبنهايتها يتحدد المسار المهني للطلاب ومهنته المستقبلية التي سوف يمتنها فيما بعد (عبد المولي، ٢٠٢٤، ص ٣٤)، لذا كان من الضروري أن تهتم الدولة بتطوير الأداء المدرسي بتلك المرحلة التعليمية، فالتعليم الثانوي العام يهدف إلى إعداد الطالب للحياة جنباً إلى جنب مع إعداده للتعليم العالي والجامعي، والمشاركة في الحياة العامة، وترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية في نفوس الطلاب وإكسابهم المعرفة والمهارات وتنمية قدراتهم للتعامل مع تغيرات الحياة المتسارعة (جمهورية مصر العربية، قانون التعليم رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١، ص ٢١٥٣).

وتجدر الإشارة إلى أن الحكومة المصرية تبذل جهوداً كبيرة لتطوير الأداء المدرسي بصفة عامة، وللمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة، ومن أبرز تلك الجهود ما تتضمنه دستور مصر ٢٠١٤ من أن التعليم "ولاسيما التعليم الثانوي العام" حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية، كما

أن الدولة تلتزم بمجانيته حتى نهايته (دستور ٢٠١٤، مادة ١٩)، كما أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) أكدت على ضرورة تطوير التعليم الثانوي العام بما يتوافق مع المعايير والضوابط القومية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي، وتحسين جودة الحياة المدرسية، وتوفير جهاز تابلت لكل طالب، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وتطوير نظم التقويم، وتدريب المعلمين والقيادات المدرسية، مع الاستفادة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا الشأن (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٦)، وأيضًا أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠م على ضرورة تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وذلك بتطوير البنية التنظيمية للمدارس لتحسين الخدمة التعليمية المقدمة وتوفير بنية تحتية داعمة للتعلم (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ١٤١).

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة؛ سعيًا نحو بناء قدرة مؤسسية متميزة، تحقق لها التميز وتضمن لها البقاء والاستمرارية، إلا أن هناك العديد من المشاكل المرتبطة بأدائها في ظل التحولات الرقمية، وتتطلب ضرورة تطويره في ضوء مداخل حديثة، من أجل القيام بأدوارها المستقبلية، وتحقيق أهدافها، حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات، كدراسة (عبد المولي، ٢٠٢٤، ص ٩٩) إلى وجود عدة معوقات لرقمنة مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، كضعف البنية التحتية وقلة الميزانية، وقصور الوعي لدى معلمي تلك المدارس بأهمية الكفاءات الرقمية، ودراسة (مقرب، شحاته، وسيد، ٢٠٢٤، ص ١٢٠) التي أكدت على قلة تضمين المقررات الدراسية فيديوهات ورسوم ثلاثية الأبعاد لجذب الطلاب وقلة تدريبهم على أداء الاختبارات الإلكترونية، ودراسة (لاشين، ٢٠٢٣، ص ١٤٥) التي أكدت على ضعف جودة المواقع الإلكترونية للمدارس الثانوية العامة ومقاومة التغيير من قبل بعض أفراد المجتمع المدرسي، ودراسة (عبد

السلام، ٢٠٢٢، ص ٣٣١) التي أكدت على سيادة المركزية المفرطة من جانب الإدارة والمديرية التعليمية في اتخاذ القرارات، ودراسة (البريري، ٢٠٢٠، ص ٢١٦) التي أكدت على نقص توظيف التقنيات الحديثة بالمدرسة، وضعف الاتصالات بين أعضاء المجتمع المدرسي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنه على الرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها الحكومة المصرية لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ظل التحولات الرقمية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطويره، كضعف البنية التحتية وسيادة المركزية المفرطة وضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى بعض منتسبي المدارس الثانوية العامة وإدارتها، بالإضافة لضعف منظومة التدريب على التكنولوجيا وتطبيقاتها التعليمية، لذلك يسعى البحث الحالي إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، لما له من دور في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك بضبط البيئة الداخلية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية سريعة التغيير، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها الداخلية والخارجية المتاحة، وابتكار استراتيجيات بديلة لحماية ومواجهة التغييرات البيئية؛ بما يضمن للمدرسة الثانوية العامة بقاءها واستمرارها بين غيرها من المدارس المنافسة ويحقق تطورها وتميزها.

#### مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل  
التراصف الاستراتيجي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما الأسس النظرية لتطوير الأداء المدرسي في الأدبيات الإدارية والتربوية  
المعاصرة؟



(٢) ما الأسس النظرية لمدخل التراصف الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

(٣) ما دور مدخل التراصف الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي (نظرياً)؟

(٤) ما واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)؟

(٥) ما ملامح الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي؟

#### أهداف البحث:

يستهدفُ البحث الحالي وضعَ استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، وذلك من خلال تناول الأسس النظرية لكل من تطوير الأداء المدرسي والتراصف الاستراتيجي من حيث (المفهوم، الأهداف، الأبعاد، والمتطلبات)، وتشخيص واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر وصولاً إلى تحديد نقاط الضعف التي تحول دون قيامه بدوره المنشود وأهم نقاط القوة والاستفادة منها، وكذلك تشخيص الأوضاع المجتمعية وأهم تأثيراتها على الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة لاكتشاف الفرص ومواجهة التهديدات.

#### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي من خلال ما يلي:

- (١) أهمية المرحلة التي يتناولها، وهي مرحلة التعليم الثانوي العام، فهي بمثابة حلقة الوصل بين التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، وبنهايتها يتحدد المسار المهني للطالب ومهنته المستقبلية التي سوف يمتنها فيما بعد.
- (٢) أنه يتناول موضوع مهم في الميدان التربوي؛ وهو تطوير الأداء المدرسي وتبرز الأهمية من الإثراء الذي قد يسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات

السابقة لمتغيري الدراسة بالشكل الذي يكون إطاراً مفاهيمياً متكاملًا عن المتغيرات ومنهجية دراستها.

(٣) يواكب البحث الحالي الاهتمام الدولي بقضية تحقيق الجودة والتميز بالمؤسسات التعليمية، بما يتوافق مع رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م.

(٤) الكشف عن مواطن الضعف والقوة والفرص المتاحة، وكذلك التحديات التي تواجه تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، ومن ثمّ يمكن الاستفادة من نتائج البحث وما يقدمه من استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة من قِبَل القيادات التربوية والجهات المسؤولة عن تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة.

(٥) قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام المزيد من الدراسات حول مدخل الترافف الاستراتيجي باعتباره مدخلًا إداريًا جديدًا يمكن استخدامه في تطوير الأداء المؤسسي.

(٦) يتزامن البحث مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتطوير منظومة التعليم الثانوي العام في مصر؛ بما يحقق لها ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وتحسين المخرجات التعليمية بما يتوافق مع التحولات الرقمية.

(٧) توجيه نظر القائمين على العملية التعليمية ومخططي السياسة التعليمية وصانعي القرار نحو ضرورة تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وفق مدخل الترافف الاستراتيجي لمواكبة متغيرات العصر.

(٨) ملء الفجوة في الدراسات التي تناولت مدخل الترافف الاستراتيجي، فلقد حظي مدخل الترافف الاستراتيجي باهتمام كبير في إدارة الأعمال، إلا أنه لم يلقَ اهتمامًا موازيًا في العلوم التربوية، فما زالت هناك ندرة في الدراسات التربوية التي تناولت هذا المدخل، مما يكشف عن أهمية البحث الراهن.

**منهج البحث:**

استعان البحث الحالي بإجراءات المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعية الدراسة وأهدافها، وعلى هذا قامت الباحثة بمسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعي تطوير الأداء المدرسي والتراصف الاستراتيجي مستعينة بالأدبيات والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، كما اعتمدت الدراسة على منهج الدراسات المستقبلية، مستخدمة أحد الأساليب الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis لاستخراج نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة؛ ومن ثم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

**حدود البحث:****تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة من خلال تحديد أبعاده في (الأداء البشري، الأداء التنظيمي، الأداء التكنولوجي)، كما ركزت الباحثة على مدخل التراصف الاستراتيجي الرقمي.

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على دراسة واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر.

**الحدود الزمنية:** تمثل المدى الزمني للاستراتيجية المقترحة خلال الفترة من عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ - ٢٠٢٩/٢٠٣٠، وقد تمّ اختيار هذه الفترة المتوسطة؛ لما يشهده التعليم الثانوي العام من اهتمام واسع ومستمر في تلك الفترة لمواكبة التحولات الرقمية.

**مصطلحات البحث:**

تم عرض التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي نعرض التعريفات الإجرائية:

- **تطوير الأداء المدرسي (Developing school performance):**

يُعرّف إجرائياً بأنه الجهد المخطط والمستمر من قبل أفراد المجتمع المدرسي لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المدرسة وتحديد الأولويات لتحسينه، ووضع خطة تطويرية تهدف إلى توفير الإمكانيات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، بما يحقق جودة العملية التعليمية.

- **الترافف الاستراتيجي: (Strategic alignment):**

يُعرف إجرائياً بأنه عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الآليات لمساعدة المدارس الثانوية العامة على إيجاد حالة من المواءمة والتوافق والتناسق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مع استراتيجية عمل المدرسة وتحسينها باستمرار، وتقوم هذه العملية بمساعدة المدرسة على استكشاف التقنيات الجديدة والاستفادة منها، من أجل تطوير أدائها.

- **استراتيجية: (strategy):**

تُعرف إجرائياً بأنها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات المنظمة التي يمكن اتباعها لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، من خلال تنظيم كافة الموارد بشكل استراتيجي، للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة في أقل وقت وجهد مبذول.

**الدراسات السابقة والتعليق عليها :**

تم تناول بعض البحوث والدراسات ذات الصلة بمتغيري البحث الحالي وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:-

أولاً: الدراسات التي تناولت تطوير الأداء المدرسي:

(١) دراسة الذبياني (٢٠٢٠) بعنوان (الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية) (تصور مقترح) هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها ضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

(٢) دراسة "على" (Ali, 2021) بعنوان (تطوير الأداء المدرسي: دراسة حالة في المملكة أمانة بالحدود الشمالية)

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر الحوكمة في تطوير الأداء المدرسي في المملكة أمانة بالحدود الشمالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن للحوكمة دور حيوي في تطوير الأداء المدرسي، لذلك تسعى المؤسسات إلي خلق السلوك المناسب لتفعيل ممارسات ومبادئ الحوكمة في المؤسسات بشكل عام، حيث تساهم الممارسات المتعلقة بمبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في تطوير الأداء المدرسي.

(٣) دراسة "جيسكا" (Jessica, 2021) بعنوان (كفاءات مدراء المدارس والأداء المدرسي)

هدفت الدراسة لتحديد كفاءات مديري المدارس وتأثيرهم في الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة منهجاً مزجياً، وتم إعداد استبانة ومقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن تطبيق معايير القيادة المدرسية وإدارة الموارد البشرية، وخلق مناخ تعليمي يركز على الطالب مع مشاركة أولياء الأمور والشراكة الاجتماعية يؤدي إلي رفع مستوى وكفاءة العملية التعليمية والأداء المدرسي.

#### (٤) دراسة خطاطبة(٢٠٢٢) بعنوان (دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بفاعلية الأداء المدرسي : العقبات والحلول المقترحة)

هدفت الدراسة لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي في مدارس محافظة أربد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم إعداد استبانة ومقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن مستوى فاعلية الأداء المدرسي جاء بمستوى مرتفع، ولذلك أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لمجالى(المناهج،التعليم، والمعلمين) وذلك لمواكبة التحول الرقمي.

#### (٥) دراسة أحمد ودروزه(٢٠٢٣) بعنوان(جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة)

هدفت الدراسة إلي التعرف على مجالات ومؤشرات تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتم إعداد المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها التأكيد على وجود مجموعة من المجالات والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تطوير جودة أداء المدارس الحكومية في ضوء نمط القيادة المستدامة، كالتخطيط الاستراتيجي وتفعيل الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي، وتوفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة وجاذبة ومريحة.

#### (٦) دراسة الشايب(٢٠٢٣) بعنوان(تطوير أداء مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المعرفة "تصور مقترح"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطوير أداء مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المعرفة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة والدورات التدريبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم

إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المعرفة.

(٧) دراسة شحاتة، مهدي، ورشوان (٢٠٢٣) بعنوان (تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن)

هدفت الدراسة لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيمبا كايزن.

(٨) دراسة المطيري والثبيتي (٢٠٢٣) بعنوان (القيادة الرقمية لدي مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوي الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام بمحافظة المهد والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوي الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن مستوي الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بمحافظة المهد جاء بدرجة عالية جداً، ووجود علاقة ارتباطية طردية عالية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بمحافظة المهد ومستوي الأداء المدرسي.

### (٩) دراسة مصطفى (٢٠٢٣) بعنوان (تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

### (١٠) دراسة محمد، جوهر، ومخولف (٢٠٢٣) بعنوان (تنمية الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية على ضوء منهجية الديكام (DACUM))

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتنمية الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية على ضوء منهجية الديكام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن جاء واقع تنمية الجدارات القيادية اللازمة لتحسين الأداء المدرسي بمرحلة التعليم الأساسي بمصر بدرجة ضعيفة.

### (١١) دراسة "براسيتيا" (Prasetia, 2023) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء التنظيمي بالمدرسة الابتدائية)

هدفت الدراسة للتخطيط لتطوير الأداء التنظيمي بالمدارس الابتدائية في مدينة إندونيسيا لتحقيق جودة التعليم، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مستخدماً أسلوب التحليل الرباعي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الابتدائية الدولية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطوير المدرسة الابتدائية الدولية بإندونيسيا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.



ثانياً: الدراسات التي تناولت التراصف الاستراتيجي:

- (١) دراسة "الدليمي، الشريفي، والبناي" (Aldalimy, Al-Sharifi, & Bannay, 2019) بعنوان (دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التراصف الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصال، الحوكمة، البنى التحتية، الشراكة، المهارات) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال البراعة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن التراصف الاستراتيجي يمثل مجموعة من الاتجاهات والصفات التي تسعى إلى الابتكار والتغيير لإيجاد مسارات جديدة في اكتشاف واستثمار الطاقات المتاحة، والتغلب على الصراعات والتناقضات بتوفير الحرية الفردية والعمل التعاوني للاستفادة من القدرات الحالية.

- (٢) دراسة أبو رذن وعبد الرحمن (٢٠٢٠) بعنوان (إمكانية تبني مدخل التراصف الإستراتيجي وفق أبعاد نموذج Luftman) دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعة).

هدفت الدراسة إلي التعرف على إمكانية تبني مدخل التراصف الإستراتيجي وفق أبعاد مدخل نموذج (Luftman) عن طريق تشخيص واقع أبعاد التراصف الاستراتيجي ومدى جاهزية الكلية لتبني التراصف الاستراتيجي، واختيرت كلية النور الجامعة في مدينة الموصل ميدان للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن لدي الكلية استعداد لتبني مدخل التراصف وفق أبعاد مدخل نموذج (Luftman)، الأمر الذي يؤشر إلى أن توافق العاملين وانسجامهم مع بعضهم ومع منظماتهم يمكن هذه المنظمات من إدارة التغيير والحد من مقاومته والقدرة علي مواكبة التطورات التي تتطلبها بيئة العمل المتجددة.

### (٣) دراسة حميد (٢٠٢٠) بعنوان (التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التراصف الاستراتيجي بأبعاده الست (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في تعزيز التفوق المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، إذ كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها علي التراصف الاستراتيجي، كلما أدي ذلك للإرتقاء بالتفوق المنظمي تجاه ما تقدمه الكلية من خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين من خدماتها.

### (٤) دراسة حمد وعلى (٢٠٢١) بعنوان (أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين علي الامتحانات الالكترونية في جامعة تكريت)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، وتحديد علاقة الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية في جامعة تكريت.

### (٥) دراسة "جوناثان" (Jonathan, 2021, P.169) بعنوان (دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي، وتم تحديد العوامل التنظيمية والإدارية المختلفة المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية، والتي تعتبر حاسمة للتحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وتم إعداد الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن تحقيق الترافف الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لنجاح التحول الرقمي بالمؤسسات، فهو يقدم نظرة ثاقبة للقادة الذين لديهم مسؤولية إدارة التحول الرقمي في المؤسسات.

### (٦) دراسة (Audretsch, & Belitski, 2022) بعنوان (إطار الترافف الاستراتيجي للجامعة الريادية)

هدفت الدراسة لمعرفة كيفية تحقيق الترافف الاستراتيجي للمعرفة وأس المال الريادي على المستويات الثلاثة لجامعة ريادة الأعمال، واستخدمت الدراسة نموذج هنرسون وفينكاترامان واقترحت الدراسة نموذجًا للترافف الاستراتيجي متعدد المستويات، حيث قسمت أبعاد الترافف الاستراتيجي علي المستويات الثلاثة للجامعة الريادية (المهارات- البنية التحتية- الحوكمة)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها إمكانية مساعدة النموذج المقترح للجامعات في تحقيق الترافف الاستراتيجي بين ثلاثة مستويات للجامعة الريادية، كما يمكن أن يساعد في تحقيق الترافف الاستراتيجي بين رأس المال المعرفي ورأس المال الريادي.

### (٧) دراسة (Al Haraisa, 2022) بعنوان (تأثير الترافف والوعي الاستراتيجي علي الأداء الاستراتيجي للمؤسسات: أدلة من الأردن)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الترافف والوعي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في محافظة الكرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن الترافف والوعي الاستراتيجي له تأثير إيجابي وكبير على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، ولذلك ينبغي علي المؤسسات تطوير وتحسين استراتيجية تكنولوجيا

المعلومات الخاصة بهم لتتناسب مع استراتيجيتهم التنظيمية التي تؤدي إلى استغلال الفرص بشكل فعال وبكفاءة وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

(٨) دراسة (Alsayah, 2022) بعنوان (تأثير الترافف الاستراتيجي على سمعة المؤسسات)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الترافف الاستراتيجي على سمعة المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن الترافف الاستراتيجي له تأثير كبير على سمعة المؤسسة؛ حيث أن المؤسسات التي تهتم بتحقيق الترافف بين مكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية تتمتع بسمعة طيبة، بينما المؤسسات التي لا تهتم بالمواءمة بين مكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية، فتتمتع بسمعة سيئة.

(٩) دراسة (Younis, et al., 2023) بعنوان (تأثير الترافف الاستراتيجي علي ممارسات المنظمة المتعلمة: دراسة حالة جامعة واسط)

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أبعاد الترافف الاستراتيجي على ممارسات المنظمة المتعلمة بجامعة واسط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وجود تأثير لأبعاد الترافف الاستراتيجي والتي تشمل الاتصالات والقيمة التنظيمية والحوكمة والشراكة ومهارات القوى العاملة على ممارسات المنظمة المتعلمة في جامعة واسط.

(١٠) دراسة عبد العال ويوسف (٢٠٢٣) بعنوان (تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج الترافف الاستراتيجي)

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج نضج الترافف الاستراتيجي (Strategic Alignment Maturity)

(Model)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن نضج التراصف الاستراتيجي في جامعة بنى سويف مازال في المستوى الثاني، ولم يرقى إلى المستويات العليا خاصة مستوى التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت لوضع تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بنى سويف من خلال الوصول إلى المستويات الأعلى من نموذج نضج التراصف الاستراتيجي.

### (١١) دراسة عبداللاه (٢٠٢٣) بعنوان (آليات مقترحة لتحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية)

هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن جاء واقع القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي بدرجة توافر متوسطة، وجاء واقع التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي بدرجة توافر متوسطة، كما توصلت إلى أنه يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة الرقمية الأربعة وذلك للمساهمة في التنبؤ بأبعاد التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

### (١٢) دراسة مندور (٢٠٢٣) بعنوان (استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة علي جامعة عين شمس)

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis، وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة التحليل الرباعي على عدد من الخبراء والقيادات الإدارية والأكاديمية ومديرى وحدات الجودة بكليات

(التربية والآداب والحقوق والعلوم وحاسبات ومعلومات والصيدلة) بجامعة عين شمس من أجل بناء الاستراتيجية المرجوة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وضع استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس لتحقيق ميزتها التنافسية.

(١٣) دراسة (Gede, & Huluka, 2023) بعنوان (تأثير التراصف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة بالجامعات الإثيوبية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التراصف الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بالجامعات الإثيوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم اختيار ثلاث جامعات إثيوبية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وجود تأثير كبير للتراصف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في التعليم العالي، فقد أكدت الدراسة أن الأداء التنظيمي يختلف بين مؤسسات الدراسة بناءً على مستوى تحقيق التراصف الاستراتيجي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء وتحليل ما تم عرضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية، يتضح ما يلي:

- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية تطوير الأداء المدرسي، حيث تناولت دراسة (مصطفى، ٢٠٢٣) تطوير الأداء المدرسي في ضوء الإدارة المتكاملة، بينما تناولت دراسة (الشايب، ٢٠٢٣) تطوير الأداء المدرسي في ضوء الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المعرفة، ودراسة (محمد، جوهر، ومخلوف، ٢٠٢٣) تناولت تنمية الجدارات الرقمية لتطوير الأداء المدرسي، في حين أكدت دراسة (خطاطبة، ٢٠٢٢) على ضرورة تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء المدرسي.

- أكدت معظم الدراسات على أهمية مدخل الترافف الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات، حيث تناولت دراسة (Aldalimy, et al., 2019) ودراسة (حميد، ٢٠٢٠) دور الترافف الاستراتيجي في تحقيق التميز والتفوق التنظيمي، بينما تناولت دراسة (على وحمد، ٢٠٢١) دور الترافف في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، وأكدت دراسة (Alsayah, 2022) على دور الترافف في تحقيق سمعة المؤسسات، وأيضًا أكدت دراسة (مندور، ٢٠٢٣) على دور الترافف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي.
- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لمتغيري تطوير الأداء المدرسي ومدخل الترافف الاستراتيجي معًا، وتلك خصوصية البحث الحالي، بل والأخص تناول المتغيرين معًا على مدارس المرحلة الثانوية العامة في مصر، وهو ما ينفرد به البحث الحالي عن كافة الدراسات السابقة في تناوله للترافف الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر؛ لذا فإن هذا البحث يُعد إسهامًا للمكتبة العربية، حيث أنه يُسد فجوة واضحة في هذا المجال بالإضافة إلى أنه سوف يفتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.
- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في اعتماده على أسلوب التحليل البيئي (SWOT ANALYSIS) لتشخيص الوضع الراهن للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة لاستخراج نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية؛ ومن ثمَّ وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي.

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأصيل النظري والفكري لمتغيري البحث "تطوير الأداء المدرسي، والتراصف الاستراتيجي"، وكذلك في تشخيص الوضع الراهن للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، إضافة إلى بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها.

### خطوات السير في البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، فإنه سار وفق المحاور التالية:

- **المحور الأول:** عُرض فيه الإطار العام للبحث وتضمن مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته، مع تحديد المنهج و المصطلحات المستخدمة في البحث.
  - **المحور الثاني:** وينقسم إلى بعدين؛ **البعد الأول** عُرض فيه الإطار النظري لتطوير الأداء المدرسي من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته وأبعاده ومتطلباته، و**البعد الثاني** عُرض فيه الإطار النظري للتراصف الاستراتيجي من حيث التطور التاريخي له ومفهومه وخصائصه وأهميته وأنواعه وأبعاده ومتطلباته ودوره في تطوير الأداء المدرسي.
  - **المحور الثالث:** عُرض فيه التحليل البيئي لواقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب التحليل البيئي وذلك بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتحديات.
  - **المحور الرابع:** وُضع فيه معالم استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.
- ويمكن عرض هذه المحاور بشكلٍ تفصيلي على النحو الآتي:



## المحور الثاني: (الإطار النظري للبحث)

يتضمن الإطار النظري للبحث الحالي بعدين؛ حيث يتناول البعد الأول تحديد الأسس النظرية لتطوير الأداء المدرسي، ويتناول البعد الثاني تحديد الأسس النظرية لمدخل الترافف الاستراتيجي، ويُمكن عرض هذه الأبعاد بالتفصيل علي النحو التالي:

### البعد الأول: الأسس النظرية لتطوير الأداء المدرسي

يُعد تطوير الأداء المدرسي ضرورةً من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة، وفيما يلي عرض مفهومه وأهدافه وأهميته وأبعاده ومتطلباته بالتفصيل على النحو الآتي:

#### أولاً: مفهوم تطوير الأداء المدرسي:

قبل تناول مفهوم تطوير الأداء المدرسي، ينبغي توضيح مفهوم الأداء المدرسي، فلقد وجدت العديد من التعريفات له، ومنها ما يلي:

فقد عرّف مصطفى (٢٠٢٣، ص٢٠٣) الأداء المدرسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها بين الموارد البشرية والمادية والبنية التنظيمية واستثمارها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها"، وعرّفه بشري وحمدى (٢٠٢٢، ص٧٦) بأنه "قدرة المدرسة على إدارة جميع التفاعلات بين الموارد التي تمتلكها في البيئة الداخلية، مع عناصر البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي توفر لها البقاء والنمو والنجاح والمنافسة، من أجل تقديم الأفضل".

كما عرّف الأداء المدرسي بأنه محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ومدى تأثير البيئة عليهما، فهو السمة الديناميكية المسؤولة عن نجاح المدرسة (Khan, Idris & Khan, 2020, p.134)، كما عرفه أبو عطا وحمدونة (٢٠٢٣،

ص ٥٠) بأنه "قدرة المدرسة على إنجاز أعمالها بأعلى مستوى من الجودة وبأقل التكاليف من خلال توظيف جهود العاملين لتوفير أفضل خدمة مقدمة". يتضح مما سبق أن الأداء المدرسي هو: قدرة المدرسة على إنجاز عمل معين بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بما يمكنها من التطور والاستمرار.

#### أما بالنسبة لتطوير الأداء المدرسي:

فقد عرّفه الشايب (٢٠٢٣، ص ٢٨٨) بأنه "العملية المنظمة والمخطط لها لتغيير أداء المدارس نحو الأفضل، وذلك وفقاً لأسس علمية تهدف إلى تحقيق الأهداف وتجويد العملية التعليمية، فهو وضع الخطط الهامة لتحسين الكفاءة وإحداث التغييرات المدرسية المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة"، كما عرفه الحضرمي (٢٠٢٢، ص ١٢٨) بأنه "إحداث تغييرات إيجابية نوعية على مستوى الأنشطة الفكرية والسلوكية للأفراد العاملين بالمدرسة والاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة، مع وضع خطط تحسين وتطوير الأداء للمستوى المطلوب، وبما يحقق جودة العملية التعليمية".

وأيضاً عرّف تطوير الأداء المدرسي بأنه جميع الجهود والخطط والممارسات التي تستهدف تحقيق نواتج التعلم لدى الطلاب بكفاءة عالية، ومن أهم مؤشرات تحقيق تلك النواتج: النسبة المئوية للطلاب المشاركين في الاختبارات، وكفاءة الطلاب في الاختبارات، ومعدلات حضور الطلاب، ومعدلات التخرج، بالإضافة إلى وجود خطة محكمة لتحسين أداء المدرسة (Bohanon, et al., 2021, p.234).

في حين عرّفه "رينولدز ونيلمان" (Reynolds & Neeleman, 2021, p.28) بأنه جهد مخطط لتطوير الأداء الإداري والتدريسي بالمدرسة؛ بهدف تحسين نواتج التعلم المرغوبة، والوصول إلى الفعالية والكفاءة المدرسية عن طريق الاستفادة من نواتج البحث العلمي في هذا المجال وتطبيقه على أرض الواقع.

ومن خلال ما ورد في الأدبيات أعلاه، يُمكن تعريف تطوير الأداء المدرسي بأنه: الجهد المخطط والمستمر من قبل أفراد المجتمع المدرسي لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المدرسة وتحديد الأولويات لتحسينه، ووضع خطة تطويرية تهدف إلى توفير الإمكانيات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، بما يحقق جودة العملية التعليمية.

### ثانيًا: أهداف تطوير الأداء المدرسي:

- يسعى تطوير الأداء المدرسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها ما يلي:
- التطوير المستمر لبيئة المدرسة بما يضمن زيادة مهارات وقدرات العاملين وزيادة ولائهم لها.
- جعل المدرسة أكثر قدرة وقابلية على التكيف مع بيئتها الخارجية والمتوقعة، وإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية، والارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية للعاملين بما يحقق التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية للعاملين (خليل وقرني، ٢٠٢٢، ص ٣٤).
- تشجيع العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار من قبل جميع العاملين.
- تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر.
- جعل المدرسة كمنظمة متعلمة، وذلك لبناء مجتمع معرفي قادر على خلق البيئة الداعمة لهذا المجتمع، بتحفيز المعلمين والطلاب على استخدام أساليب وطرق حديثة في التعليم (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١٥).
- الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع وذلك من خلال الحد من الإسراف وتقديم الخدمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وفعالية.
- تطوير الأداء المستقبلي للمدرسة ورفع كفاءتها وفعاليتها في المجالات الإدارية كافة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة بما ينعكس بشكل واضح على مخرجاتها (فتحي، ٢٠٢٠، ص ٥٥).

- تحقيق النمو المستدام للمدرسة واكتسابها ثقة المجتمع، بقدرتها على مواجهة التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها، واحتلالها مكانة متميزة على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية (البحيري، إبراهيم، وأحمد، ٢٠٢٣، ص ٥٣٤).  
يتضح مما سبق أن تطوير الأداء المدرسي يهدف لتجويد مخرجات النظام التعليمي وتنمية ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكثر، بالإضافة لدعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة.  
ثالثاً: أهمية تطوير الأداء المدرسي:

تبرز أهمية تطوير الأداء المدرسي في إسهامه فيما يلي: (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١٨)، (العشماوي والشعراوي، ٢٠٢٢، ص ٧٧٥)، (حتاملة ودرأوشة، ٢٠١٩، ص ٢٧١)، (Reid, Short & Ketchen, 2018, p.195).

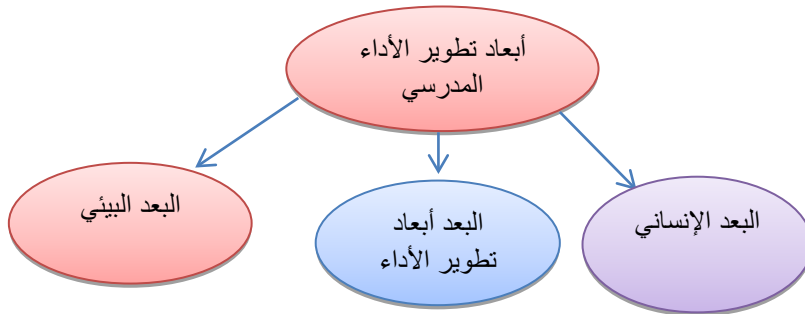
- تحديد المشكلات التي تواجهها المدارس وفهم العمليات التي تقوم بها.
- التركيز على الجودة في كل أنحاء المدرسة ومجالات النشاط بها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
- التزام العاملين بالمدرسة بمنظومة القيم والمبادئ التي يتحور حولها أدائهم وسلوكهم وعلاقتهم الوظيفية والإنسانية.
- تحقيق الترابط والتكامل بين جميع الاقسام داخل المدرسة، وتوفير جوٍّ من التفاهم بين جميع العاملين.
- التطوير المستمر في الأداء يجعل المدارس رائدة قادرة على المنافسة ومواكبة التطور العالمي.
- توفير الاستقرار الإداري بالمدرسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من النظم والسياسات العمل التي تعمل على تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة.

- التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على مجالات العملية التعليمية، والمستوى الفعلي لمدخلاتها، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية لتحقيق تفوقها في الخدمات التي تقدمها.

يتضح مما سبق أهمية تطوير الأداء المدرسي من خلال إسهامه في تحديد المشكلات التي تواجهها المدرسة، والتركيز على رفع كفاءة العاملين وتعزيز الجودة في جميع جوانب المدرسة، وتشجيع التواصل والتكامل بين الأقسام بالإضافة إلى توفير الاستقرار الإداري واختيار أفضل الأساليب الإدارية لتحقيق تميز المدرسة.

#### رابعًا: أبعاد تطوير الأداء المدرسي:

بالرجوع للعديد من الدراسات السابقة، كدراسة (مصطفى، ٢٠٢٣، ص ٢٠٦)، ودراسة (صقر، محمود، وسعيد، ٢٠٢١، ص ٢٣٠)، ودراسة (Elaraby&Ayaad, 2020, p.125)، ودراسة (Ali, 2021, p.38) ودراسة (عبدالله، ٢٠١٩، ص ١٥٣)، فقد تم الاستقرار على ثلاثة أبعاد لتطوير الأداء المدرسي، ويمكن توضيحهم من خلال الشكل التالي:



شكل (١) يوضح أبعاد تطوير الأداء المدرسي "المصدر: من إعداد الباحثة"

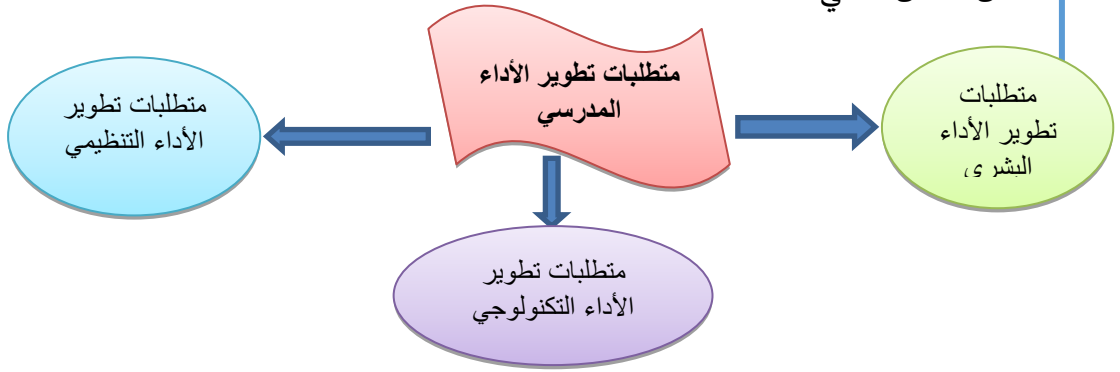
ويمكن عرض هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

- **البعد البشري:** وهو المتعلق بجميع العاملين بالمدرسة، فهم رأس المال الفكري الذي تمتلكه المدرسة، وهم الذين يوجهون باقي الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فإن الاهتمام بوجود عاملين على مستوى عالٍ من الجدارة والكفاءة والمهارة، قد يسهم في تطوير الأداء المدرسي، لذلك ينبغي إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي(العوادي، ٢٠٢٣، ص ٢١٢).
- **البعد التنظيمي:** وهو المتعلق بتطوير الأبعاد التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي للمدرسة ووحداتها الإدارية المختلفة، وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتحديد أنماط القيادة المدرسية ونطاق الإشراف وإصلاح الأجور والحوافز والتكنولوجيا المستخدمة في العمل المؤسسي(عبد الله، ٢٠١٩، ص ١٨٩).
- **البعد البيئي:** وهو المتعلق بتهيئة البيئة المختلفة التي تحيط بالمدرسة حتى تستطيع تحسين أداؤها، وتوفير وسائل الأمن والسلامة في المبني المدرسي، وتوفير الأدوات والتجهيزات التعليمية والعمل على صيانتها، فهي جميع العناصر التي تؤثر في العملية التعليمية سواء كانت مادية أو لا مادية، بمعنى توفير بيئة مدرسية ومناخ ملائم لإحداث التعلم(المطيري والثبتي، ٢٠٢٣، ص ٧٢).

يتضح مما سبق أن تطوير الأداء المدرسي يقتضي الترابط بين ثلاثة أبعاد وهي؛ البعد البشري والتنظيمي والتكنولوجي، حيث يعتبر تطوير الأداء البشري النواة المركزية الأولى التي إذا ما تم الاهتمام بها والرفع من كفاءتها، سيؤدي ذلك لتطوير الأداء التنظيمي، وذلك يتم من خلال توفير البيئة المناسبة والملائمة، وأن التفاعل بينهم في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية سيؤدي لتطوير الأداء المدرسي ككل.

### خامساً: متطلبات تطوير الأداء المدرسي:

يتطلب تطوير الأداء المدرسي توفير عدة متطلبات تسهم في رفع كفاءته، وتعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى، ويمكن توضيح هذه المتطلبات من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح متطلبات تطوير الأداء المدرسي "المصدر: من إعداد الباحثة"

ويُمكن عرض هذه المتطلبات بالتفصيل على النحو الآتي:

#### (١) متطلبات تطوير الأداء البشري:

إن تطوير الأداء البشري للمدرسة يتطلب عدة أمور حتى يحقق ذلك الأداء أهدافه وغاياته، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- توفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة رقمياً مثل محلي البيانات، والمبرمجين، ومتخصصين في تقنيات المعلومات والاتصالات، الذين يتمتعون بكفاءة عالية ومهارات متميزة (إسماعيل "أ"، ٢٠٢٣، ص ٩٦).
- دعم وتشجيع العناصر البشرية المتخصصة والمدربة والقادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية والأجهزة التكنولوجية.
- عقد دورات تدريبية لتوعية العاملين بأهمية تطوير الأداء المدرسي.

- الاستفادة من خبرات المتخصصين من أساتذة الجامعات والباحثين في المراكز البحثية في تصميم البرامج التعليمية والتدريبية المقدمة للعاملين بالمدرسة (عبد المنعم، مجاهد، ومطر، ٢٠٢٤، ص ٣١٠).
  - تطبيق نظام لاختيار العاملين المتميزين بناءً على معايير تطوير أداء المتعلم ورعايته، وتحقيق جودة الأداء بالمدرسة.
  - تفعيل العمل الجماعي بين جميع العاملين داخل المدرسة، وأن يقوم العمل بها على مفهوم المشاركة والزمالة.
  - الاستعانة بالكفاءات والخبرات بالمجتمع المحلي وبالمؤسسات المماثلة في تدريبات التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة (سمرة، ٢٠١٩، ص ١٥١).
  - التطوير المهني المستمر للعاملين في المدرسة، ومشاركة وتعاون جميع أفراد المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية لتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع الخارجي (عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ٢١).
- (٢) متطلبات تطوير الأداء التنظيمي:

- إن تطوير الأداء التنظيمي للمدرسة يستلزم اتخاذ عدة إجراءات للتكيف مع التطورات التكنولوجية، ومن بين هذه المتطلبات:
- إصدار قرارات تشريعية لتفعيل سياسة اللامركزية في المدارس، مما يشجع على إطلاق الطاقات الإبداعية وتوفير البيئة المناسبة للنمو الرقمي بتلك المدارس.
- إعادة النظر في جميع القوانين والقرارات المتعلقة بالمدارس، وفك التشابك والتضارب بينها، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها ومواكبة التطورات العالمية (عبد الناصر، فرغلي، وكيلاي، ٢٠٢١، ص ١١٢).
- وجود هيكل تنظيمي مرن ومتناسب وقابل للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.



- الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية وكذلك مبدأ المحاسبية والمساءلة، وفقاً لنظام قانوني واضح للجميع، بهدف تفضيل المصلحة العامة للمدرسة على المصلحة الشخصية، وضمان محاسبة المقصرين والمتجاوزين في سياق العمل، وتشجيع الأفراد الملتزمين والتميزين والمبدعين في تقديم أفضل ما لديهم من أجل تطوير الأداء المدرسي، وتقدير جهودهم ومكافأتهم (الرمثي وعيد، ٢٠١٩، ص ١٠٢١).
  - الاهتمام بالنظرة الشاملة لأداء المدرسة بدلاً من التركيز على النظرة الجزئية، من خلال النظر إلى أداء الوحدات التنظيمية والنظر إلى نقاط التكامل بينهم، وكيف يمكن لهم المساهمة معاً بشكل تكاملي في تحسين الأداء الكلي للمدرسة (عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٥).
  - وجود نظام فعال للاتصال الإداري يربط بين مستويات الأداء الثلاثة (الفردية- الوحدات التنظيمية- المدرسة ككل)، ويتضمن تيسير تدفق وتبادل المعلومات بين هذه المستويات، مما يدعم عملية صنع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب (حسين، ٢٠١٥، ص ٤٤).
  - توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن تطوير الأداء المدرسي، وذلك لتعزيز قدرة المدرسة على مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات وتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة (عيداروس، نصيف، وعوض الله، ٢٠١٩، ص ٥٥٧).
  - توافر نمط قيادي فعال قادر على تخصيص وتوظيف الموارد الداخلية والخارجية ودعم التنمية المهنية للعاملين وتوجيههم للتحسين والتغيير.
  - تحقيق التواصل والتكامل الفعال مع المجتمع ومع المؤسسات العلمية المختلفة على المستويين المحلي والعالمي (العشماوي والشعراوي، ٢٠٢٢، ص ٧٧٦).
- (٣) متطلبات تطوير الأداء التكنولوجي:**
- إن تطوير الأداء التكنولوجي للمدرسة يتطلب عدة متطلبات، ومنها ما يلي:
  - توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- توفير البرمجيات المناسبة لتحسين جودة الأداء وتحقيق النتائج التعليمية المستهدفة.
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة المدرسة وفي التواصل بين المتعلمين وزملائهم بينهم وبين المعلمين (سمرة، ٢٠١٩، ص ١٥٣).
  - توفير المخصصات المالية الكافية لتجهيز البنية التحتية وإجراء التأهيل المطلوب للمدارس (سمان، ٢٠٢٠، ص ٣٨).
  - حصول المدرسة على رخصة تشغيل البرامج الإدارية الرقمية.
  - استخدام السبورة التفاعلية في الفصول الدراسية لتعزيز التفاعل والمشاركة مع الطلاب.
  - توفير مواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت، مثل الكتب الرقمية والمصادر التعليمية (الحرون وبركات، ٢٠١٩، ص ٤٧١).
- يتضح مما سبق أن تطوير الأداء المدرسي لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات العالمية، ومعرفة المتطلبات الضرورية لتطويره، وتحديدًا تُعتبر خطوة أولى أساسية لتطويره، فهي تساعد على فهم احتياجات المدرسة وموظفيها، لتمكينها من تعزيز أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية في الساحة التعليمية، ولتحقيق هذا؛ يتعين البحث عن مداخل إدارية حديثة قادرة على تطوير الأداء المدرسي في الفكر الإداري المعاصر، ومن بين هذه المداخل مدخل الترافف الاستراتيجي، الذي يعمل على تطوير الأداء المدرسي بتوفير الكوادر البشرية المدربة وتوفير البنية التحتية المناسبة، وتحقيق التواصل والتكامل الفعّال مع المجتمع ومع المؤسسات العلمية المختلفة، ولذلك سوف يتناوله البحث بالتفصيل في المحور التالي، موضحًا التطور التاريخي له ومفهومه وخصائصه وأهميته وأنواعه وأبعاده كما يلي:

## البعد الثاني: الأسس النظرية لمدخل الترافف الاستراتيجي

يُعدُّ مدخل الترافف الاستراتيجي أحد المداخل الرئيسة في الإدارة الاستراتيجية التي توليه المؤسسات اهتمامًا خاصًا وتعتبرها من بين أولوياتها الأساسية، وفيما يلي عرض التطور التاريخي له ومفهومه وخصائصه وأهدافه وأنواعه وأبعاده ومتطلبات تحقيقه ودوره في تطوير الأداء المدرسي، بالتفصيل على النحو الآتي:

### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الترافف الاستراتيجي:

ترجع الجذور التاريخية لمفهوم الترافف الاستراتيجي إلى أواخر الثمانينات من القرن العشرين إلى مدرسة التصميم الاستراتيجي، والتي تمثل مدى التطابق والتناسق بين هيكل المؤسسة الداخلي وبيئتها الخارجية، لذلك انطلق أصل الترافف من فكرة أن المؤسسات تسعى إلى التطابق بين الموارد والأهداف من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستقبلية (Jansson & Karlsson, 2016, p.10)، فالفرضية الأساسية له تركز على التوافق بين العناصر الاستراتيجية والهيكل (أي على جميع المستويات التنظيمية) من أجل الوصول لمستوى أداء أعلى بكثير (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢، ص ٣٤٠). ويتضمن مفهوم الترافف الاستراتيجي كلمتين؛ وهما الترافف وتعني عملية التنسيق التي يتم تحقيقها عند استنباط الاستراتيجيات الفرعية من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والاستراتيجية وهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها (Isal, Pikarti, Hidayanto & Putra, 2016, p.4).

فقد استخدم في البداية في مجال الإدارة الاستراتيجية، قبل أن يُطبَّق في مجال تكنولوجيا المعلومات تحت مسمى التوافق الاستراتيجي، حيث عُرف بأنه القاعدة النظرية الأساسية للإدارة الاستراتيجية؛ فهو يشير لمدي التطابق والتناغم بين موارد المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية، بهدف الحفاظ على استقرارها النسبي في ظل الظروف المحيطة بها (Henriques, Vasconcelos, Pestana & Rocha, 2016, p.4).

(p.2, 2019) ، ثم زاد اهتمام المؤسسات بتطبيق الترافف الاستراتيجي في خططها الاستراتيجية، استجابة للمتطلبات البيئية، فلقد أدت زيادة التوسع المعرفي والتغيرات السريعة في نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى نمو هام في مفهوم الترافف الاستراتيجي وإدارته، بحيث أصبح يؤكد على أهمية التجانس والمواءمة بين عناصر متعددة مثل الاستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا والثقافة والبيئة، مع الحفاظ على التركيز على تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي، بما يساعدها في توفير التوجيه والمرونة للاستجابة للفرص الجديدة؛ ومن ثم بدأت الإدارات في التركيز على مفهوم الترافف الاستراتيجي الرقمي (Bianchini, Russo, Bortoli, Silva & Filho, 2018, p.2) ، ويعد Luftman أول من اعتمد مفهوم الترافف الاستراتيجي الرقمي وذلك من خلال نموذج الذي وضعه لمساعدة المديرين على التفكير في استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (Coltman, Tallon, Sharma &Queiroz, 2015,p.92) ، كما وجدت استراتيجية أعمال رقمية بدلاً من استراتيجية الأعمال، وتم تطوير مفاهيم مثل القيادة الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية وغيرها، حيث أشارت دراسة "جوناثان" (Jonathan, 2021, p.169) إلى أن الترافف الاستراتيجي له دور فعال في تعزيز الاستراتيجية الرقمية والتحول الرقمي للمؤسسات. يتضح مما سبق وجود العديد من الجهود المبكرة التي تعود إلى ثمانينيات القرن العشرين، التي ساهمت بشكل كبير في إدراك مفهوم الترافف الاستراتيجي والتي أكدت على ضرورة وجود استراتيجية واضحة للمؤسسة تمكنها من تحقيق المواءمة بين الأنشطة التنظيمية المتشابكة والعمليات، بما يساعدها على الحفاظ على أولوياتها الاستراتيجية لمواجهة تحديات المستقبل، وبالتالي تحسين أدائها.

### ثانياً: مفهوم الترافف الاستراتيجي:

لاقي مفهوم الترافف الاستراتيجي اهتماماً كبيراً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، فهو من المصطلحات الحديثة نسبياً في قاموس إدارة الأعمال، ولقد

تتوعد المرادفات التي استخدمها الباحثون للإشارة إليه، فمنهم من قال إنه المحاذاة والموائمة Fid، وآخرون اعتبروه تطابقاً أو تناسباً (Matching)، ويرى بعضهم أن التراصف يشير إلى التكامل (Integration)، والانسجام (Congruence)، ويضيف البعض مصطلحات مثل التوافق والترابط وتطابق المعني et al., (Aldalimy, 2019, p.4)، ولذا، فقد تتوعد مفاهيمه في الأدبيات، وحرصاً على تقادي التداخل العلمي والتشويش الفكري، سنقتصر هذه الدراسة على استخدام مصطلح "التراصف الاستراتيجي"، وفيما يلي عرضٌ لبعض تعريفاته.

فعند النظر إلى أصل كلمة "التراصف" من الناحية اللغوية، فإنها ترجع إلى الفعل "رَصِفَ"، أي الوقوف في صف واحد، وهو مصدر "مرْصُوص" أي ملصق بعضه ببعض، والمفعول "مُتراصِفٌ فيه" ومن الأمثلة على ذلك تراصف الناس، أي انضمام بعضهم إلى البعض (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص ٣٤٩).

ووفقاً لقاموس Webster، تُعرّف كلمة التراصف Alignment بأنها الاصطفاف على خط مستقيم، فهي حالة تعاون بين الأشخاص أو الأمم حول قضية مشتركة أو وجهة نظر مشتركة، وتُعرف في مجال الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، ويتطلب ذلك فهماً مشتركاً لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ص ٦١).

أما المعنى الاصطلاحي، فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في المجالات العلمية المتخصصة حول مفهوم التراصف الاستراتيجي، ويمكن إدراجها في الجدول التالي مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

## جدول (١)

## التعريفات الخاصة بالترافف الاستراتيجي

اسم الباحث	التعريف
(محمد، ٢٠٢٣، ص ٢٢٦)	هو القدرة على إيجاد حالة من التوافق والتناغم، التي تقوم بها القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات بين أهداف المؤسسة ورسالتها، وبين الموارد المتاحة، وذلك بطريقة تتسق مع توجهاتها وأهدافها، ويتم تحقيق هذا من خلال الاتصالات، والحوكمة، والشراكات، والبنية التحتية للمؤسسة.
(Reed,2023, p.666)	هو عملية تتضمن اتساقاً وتعاضداً لموارد المؤسسة المختلفة، واستراتيجياتها المرنة المستجيبة لتغيرات البيئة الخارجية لتجنب التهديدات، مع النظر إلى البيئة الداخلية لاستغلال الفرص وتحقيق أهداف المؤسسة وفق الأسس الاستراتيجية السابقة لها، فهي تسعى نحو تحقيق الترافف الأقوى مع المؤسسات الأخرى.
(Alsayah, 2022, p.503)	هو عملية شاملة ومستمرة تركز على تحقيق التوافق بين التغيرات في البيئة الخارجية، والموارد، والهياكل الداخلية التي تمتلكها المؤسسات، والقرارات المنظمة لعملياتها، ويتطلب ذلك اليقظة المستمرة لتكييف وتوجيه النشاطات الموجهة، من أجل رفع سمعتها التنظيمية.
(عبد الكريم وسعيد، ٢٠٢١، ص ١٩٧)	هو عملية تهدف إلى خلق الانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وبين خطط المؤسسة وأهدافها، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتطلب ذلك دعماً قوياً من القيادة وعلاقات عمل جيدة، والثقة والتواصل الفعال، بالإضافة إلى فهم التغييرات البيئية.
(Naumenk,& Schaller, 2019, p.36)	هو تضافر جميع الجهود التنظيمية في المؤسسة لإحداث التكامل والانسجام بين استراتيجياتها، وهياكلها، ومواردها، وقدراتها التنظيمية والتكنولوجية، وربطها مع بعضها البعض في تناغم تام، لمواءمة حالات التغيير في البيئة الديناميكية وزيادة شدة التنافس.
(Yang,& Hsu, 2019, p.2)	هو عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأساليب تتضمن مواءمة العمليات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية للمؤسسة لمساعدتها على التكيف بين العوامل الداخلية والخارجية بهدف تجنب التعارض بين أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك من أجل تطوير أداؤها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة بالجدول

يُلاحظ من الجدول السابق تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الترافف الاستراتيجي، إذًا يتناول البعض المفهوم وفق مدخل الترافف الداخلي والخارجي، بينما يتناوله البعض الآخر وفق مدخل التكيف مع المتغيرات البيئية

ضمن البيئة التي تعمل بها المؤسسة، وهناك من يتناوله وفق مدخل التراصف بين مدخل الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وعلى الرغم من هذا التباين، إلا أننا نلاحظ أن المفاهيم كلها اجتمعت على أن التراصف الاستراتيجي هو عملية ترابط للبيئة الداخلية والخارجية.

وبذلك فيؤكد حمود (٢٠٢٢، ص٧٩٧) على وجود وجهتي نظر للباحثين فيما يتعلق بمفهوم التراصف الاستراتيجي؛ فمنهم من يُعرِّفه بأنه توافق وانسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية للموارد البشرية التي تم صياغتها ومصادقتها في الخطة الاستراتيجية، وبذلك يمكن لإدارة المؤسسة الوصول إلى أهدافها المرجوة في حال كان لدى أفرادها قناعة داخلية بما يعملون عليه، ومن جانب آخر يرى آخرون عدم الأخذ بالجانب الشخصي للموارد البشرية في الاعتبار، ويعزون ذلك لصعوبة تحقيق التوافق لكل فرد في المؤسسة، فضلاً عن أن التراصف الاستراتيجي يُعتبر موضوع تخطيط بامتياز خاص بالمؤسسة.

ونتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على الممارسات التعليمية، فإن المؤسسات التعليمية أُجبرت على التحول لمواجهة هذه التحديات، فقد أدى توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي في جميع أنشطتها وعملياتها إلى زيادة الاهتمام بمدخل التراصف الاستراتيجي، واتباع نهج جديد نحوه وهو التراصف الاستراتيجي الرقمي (Jonathan, 2021, P.167)، فهو عملية مستمرة تقوم على دمج استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع كل استراتيجيات المؤسسة بما يسمح بتطوير استراتيجية رقمية للمؤسسة لتحسين أدائها، ويتم ذلك من خلال التوافق والتكامل بين مكونات المؤسسة الداخلية وبيئتها الخارجية لتجنب التضارب في الأهداف، وتوحيد جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (Dehaish, 2022, P.26).

كما عرّفه (Al- Haraisa, 2022, p.45) بأنه عملية التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية نظم المعلومات للمؤسسة، وهذا يتطلب تطوير وتعزيز استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتكون أكثر فعالية مع الاستراتيجية التنظيمية، وبالتالي توفير فرصة لتعزيز أداء المؤسسة.

وعرّفه "تشي، هوانغ، وجورج" (Chi, Huang & George, 2020, p.10) بأنه المواءمة بين استراتيجية الأعمال الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للأعمال وتكنولوجيا المعلومات، أي تحقيق التوافق بين إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

فهو درجة المواءمة والتوافق بين استراتيجية الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وبين البنية التحتية التنظيمية، والبنية التحتية لنظم المعلومات، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أدائها" (Ilmudeen, Bao & Alharbi, 2019, p.459).

كما عرفه "داري، لافال جينولاز، جويب" (Darii, Laval, Genoulaz & Goep, 2020, p.2) بأنه مدى التناسب والتوافق بين تقنية المعلومات والخطط الاستراتيجية المتكاملة التي تدعم أهداف وخطط المؤسسة مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتطبيقها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب، وفي وثام مع استراتيجيات العمل والأهداف والاحتياجات للمؤسسة.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف التراصف الاستراتيجي الرقمي بأنه: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الآليات لمساعدة المدارس الثانوية العامة على إيجاد حالة من المواءمة والتوافق والتناسق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مع استراتيجية عمل المدرسة وتحسينها باستمرار، وتقوم هذه العملية بمساعدة المدرسة على استكشاف التقنيات الجديدة والاستفادة منها، من أجل تطوير أدائها.



### ثالثاً: خصائص التراصف الاستراتيجي:

يتصف التراصف الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص، أوضحها كل من (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص ٥٥١)، (مندور، ٢٠٢٣، ص ١٩٨)، و"كور ونور" (Kaur & Nor, 2017, p.109) فيما يلي:

- يعد أداة فعالة لضمان تحقيق الانسجام والاستقرار في بيئة العمل؛ فهو وسيلة وليس غاية لتحسين أداء المؤسسة وضمان استقرارها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير.
  - يشير إلى التوافق بين المكونات الداخلية والمكونات الخارجية للمؤسسة، بهدف توحيد وتوجيه الجهود وتقليل الصراع ومنع التضارب بين أهداف المؤسسة.
  - تتعدد مكوناته، إلا أن أكثرها شيوعاً هي نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - يعمل على دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع استراتيجيات المؤسسة، مما يُسهّم في تحقيق الفعالية للمؤسسة وتطوير أدائها الرقمي.
  - يتضمن مشاركة والتزام استراتيجي من جميع أفراد المؤسسة، ليس فقط في تنفيذ استراتيجيتها، ولكن أيضاً في متابعتها وتطويرها.
  - يتطلب وجود نمط قيادي فعال قادر على تحويل ثقافة المؤسسة من قبول التغيير إلى نشر ثقافة المواءمة اللازمة للمواجهة والتعامل مع التغييرات السريعة.
  - يسعى إلى تحقيق الحالة المثلى للمؤسسات والتوازن بين عناصر بيئتها الداخلية والتغييرات السريعة في بيئتها الخارجية، لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.
- يتضح مما سبق اتصاف التراصف الاستراتيجي بتركيزه على توحيد الجهود الداخلية والخارجية للمؤسسة لتقليل الصراع، واعتماده غالباً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الأداء، ولذلك يتطلب لنجاحه مشاركة والتزام استراتيجي من جميع أفراد المؤسسة، وقيادة فعالة قادرة على تغيير ثقافة المؤسسة للتكيف مع التحديات والتغييرات السريعة في البيئة الخارجية.

## رابعًا: أهمية الترافف الاستراتيجي:

- ترجع أهمية الترافف الاستراتيجي بصفة عامة إلى دوره الرئيسي في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال إسهامه فيما يلي:
- توحيد جهود جميع العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بسهولة، ويسهم في تعزيز أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية (Ling, 2019, p.1099).
  - تحفيز المشاركة الفعالة للعاملين، حيث يمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل والفهم المتبادل للأولويات والقدرات التي تدعم الإنجاز، وبالتالي يعملون بجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يربط أعمال المؤسسة ببعضها البعض، ويعمل على ربط الأعمال الفردية لموظفي المؤسسة باستراتيجية عملها، مما يجعل العاملين أكثر رضا وارتياحًا وأكثر فعالية لعملهم (Ghonim, et al., 2020, p.202).
  - يحقق الانسجام والتوافق بين أهداف العمل والفرص المتاحة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات، حيث إنه لا يقتصر عند وضع وصياغة الاستراتيجيات بل أيضًا عند تنفيذها، حيث يعزز تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ترافف وتوافق وتكليف النظم والعمليات والقرارات التي يستند عليها النشاط في المؤسسة (Al-Hashem & Orabi, 2021, p.1700).
  - يمكّن المؤسسات من ترافف مكوناتها المختلفة (أفرادها وأنظمتها وهيكلها)، ويُعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات غير المتراففة، فيزيد من احتمالية تطوير أنظمتها، وإيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالتعاون والمودة في العلاقة بين القيادات والإدارة والعاملين بها، مما يضمن بيئة عمل مستقرة خالية من التفكك المؤسسي (Ayoup, Omar & Rahman, 2016, p.88).

وأكدت العديد من الدراسات التي تناولت مدخل التراصف الاستراتيجي، على أن تطبيقه يحقق العديد من الفوائد والمنافع للمؤسسات التعليمية؛ نظرًا لما يمتلكه من تأثيرات إيجابية على الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- **يسهم في تحسين سمعة المؤسسة:** حيث يسهم في تحقيق الاستقرار لبيئة العمل من خلال تطبيق مبادئه، كالاتزام بقواعد العمل وتوفير البنية التحتية للمؤسسة، وتحقيق مبدأ المشاركة في تبادل المهارات والخبرات والاعتماد على الأفراد العاملين من ذوي المهارات المتميزة (عبد الكريم وسعيد، ٢٠٢١، ص ١٩٤).
- **يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة:** حيث يتعلق بقدرتها على مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والاعتماد على الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى الاستقرار والتراصف بين زملاء العمل والتكاتف نحو مواجهة التغييرات البيئية المدمرة لعمل المؤسسة (Alghazi, Cui, Shen, Wamba, Fosso & Li, 2020, P.9).
- **يسهم في دعم الاستدامة التنافسية:** حيث يساعد الترابط في توجيه كل الموارد والقدرات نحو الاستثمار في التقنيات الرقمية لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، وتحفيز الموظفين على التفكير الاستراتيجي وتطوير معرفتهم بالاستدامة التنافسية (Almashalah, 2020, p.61).
- **يسهم في تحقيق سرعة المؤسسة:** حيث تصبح حركاتها أكثر سرعة مقارنة بالمنافسين، نتيجةً لوضوح الخارطة الاستراتيجية لأقسامها ووحداتها، وانسجامها مع الاحتياجات التنافسية للمؤسسة (حميد، ٢٠٢٠، ص ٤٢).
- **يسهم في دعم المرونة والتغيير:** فيعمل على تقييم الخطط الاستراتيجية المتغيرة، ويقلل من الاختلالات الاستراتيجية، ويمنع التضارب والتعارض، ويقلل الإجراءات الروتينية، كما يعزز مشاركة العاملين والابتكار، ويسهم في زيادة الوعي

الاستراتيجي لديهم، ويساهم في تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية (عبد العال ويوسف، ٢٠٢٣، ص ١٧٦).

- **يسهم في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسة:** فالترافف لا يعني بالضرورة التوافق التام أو الوصول إلى الكمال، فليس جوهر الترافف ينبع فقط من أهميته في تحسين أداء المؤسسة على المدى القريب، بل يتجلى أيضًا في دعم تحقيق أداء متميز على المدى الطويل، وهو ما يشير إلى الأداء الريادي (Alsuwaidi, Alshami & Akmal, 2021, P.8).

- **يسهم في تحقيق أعلى مستويات التناغم والتوافق بين الاستراتيجية والعاملين والمستفيدين،** وتوحيد جميع الجهود والموارد حول رؤية واستراتيجية المؤسسة، وربط الاستراتيجية بالعمليات التي تقود المؤسسة إلى الأمام وتحديد سياسات الاستقطاب والتعيين والتحفيز، وذلك يتطلب التزام القيادة العليا بتوفيرها الدعم والموارد والتقنية المطلوبة، مما يزيد من فاعلية تنفيذ الأهداف (Dairo, Adekola, Apostolopoulos & Tsaramirsis, 2021, P.2196).

- **يسهم في تطوير المواهب والقدرات:** حيث يؤدي فهم العمل وتحديد الأدوار وتوافق الخيارات مع استراتيجية المؤسسة إلى اكتشاف المواهب داخل المؤسسة، ومن ثم، يُعزز توجيه الأفراد الرئيسيين لتعظيم مهاراتهم وتحسين إنتاجيتهم وتطوير مواهبهم (المعقبى، ٢٠٢٠، ص ١٠١).

يتضح مما سبق أن الترافف الاستراتيجي يسهم في توحيد الجهود والموارد المختلفة لخدمة أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويمنح العاملين حرية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، كما يمنح المؤسسة الرشاقة والقدرة والمرونة للتحرك والتكيف بسرعة، وشمولية في مواجهة التغييرات واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، بما يسهم في تطوير أدائها وتحسين سمعتها الأكاديمية والتنظيمية.

وفيما يتعلق بأهمية الترافف الاستراتيجي الرقمي:

- يُسهم في تعزيز التحول الرقمي الناجح في المؤسسات، من خلال استغلال التقنيات الرقمية ودمجها بشكل كامل مع استراتيجيات الأعمال، وتطبيقها في العمليات المختلفة على جميع المستويات داخل المؤسسة (Horlacher, 2016, p.2).

- يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات، من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات (Adaileh, 2017, p.87).

- يُعدُّ أحد المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي للمؤسسات، حيث يُسهم في تحقيق المواءمة والتوافق بين تكنولوجيا المعلومات والعوامل الإدارية والتنظيمية في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من التحولات الرقمية (Jonathan, 2021, p.166).

- يُساعد في تحقيق النجاح المؤسسي في العالم الرقمي، حيث يجب على المؤسسات أن تنظر إلى التكنولوجيا ليس فقط على أنها وظيفة دعم، ولكن أيضًا كسلاح استراتيجي وتنافسي، لذلك، لا يتعلق الأمر فقط بتطبيق التكنولوجيا في الأعمال، بل بإنشاء نماذج جديدة للأعمال مدعومة بالاستخدام المبتكر للتكنولوجيا (Gajardo & La Paz, 2019, p.89).

- يُسهم في تعزيز نظم تكنولوجيا المعلومات في تحسين التواصل والتنسيق بين الوحدات والمستويات المختلفة في المؤسسات؛ مما يُساعد على الاستجابة بسرعة للضغوط والتغيرات البيئية التي تواجهها وعلى التكيف معها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل زيادة حدة المنافسة، كما يساهم في فهم التوازن

والتفاعل بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة (Canhoto, Quinton, Pera & Molinillo, 2021, p5).

- يُساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قوية، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق أعلى مستوى من التناغم والتوافق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال والمديرين التنفيذيين والعاملين في المؤسسة (Njanka, Sandula & Palacios, 2021,p.337).

يتضح مما سبق أن التراصف الاستراتيجي الرقمي له أهمية كبيرة في تحقيق التحول الرقمي الناجح وتحسين الأداء التنظيمي التكنولوجي للمؤسسات، من خلال دمج التقنيات الرقمية بشكل كامل مع استراتيجيات الأعمال وتوحيدها في عمليات المؤسسة، وتفعيل الإدارة للمعرفة والرقمنة، مما يعزز التكيف مع التغييرات البيئية والبقاء في ظل المنافسة المتزايدة.

#### خامساً: أنواع التراصف الاستراتيجي:

تعددت آراء الباحثين في ظل أدبيات الإدارة الاستراتيجية بخصوص أنواع التراصف الاستراتيجي، ومنها ما يلي:

- **التراصف الداخلي:** هو عملية تحقيق التوافق والمواءمة بين الموارد والكفاءات والمهارات والقدرات داخل المنظمة، فيتمثل في التراصف بين الموارد التنظيمية واستراتيجية المنظمة، ولذلك فينبغي تطوير الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي بشكل يدعم استراتيجية المؤسسة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ص٢٥٢).

- **التراصف الخارجي:** يشير هذا النوع من التراصف إلى التوجه نحو الخارج، فهو التوافق بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، فيشير هذا النوع من التراصف إلى درجة التوافق بين أهداف المؤسسة من ناحية ومتطلبات استراتيجية العمل وظروف البيئة المحيطة من ناحية أخرى، لضمان تحقيق نجاحها (ارمسترونج، ٢٠٢٠، ص٧٩).

ولقد أكدت دراسة "ميتريبي" (Maitreyee, 2015, p.31) على ضرورة تحقيق التراصف على المستويين الداخلي والخارجي، إذ يضمن التراصف الداخلي التوافق بين العمليات التنظيمية والبنية التحتية والتراصف الخارجي يضمن التوافق مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المهم ألا يقتصر التراصف على المستوى الداخلي فقط، بل ينبغي أن يشمل كلاً من المستويين الداخلي والخارجي.

- **التراصف الشبكي:** يُستخدم في المنظمات التي تمتلك وحدات أعمال استراتيجية تعمل في بيئات مختلفة وتُمارس أنشطة متنوعة، إذ تُستخدم هذه الوحدات الاستراتيجية موارد ومهارات وقدرات متنوعة، وبالتالي يتم التراصف بين الموارد والبيئة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتشكل هذه الوحدات الاستراتيجية شبكة تجمع الهياكل الفردية وتراصفها (مقراني، ٢٠١٥، ص ٤٥).

- **التراصف الخاص بتكنولوجيا المعلومات:** ويشير إلى درجة التراصف بين استراتيجية المستوى الخارجي التي تركز على استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والمستوى الداخلي الذي يركز على البنية التحتية وعمليات نظم المعلومات (Gerow, Thatcher & Grover, 2015, p.468)، ويُعتبر هذا النوع من التراصف أحد أهم أنواع التراصف الاستراتيجي، حتى أن البعض يعتبره بُعداً من أبعاد ترابط تكنولوجيا المعلومات، فقد أشارت دراسة (عبد العال ويوسف، ٢٠٢٣، ص ١٧٨) إلى ضرورة مراعاة الترابط لتكنولوجيا المعلومات عند وضع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسات، نظرًا لأهميته في تحقيق التوافق بين المستوى الخارجي الذي يركز على استراتيجية نظم المعلومات والمستوى الداخلي الذي يركز على البنية التحتية وعمليات نظم المعلومات.

وهناك من صنف الترافف الاستراتيجي إلى ترافف رأسي وأفقي:

- فالترافف الرأسي: يشير إلى الربط بين استراتيجية المؤسسة وأهدافها وخطط العمل بها، حيث يتم نقل رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية لجميع العاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عمليات التخطيط (عمر، ٢٠١٩، ص ١٠٣).
- والترافف الأفقي هو الترابط بين الوحدات والأقسام، ويضمن تحقيق الفهم لكل فرد في الإدارات والوحدات والأقسام للعمليات والإجراءات، والتواصل بينهم من أجل تحقيق الأهداف، مما يعني تحقيق الاتصال بين الوظائف والأقسام والعمليات المختلفة على نفس المستوى في المؤسسة (Hough & Liebig, 2013, p.591)، وأكدت دراسة مندور (٢٠٢٣، ص ١٩٦) على ضرورة تركيز اهتمام المؤسسات بتحقيق المواءمة والتكامل على المستويين الرأسي والأفقي؛ الأمر الذي يسهم في إحداث الترافف الاستراتيجي الشامل للمؤسسة وضمان استمرار نجاحها بما يحقق أهدافها ويطور أدائها.

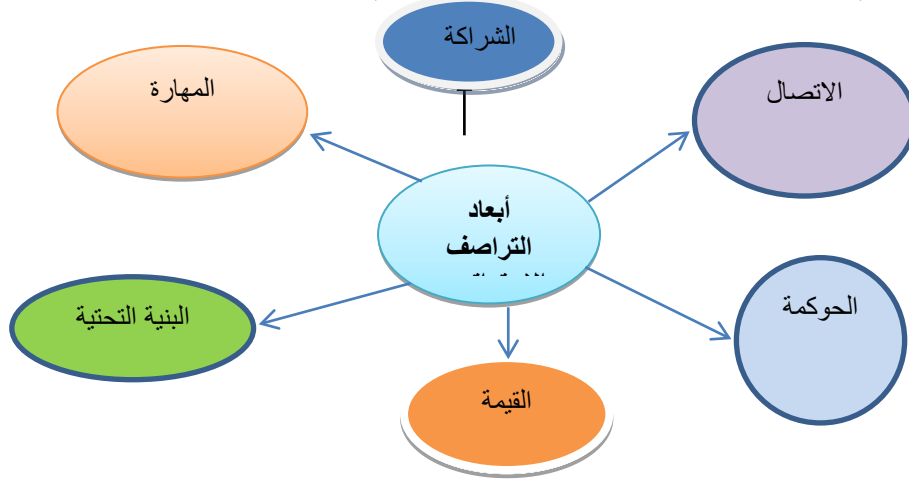
يتضح مما سبق وجود تقسيمات متعددة لأنواع الترافف الاستراتيجي، فالبعض قسمه لترافف داخلي وخارجي، والبعض الآخر قسمه لترافف رأسي وأفقي، والبعض الآخر ذكر أنواعاً أخرى للترافف الاستراتيجي؛ كالترافف الشبكي والترافف الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالرغم من تعدد التقسيمات إلا أنها كلها تتفق على ضرورة التكامل والتوافق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مع استراتيجية عمل المدرسة وتحسينها باستمرار.

سادساً: أبعاد الترافف الاستراتيجي:

بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، كدراسة (Younis, et al., 2023, p.420)، ودراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص ٥٥٣)، ودراسة (عبدالعال ويوسف، ٢٠٢٣، ص ١٨٧)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٣، ص ٢٣١)، ودراسة (Hashem & Abuorabi, 2020, p.1700) ودراسة (Kaur & Nor,



(2017, p.109)، اتفقت الباحثة مع ما أكدته تلك الدراسات حول أبعاد التراصف الاستراتيجي، ويُمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



شكل (٣) يوضح أبعاد التراصف الاستراتيجي "المصدر: من إعداد الباحثة"

ويُمكن عرض هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

(١) الاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين، كما يُعدُّ وسيلة فعالة لتبادل المعرفة بين وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات، وذلك لتحقيق فهمٍ واضحٍ للأفكار الرئيسة وبناء استراتيجيات ناجحة تضمن دقة المعلومات وجودتها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسات (Slim,Sarah,Kadhim,Ali, Hammood &Othman, 2021,P.834) ، فهو القوة الدافعة الرئيسة لتحقيق التراصف الاستراتيجي في المؤسسة، حيث يسهم في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم، سواء داخلياً بين العاملين في المؤسسة أو بينهم وبين المحيط الخارجي، كما يعزز أيضاً إحساس العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح المشاريع التي تنفذها

(Andrén, Lindström, Hugosson, Rönqvist, Lagerström & المؤسسة Hacks, 2020, p.11).

ولقد قسم قريني(٢٠١٨، ص٢٢٦)الاتصالات إلى قسمين؛ الاتصال الداخلي الذي يحدث داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بنقل المعلومات والمعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة منه، والاتصال الخارجي الذي يحدث بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، بهدف تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجمهورها الخارجي من موردين ومجهزين وأصحاب المصلحة، وجمع البيانات المهمة ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات.

يتضح من ذلك أن الاتصال هو عملية تبادلية تهتم بإرسال واستقبال المعلومات والأفكار بين الأفراد، بهدف إيصال المعلومات للآخرين والتأثير في سلوكياتهم وتوجيههم نحو هدف معين، وتعريف جميع الجهات العاملة في المؤسسة بالخطط والقرارات والإنجازات المتنوعة والمتعددة، بهدف تعزيز ترابط العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتعزيزها لتحقيق الأهداف.

## (٢) الحوكمة:

هي نظام إشرافي رقابي يتضمن عددًا من القواعد والأسس والمعايير التي تنظم العلاقات في المؤسسة بشكل فعال وكفء، تُحدّد الأدوار بوضوح للعاملين في المؤسسة بهدف إحداث توازن بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح، كما تشير إلى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، ومنح حق المساءلة لإدارة المؤسسة(شحرور وتفروت، ٢٠٢١، ص٣٩)، كما تتضمن قواعد مفصلة وإجراءات لاتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتأكد من أنها تعمل على تحقيق هذه الأهداف (Aldalimy, et al., 2019, p.4).

فُتَعَدُّ إحدى أهم الممارسات المنهجية لتغيير وتطوير مهارات ومعارف وسلوك الموظفين الإداريين وغير الإداريين، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، فهي منظومة شاملة، وعندما تُستثمر بشكلٍ منتظم وفقاً لمنهجية محددة، فإنها تمكّن المؤسسة من التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية، واستثمار معطيات بيئتها الداخلية، وتقليل حالات الصراع، وزيادة حالات الاندماج، بما يسهم في تطوير أدائها (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص ٥٥٦)، فقد أكد "واهلين وكارلسون" (Wahlin & Karlsson, 2017, p.27) على أن الحوكمة تُعتبر عاملاً رئيساً في تقييم تحقيق التراصيف الاستراتيجي في المؤسسات، فهي تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بكيفية تحديد السلطة وحل الصراعات وتوزيع المسؤوليات بين جميع العاملين في المؤسسة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد أولوياتها.

يتضح مما سبق أن الحوكمة تعتبر نظاماً إشرافياً رقابياً يضم عدداً من القواعد والمعايير التي تنظم العلاقات داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتحدد أدوار العاملين وتقلل حالات الصراع بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، ومنح حق المساءلة لإدارة المؤسسة، حيث يؤثر تحسينها إيجابياً على أدائها، بينما يؤدي ضعفها إلى انخفاض الثقة بها.

### (٣) القيمة:

تعددت مفاهيم القيمة لدى الباحثين؛ فالبعض يراها سلوكاً، ومنهم من يراها اتجاهات واهتمامات، وآخرون يرونها أفعالاً ونشاطات سلوكية، فهي تقييم لأداء الموظفين وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويُعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً للتحسين المستمر في المؤسسات التي تقيم أداء موظفيها بشكلٍ صحيح، بهدف تعزيز أدائها وتوافقها مع سياسات المؤسسة وأهدافها (Esen, Hatipoğlu & Boyacı, 2016, p.238). وتهدف لقياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بالأهداف والمعايير التي تم وضعها

مسبقًا، وتوفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات والسياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالمؤسسة حاليًا ومستقبلًا، وتقديم أدلة إلى الجهات المعنية، تثبت فاعلية أداء المؤسسة ومدى توافقها مع النتائج المتوقعة والمتطلبات القانونية والمالية (كرنكة، ٢٠١٨، ص ١٧).

وبذلك، فالقيمة هي قدرة المؤسسة على قياس أدائها وقيمة أنشطتها بشكل واضح بعد الانتهاء من عملها لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة بالمخطط لها؛ لمساعدتها في تحسين عملياتها الداخلية، ليتم إنجاز الأنشطة والأعمال القادمة بشكل أفضل.

(٤) **الشراكة:**

هي علاقة تعاونية بين الإدارة والموظفين، وبين وحدات وأقسام المؤسسة نفسها وبين مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال، حيث يؤكد هذا النوع من العلاقات التعاونية أن جميع أعضاء المؤسسة يتعاونون لتحقيق المصلحة المشتركة، حيث تنطوي الفوائد المتبادلة على مشاركة الموظفين مباشرة في صنع القرارات، وتصميم العمل بمرونة، والتركيز على الجودة، وتعزيز أمن التوظيف، والمشاركة المالية (chen, 2019, p.332)، كما عرفت حسن (٢٠٢١، ص ٩) بأنها اتفاقية بين مؤسستين، حيث يتم دمج الموارد المادية والبشرية لتحقيق مشاريع متعلقة بالبنية التحتية وتقديم خدمات للمواطنين تصب في إطار السياسة العامة للدولة.

ويوضح بوساق وبحري (٢٠٢٢، ص ٤٧) أن السبب الأساس للجوء المؤسسات إلى الشراكة هو الرغبة في تجميع القدرات والموارد لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة، وتقليل حجم المخاطر المالية والتنظيمية وتعزيز المنفعة المتبادلة، ويتم ذلك بالتخفيف من قيود الإنفاق والعجز في الميزانية من جهة، ومن جهة أخرى يمكنها اقتصاد النفقات الموجهة للبنية التحتية وتوجيهها نحو استخدامات أخرى.

وبناءً على ذلك، يتضح أن الشراكة نوعًا جديدًا من العلاقات التعاونية بين الإدارة والموظفين، وبين المؤسسة وأخرى تعمل في نفس المجال، وذلك لتبادل الأفكار

والمساهمة في تحقيق المنفعة المتبادلة، حيث يؤكد هذا النوع من العلاقات التعاونية على أهمية العمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات بين الشركاء لتحقيق المصلحة.

### (٥) المهارات:

هي مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والتي غالبًا ما تكون ضرورية خلال عمليات التغيير التنظيمي والإصلاح الإداري للمؤسسة لتعزيز استراتيجيتها وهيكلها الجديد (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ص ٧١)، فهي ليست مقتصرة على العمل المؤدى بشكل مهني فقط، بل إنها تشمل أيضًا الكفاءة التي يمتلكها أي شخص في أي مجال، سواء كانت كفاءة عقلية، أو بدنية أو اجتماعية، فمن الممكن أن نجد بعض الأشخاص يتميز عن غيره بمهارات القيادة، والآخر بمهارات التفكير، وثالث بمهارات العلاقات الحسنة مع الآخرين، وغير ذلك (يوسف، ٢٠٢٠، ص ١٢). ولقد قسم "الدليمي وآخرون" (Aldalimy, et al., 2019, p.4) المهارات الواجب توافرها لدى الأفراد العاملين في المؤسسات إلى ثلاثة أقسام، وهي:

**المهارات المعرفية** وهي المتعلقة بمستوى المعرفة والإتقان الذي يمتلكه الفرد في العمل الذي سيقوم به، و**المهارات الإنسانية** وهي التي تتعلق بقدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف، و**المهارات الفكرية** وهي التي تركز على قدرة الأفراد على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة وفهم العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية. وبذلك يمكن القول إن المهارات هي مقدرة الأفراد على استخدام معرفتهم بشكل فعال من أجل إنجاز أعمالهم ومهامهم بشكل كفاء.

### (٦) البنية التحتية:

هي كل ما تمتلكه المؤسسة من تقنيات وأجهزة وعاملين ومعدات حديثة، وكذلك وسائل الاتصال السريعة، وتُعتبر هذه الموارد أساسية لتقديم الخدمات، سواء كانت عامة أو خاصة، وتعبير عن مدى توفر المؤسسة للمعدات والتقنيات الحديثة

والمتجددة باستمرار، والتي تمكنها من اعتماد أحدث الأساليب والتقنيات لتحقيق أهدافها (رشيد وكريمة، ٢٠١٨، ص ١٤)، فلكي تستطيع المؤسسات مواكبة التغييرات وتحقيق التراصف الاستراتيجي، فإن ذلك يتطلب توفير بنية تنظيمية وتكنولوجية مرنة تكون قادرة على التحكم الفعال في البيئة الخارجية، وأداء مهامها ووظائفها المختلفة والاستجابة السريعة للتغيير، ويمكن تحويل مواردها وإعادة استخدامها بسهولة؛ بحيث تتمتع موارد التنظيم والتكنولوجيا المرنة بقدرتها على التواصل مع المكونات الأخرى داخلياً وخارجياً، وإعادة تكوينها أو تعديلها بسهولة بحيث تتيح للعاملين التعامل مع التغييرات بفاعلية (Isal, et al., 2016, p.7).

يتضح مما سبق أهمية توافر بنية تحتية مادية وبشرية وتكنولوجية للمؤسسات التعليمية حتى تكون قادرة على التحرك بمرونة لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية، بما يساعدها في تحقيق التراصف الاستراتيجي لتطوير أدائها.

#### سابعاً: متطلبات تحقيق التراصف الاستراتيجي:

يتطلب تحقيق التراصف الاستراتيجي وجود مجموعة من المتطلبات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- وجود رؤية مشتركة تمكن الموظفين من الفهم الواضح لأهداف المؤسسة، مما يؤدي لقيامهم بأدوارهم لدعم تنفيذ الاستراتيجية الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسة (Aldalimy, et al., 2019, p.4).

- صياغة الاستراتيجية، حيث تمثل صياغة الاستراتيجية عملية مستمرة تتكون من سلسلة من الخطوات التكرارية، إذ تحدد الاستراتيجية الأهداف ومقاييس الأداء للمؤسسة التي يتم دمجها في خطط العمل والميزانيات والتوقعات التي يتم مراقبتها على نحو مستمر، فيجب أن تكون الاستراتيجية مفهومة على نطاق واسع وعلى جميع مستويات الإدارة، بحيث تكون الخطط التشغيلية والأنشطة اليومية تتماشى مع أهداف وغايات المؤسسة (Group, Hatch & Youell, 2019, p.4).

- التزام جميع العاملين بالمؤسسة بتحقيق التكامل والتوافق والربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وصولاً لتحقيق الأهداف، والتي تتطلب فهماً واضحاً للعمليات التي تجري في المؤسسة، ففي حالة عدم فهمهم لاستراتيجية المؤسسة أو يكونون غير متحمسين لها، فإنها ستواجه الفشل وتكون أضعف في المنافسة، فينبغي أن يكون لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة استعداد والتزام لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها (Yuliansyah & Jermias, 2018, P.568).

- دعم الإدارة العليا، وتشير لمدى دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لعمليات التغيير وإدارتها بما يضمن استجابة الأفراد العاملين لها، وتوضيح الرؤية الاستراتيجية وترجمتها لأهداف قابلة للتحقيق، وإيصال ما ترغب المؤسسة من تحقيقه إلى كافة العاملين بها (الزعيرات، ٢٠٢٢، ص ٣٠).

- قدرة وإمكانية المؤسسة على مواجهة التغييرات في بيئة عملها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو ما يتطلب منها الخفة والسرعة والمرونة لمواجهة هذه التغييرات، أي إيجاد مواءمة بين بيئتها واستراتيجياتها ووحداتها التنظيمية والتكنولوجية (Bianchini, et al., 2018, p.3).

- توفير الدعم للبنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية وتوافقها مع الطلب، مما يسهم في دعم وتعزيز عدة عمليات في المؤسسة مثل التدريب وتنمية المهارات وتوظيفها بشكل مقصود، بهدف تعزيز الهدف الاستراتيجي للمؤسسة (Vagadia, 2014, p.121).

يتضح من السابق أن تحقيق الترافف الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يتطلب توافر عدة متطلبات؛ ومنها وضوح الرؤية والاستراتيجية للعاملين بالمؤسسة، وتعزيز التزام الموظفين على جميع المستويات التنظيمية بتنفيذ هذه الاستراتيجية، وتحقيق التنسيق والتكامل بين عملية تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، ودعم الإدارة العليا لعمليات التغيير بالمؤسسة، بالإضافة لتوافر البنية التحتية التنظيمية

والتكنولوجية، وذلك من أجل تعزيز قدرتها على التكيف والتوازن لمواجهة التحديات الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحسين أدائها.

**ثامناً: دور الترافف الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي:**

يُعد الترافف الاستراتيجي مدخلاً إدارياً حديثاً يُشير لتحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال والبنية التحتية والموارد التنظيمية لتكون أكثر إبداعاً في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها، والتعامل مع الموارد المختلفة كمورد واحد يحقق الآمال والتطلعات التي تطمح المؤسسة لتحقيقها، ورفع كفاءتها، وتحسين أدائها، والحفاظ على نجاحها (حمود، ٢٠٢٢، ص ٧٩١)، حيث أكدت دراسة (مندور، ٢٠٢٣، ص ٣١٣) على دور الترافف الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ودعم توجهها للتحويل التكنولوجي وتطوير مستوي خدماتها بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة، ودراسة (Gede&Huluka, 2023, p.18)، ودراسة (المعقبى، ٢٠٢٠، ص ٢١٠)، ودراسة (العبادي، غراي، والذبحاوي، ٢٠١٦، ص ٢٣٣) الذين أكدوا على التأثير الإيجابي للترافف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمؤسسات، ودراسة (Al Haraisa, 2022, p.51) التي أكدت على تأثير الترافف والوعي الاستراتيجي علي الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، ودراسة (Alsayah, 2022, P.509) التي أكدت على التأثير الكبير للترافف الاستراتيجي على سمعة المؤسسات؛ حيث إن المؤسسات التي تهتم بتحقيق الترافف بين مكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية تتمتع بسمعة طيبة، بينما المؤسسات التي لا تهتم بالمواءمة بين مكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية، فتمتع بسمعة سيئة.

ومن خلال استطلاع نتائج الدراسات السابقة يتضح وجود تأثير إيجابي للترافف الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال اعتماد تلك المؤسسات على استراتيجيات بديلة، للتعامل مع التغييرات البيئية الداخلية والتحديات الخارجية، وجعلها قادرةً على التكيف معها، ومواجهة التحديات وبعض الإجراءات التي تمكنها



من التغلب على تلك التحديات كقلة الموارد ونقص الكفاءات والخبرات، بما يجعلها قادرة على زيادة كفاءتها وتوظيف واستثمار مواردها المتاحة لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

وبالاستعانة بالإطار النظري وبناتج الدراسات السابقة، يتضح أنه بإمكان مدخل الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصال- الشراكة- الحوكمة- المهارة- القيمة- البنية التحتية) تطوير الأداء المدرسي وذلك من خلال ما يلي:

### (١) دور الترافف الاستراتيجي في تطوير الأداء البشري بالمدرسة:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تعيين كوادر تعليمية وإدارية تمتلك العديد من المهارات التقنية العالية.
- توفير دورات تدريبية لتنمية القدرات والمهارات التقنية للكوادر التعليمية والإدارية؛ ليتمكنوا من القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
- إقامة ورش عمل لتبادل الخبرات بين العاملين بالمدارس.
- التطوير المهني المستمر للعاملين في المدرسة.
- مشاركة وتعاون جميع أفراد المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية لتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع الخارجي.
- عقد لقاءات سنوية لتكريم المتميزين من الكوادر البشرية بالمدارس المستخدمين للتكنولوجيا في العملية التعليمية.

### (٢) دور الترافف الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي بالمدرسة:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- وضع إدارة المدرسة رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات الفعالة لتحقيق الأهداف.
- اعتماد إدارة المدرسة على مبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة عند تطبيق الأنظمة والقوانين، والمساواة في المعاملة لجميع العاملين بالمدرسة.

- إصدار قرارات تشريعية لتفعيل سياسة اللامركزية في المدارس، مما يشجع على إطلاق الطاقات الإبداعية وتوفير البيئة المناسبة للنمو الرقمي بتلك المدارس.
  - وجود نظام فعال للاتصال الإداري يربط بين مستويات الأداء الثلاثة (الفردية- الوحدات التنظيمية- المدرسة ككل)، ويتضمن تيسير تدفق وتبادل المعلومات بين هذه المستويات.
  - اعتماد إدارة المدرسة على مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل مدرسية مناسبة.
  - (٣) دور التراصف الاستراتيجي في تطوير الأداء التكنولوجي بالمدرسة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:
  - توفير بنية تحتية ملائمة لتطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس.
  - استبدال إدارة المدرسة كافة متطلبات العمل القديمة والمتهاكلة بأخرى حديثة.
  - زيادة الدعم المالي المقدم لتحديث البنية التحتية بالمدارس.
  - تعزيز الاتصال بين الوحدات المسؤولة عن تكنولوجيا المعلومات والوحدات الأخرى بالمدارس.
  - توفير وسائل التهوية والراحة والإضاءة والوسائل الرقمية للقيام بالمهام التعليمية والإدارية.
- يتضح مما سبق أن التراصف الاستراتيجي له دور كبير في تطوير الأداء المدرسي، حيث يعمل على إحداث التكامل والتناغم والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال والبنية التحتية والموارد التنظيمية وتحسينها بشكل مستمر، كما يعمل على خلق ثقافة ديناميكية تعزز قدرة المدارس على التحرك بمرونة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في دعم جوانب القوة لتحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر، بما يسهم في تحقيق ميزتها التنافسية.

ووفقاً لأهداف البحث الحالي، فمن الضروري التعرف على واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي للوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، حتي يتم التمكن من وضع استراتيجية مقترحة لتطوير هذا الأداء في ضوء الوضع الراهن لتلك المدارس والمؤشرات التي تم التوصل إليها من خلال الجانبين النظري والميداني.

### المحور الثالث: التحليل البيئي الرباعي SWOT لواقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

يتميز العصر الحالي بسرعة التغيير والتجديد، الذي أصبح سمة واضحة وأساسية في جميع المجالات المجتمعية، وخاصة في ظل التحديات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، والتي فرضت على جميع المؤسسات عامة والتعليمية خاصة ضرورة تطوير أدائها، وذلك بتحقيق الترابط بين عناصر بيئتها الداخلية لمواجهة هذه التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية، والمدارس الثانوية كإحدى المؤسسات التعليمية ليست بمعزل عن هذه التغيرات، مما جعلها تواجه العديد من التحديات التي تتطلب منها ضرورة التكيف معها ومواجهة التطورات التي يشهدها العالم؛ مما تطلب منها ضرورة العمل على تبني مداخل حديثة لتطوير أدائها، كمدخل الترافف الاستراتيجي الذي يعمل على إحداث التوافق بين عناصر بيئتها الداخلية بما يمكنها من مواجهة تغيرات البيئة الخارجية، ويجعلها قادرة على تطوير أدائها.

فيهدف هذا المحور إلى تشخيص واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة للوقوف على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات كخطوة أساسية لوضع استراتيجية مقترحة لتطوير هذا الأداء في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي لمواكبة التحولات الرقمية، ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر.

ويمكن تناول واقع البيئة الداخلية والخارجية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر، كما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر تشير البيئة الداخلية إلى إمكانات المدرسة الثانوية العامة البشرية، والتكنولوجية، والتنظيمية، والتي تؤثر إلى حد كبير على تطوير الأداء المدرسي، لذا يساعد استكشاف هذه البيئة والتحليل الداخلي لها إلى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف بتلك المدارس، والتي ينبغي تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية، وكل هذه الأمور تمثل مطلباً أساسياً لتطوير الأداء المدرسي، ويمكن تشخيص واقع البيئة الداخلية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر من خلال تحليل ما يلي:

#### (١) الأداء البشري:

ويتم في هذا الجزء تحليل أداء العناصر البشرية الموجودة بالمدرسة، والتي تتمثل في الآتي:

#### (١/١) أعضاء الإدارة المدرسية:

تمثل الإدارة المدرسية رأس الهرم في المدرسة، فهي المسؤولة الأولى عن خلق بيئة مدرسية مشوقة، بهدف تحقيق الأهداف التعليمية، ومتابعة الأمور اليومية بما يتيح للطلاب والمعلمين ممارسة حياتهم المدرسية الصحية، وتوفير علاقات إنسانية مليئة بالحب والود والتواصل الفعال، فعادة ما تعكس الإدارة المدرسية النمط العام للتعليم في المجتمع بخصائصه وقوانينه وتنظيماته، ولها أدوار مهمة في تعزيز العمل التربوي وزيادة فاعليته وإنتاجيته (عطوة، الأتربي، والحرون، ٢٠٢٣، ص ٢٦٨)، ولقد فرض التحول الرقمي على أعضاء الإدارة المدرسية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقادرة على التجديد والابتكار؛ لكي تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح.

وبالنظر لواقع الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، يُلاحظ أن وزارة التربية والتعليم قامت بالعديد من الجهود التي تعكس الاهتمام بأعضاء الإدارة المدرسية لتحسين أدائهم وتمكينهم من أداء أدوارهم في ظل التحولات الرقمية، ويُمكن توضيح بعض هذه الجهود كما يلي:

- تدريب بعض القيادات بالمدارس الثانوية العامة، وفيما يلي توضيح تطور أعداد القيادات بالمدارس الثانوية العامة الذين تم تدريبهم خلال الفترة من ٢٠٢٠/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، كما يلي:

## جدول (٢)

### تطور أعداد القيادات المدرسية المدربة بالتعليم الثانوي العام

٢٠٢٤/٢٠٢٣	٢٠٢٣/٢٠٢٢	٢٠٢٢/٢٠٢١	٢٠٢١/٢٠٢٠	٢٠٢٠/٢٠١٩
مدير / وكيل	مدير / وكيل	مدير / وكيل	مدير / وكيل	مدير / وكيل
٦٧٤١	٦٣٧٢	٦٠٣٧	٥٩٨٤	٣٩٣٢

المصدر: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية من خلال استقراء الجدول السابق، يتضح أن هناك نموًا مستمرًا في أعداد القيادات المدرسية المدربة بالتعليم الثانوي خلال الفترة ٢٠٢٠/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، لكي تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح.

- إنشاء موقع إلكتروني لكل مدارس التعليم الثانوي العام (الهالتي، ٢٠١٨، ص ٥٨).
- إنشاء منظومة شاملة إلكترونية يتم من خلالها تقديم الخدمات الإلكترونية لأولياء الأمور والطلاب مثل دفع المصروفات إلكترونياً واستقبال شكاوى أولياء الأمور والطلاب والرد على الخدمات الإلكترونية المقدمة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠، ص ٤).

- توفير خدمة تسجيل غياب الطلبة والمعلمين إلكترونياً (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠).
- وفي هذا السياق، قامت الحكومة المصرية ببذل العديد من الجهود لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، فمع صدور قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ولوائحه التنفيذية، أصبح اختيار القيادات المدرسية يتم من خلال الإعلان، وتشكيل لجنة تتولى الاختيار من بين المتقدمين وفقاً لمجموعة من المعايير، من بينها الكفاءة والجدارة واجتياز الدورات التدريبية (قرار وزاري رقم ٢٨٤٠، ٢٠٠٧، مادة ٧، ٨)، علاوة على ذلك، صدر قرار وزاري يحدد توصيفات وظائف أعضاء الإدارة المدرسية، ويشمل (قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦، ص ١٢٧).

\* إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق والتعاون بين إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

\* دعم سبل التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة لتحقيق فهمًا أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شؤون المدرسة وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الحكومة المصرية لإدارة المدارس الثانوية العامة في ظل التحولات الرقمية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود معوقات أمام مواكبة إدارة المدارس الثانوية العامة في مصر للتحولات الرقمية، ومنها ما يلي:

- ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية بتلك المدارس، وضعف قدرتهم على قيادة التحول الرقمي والتغيير في المدارس، ووضع خطط واستراتيجيات تعليمية واضحة لتطبيقه (غنام، ٢٠٢٢، ص ٦٧).

- ضعف اهتمام إدارة المدرسة باستخدام التقنيات الرقمية في التعليم، وقلة الدورات التدريبية اللازمة لإكساب القيادات المدرسية المهارات والمعارف الرقمية (أبو لبهان والخولاني، ٢٠٢٢، ص ٦٠٧).
- محاسبة مديري المدارس عن أمور خارجة عن أيديهم دون مراعاة لواقع المدارس، مما يؤدي إلى تنفيذهم الحرفي للوائح والقوانين، ويضعف الابتكار لديهم (عبد السلام، ٢٠٢٢، ص ٣٤٨).
- سيادة البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية، مما يعوق إدارة المدرسة عن تبني الأفكار الخلاقة المبدعة للعاملين بالمدرسة (حامد وزيدان، ٢٠٢٠، ص ٨١).
- تراجع دور الإدارة المدرسية في تقديم الخدمات الإلكترونية والرقمية للطلاب، سواء من خلال اشتراكها بقواعد بيانات علمية تمثل مراجع علمية هامة للطلاب، أو من خلال تفعيل خدماتها عبر موقعها الإلكتروني لتمكين التواصل مع الطلاب (يونس، ٢٠٢٢، ص ٥٦).

#### (٢/١) المعلم:

يُعد المعلم الركيزة البشرية الأساسية في العملية التعليمية، ويُعتبر دوره من أخطر الأدوار في المدرسة، وخصوصًا في هذا العصر الذي يحفل بالتطورات والتغيرات المستمرة، وفي ظل هذه التطورات السريعة والمتلاحقة وظهور التعليم الرقمي؛ كان لابد أن تتغير أدوار المعلم التقليدية، فالتعليم الرقمي لا يحتاج إلى شيء بقدر حاجته إلى المعلم الماهر المتدرب والمؤهل رقمياً، المستخدم لأساليب واستراتيجيات التعليم الرقمي، والتمكن من مادته، الراغب في التزود بكل جديد في مجال تخصصه، المعد إعدادًا جيدًا علميًا وثقافيًا ومهنيًا، والقادر على فهم حاجات الطلاب، وعلى توجيههم وإرشادهم لتيسير مشاركتهم الفعالة وحفز تعلمهم (إسماعيل "أ"، ٢٠٢٣، ص ٩٧).

ولكي يقوم المعلم بدوره على أكمل وجه، فلا بد أن يتمكن من إتقان عدة مهارات أهمها؛ توظيف التكنولوجيا في التعليم، استخدام المقررات الإلكترونية وإرشاد وتوجيه

المتعلمين للتعلم الرقمي، ومصمماً للبرامج التربوية ومخططاً وموجهاً للسلوك وضابطاً لبيئة التعلم، وخبيراً في الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية ومقوماً للمخرجات التعليمية، وذلك من خلال تمكينه من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتسخيرها لخدمة العملية التعليمية (الدهشان، ٢٠١٩، ص ٣١٥٩).

وبالنظر إلى واقع أداء المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل التحولات الرقمية، نجد أن وزارة التربية والتعليم بذلت العديد من الجهود لتحسين أدائهم وتمكينهم من أداء أدوارهم المختلفة، ويمكن توضيح بعض هذه الجهود، فيما يلي:

- تدريب بعض معلمي المدارس الثانوية العامة، وفيما يلي توضيح تطور أعداد معلمي المدارس الثانوية العامة الذين تم تدريبهم خلال الفترة من ٢٠٢٠/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، كما يلي:

### جدول (٣)

#### تطور أعداد معلمي المدارس الثانوية العامة الذين تم تدريبهم

٢٠٢٤/٢٠٢٣		٢٠٢٣/٢٠٢٢		٢٠٢٢/٢٠٢١		٢٠٢١/٢٠٢٠		٢٠٢٠/٢٠١٩	
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
١١٠٢	١٨٦٨	٩٠٢	١٤١٥	٨٧٧	١٣٦٠	٨٠٦	١١٢٥	٧٥٦	١٠٤٥
٥	٠	٥	٠	٥	١	٨	٥	٩	٧

المصدر: وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية من خلال استقراء الجدول السابق، يتضح أن هناك نمواً مستمراً في أعداد معلمي مدارس التعليم الثانوي العام الذين تم تدريبهم خلال الفترة ٢٠٢٠/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، لكي يتدربوا على منظومة التعلم الجديدة.

- تدريب بعض معلمي المرحلة الثانوية العامة على استراتيجيات التعلم الحديثة وطرائق التدريس الفعالة وفقاً لمنهجية التدريب التتابعي Model Cascad (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠٢٠، ص ٨).



- توفير منصات تعليمية كمنصة التواصل "ادمو" للتواصل بين الطلاب والمعلمين، وذلك لشرح الدروس التعليمية والإجابة على استفسارات الطلاب وتسليم المشروعات البحثية (الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، ٢٠٢١، ص ٥-٦).
  - توفير نظم لإدارة التعلم (Learning Management System LMS)، والتي تعتبر بمثابة بيئات رقمية لإدارة مختلف جوانب العملية التعليمية، حيث يتمكن المعلم من توفير المحتوى اللازم للطالب في أي وقت والتعامل معه بشكل سهل وبسيط، ويتضمن أيضًا أداة لمتابعة تطور الطالب ومقارنة الإنجاز الذي حققه بما هو مطلوب منه (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ٨٠).
  - وفي هذا السياق، قامت الدولة ببذل العديد من الجهود التي تعكس الاهتمام بالمعلمين بهدف تحسين أدائهم، فلقد صدر دستور ٢٠١٤ الذي ينص على أن المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفلت الدولة بتنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بهدف ضمان جودة التعليم وتحقيق أهدافه (دستور مصر، ٢٠١٤، مادة ٢٢)، كما صدور قرار وزاري رقم ٣٩٤ لسنة ٢٠١٢ بشأن إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، التي توفر نظامًا وقواعد ومعلومات حول مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، والبرامج التدريسية التي يتعين عليهم اجتيازها، كما تم تحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوى مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، والدورات التي يتعين عليهم اجتيازها (قرار وزاري رقم ٣٩٤ بتاريخ ٨/١٠/٢٠١٢، مادة ١).
- وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ظل التحولات الرقمية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في إعداد المعلم الرقمي ومنها ما يلي:

- قلة رغبة المعلمين ودافعيتهم للتأهيل والإعداد، واعتقادهم بأن وظيفتهم ستصبح أكثر صعوبة، وتحتاج إلى وقت وجهد أكبر للقيام بمهامهم وأعمالهم (إسماعيل"ب"، ٢٠٢٣، ص ٨١).
- قلة الحوافز والأموال المخصصة لإثابة المعلمين المستخدمين للتكنولوجيا في العملية التعليمية (حسن وفرغلي، ٢٠٢٢، ص ١٩٢).
- ضعف برامج التدريب التي يتلقاها المعلمون على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وضعف قدراتهم في التعامل مع التقنيات الرقمية وتطبيقاتها، مما يؤدي لضعف قدرتهم على استخدام الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية(العصامي، ٢٠٢٣، ص ٣٨٩).
- قلة الفرص المتاحة لتبادل الخبرات بين المعلمين في مجال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، مما أدى لتدني مستوى التمكين الرقمي لديهم (السيد، ٢٠٢٠، ص ٥٠).
- قلة الوعي بالاستخدام الآمن للتقنيات الرقمية من قبل المعلمين والمتعلمين؛ الأمر الذي قد يسبب تخوفاً مستمرًا لدى المعلمين من مخاطر أمن البيانات والموارد الرقمية المستخدمة(غانم، ٢٠٢٢، ص ٦٨) مما قد يؤدي لضعف القدرة على حل المشكلات الرقمية التي قد تواجههم وتواجه المتعلمين أثناء التدريس الرقمي.

### (٣/١) الطالب:

يعد الطالب أبرز عناصر المنظومة التعليمية، وهو الهدف النهائي للعملية التعليمية، حيث تشير الاتجاهات الحديثة إلى ضرورة أن تدور العملية التعليمية حول الطالب باعتباره محورًا أساسيًا لها؛ فالطالب من أهم مدخلات العملية التعليمية، وإكسابه المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة لهذه المرحلة يعد نتاج تحقيق أهداف المنظومة التعليمية(توفيق ومحمود، ٢٠٢٣، ص ٦٠)، ويشكل طلاب المرحلة الثانوية العامة الركيزة الأساسية التي تقوم عليهم مقومات تقدم المجتمع، حيث تتعلق

الكثير من الآمال والطموحات سواء كانت مجتمعية أو ودية أو شخصية على هذه المرحلة، على اعتبار أن هذه المرحلة هي الخطوة الأولى نحو بناء هذا المجتمع. وفي إطار ذلك حاولت وزارة التربية والتعليم بذل العديد من الجهود التي تعكس الاهتمام بالطلاب، بهدف تدعيم تكوينهم وتحسين أدائهم وتمكينهم من أداء أدوارهم في ظل التحولات الرقمية، ويوضح الجدول (٤) تطور أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم الثانوي العام خلال الفترة من ٢٠٢٠/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، كما يلي:

#### جدول (٤)

#### تطور أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم الثانوي العام

أعداد الطلاب	العام الدراسي
١٨١٩٤٩٧	٢٠٢٠/٢٠١٩
١٩١٥٧٨٥	٢٠٢١/٢٠٢٠
٢٠٠٨٦٦٤	٢٠٢٢/٢٠٢١
٢١٢٤٤٥٠	٢٠٢٣/٢٠٢٢
٢٢٣٩١٤٧	٢٠٢٤/٢٠٢٣

المصدر: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية من خلال استقراء الجدول السابق، يتضح أن هناك نموًا مستمرًا في أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم الثانوي العام، مما يمثل تحديًا لتطوير أدائها بما يتوافق مع مستجدات العصر والتطورات التكنولوجية، كما تؤثر الكثافة الطلابية على مستوى الأداء المدرسي في الفصل، وعلى قدر الاهتمام الذي يحصل عليه الطالب من المعلم، ويوضح الجدول التالي تطور مستوى كثافة الفصل بالتعليم الثانوي العام خلال الفترة ٢٠٢٠/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٢، كما يلي:

## جدول (٥)

## تطور مستوى كثافة الفصل بالتعليم الثانوي العام

كثافة الفصل	العام الدراسي
٤٠,٨٩	٢٠٢٠/٢٠١٩
٤١,٤٣	٢٠٢١/٢٠٢٠
٤٠,٢٤	٢٠٢٢/٢٠٢١
٤٠,٩٤	٢٠٢٣/٢٠٢٢

المصدر: وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية  
يتضح من الجدول السابق، التذبذب في مستوى كثافة الفصل بالتعليم الثانوي العام ما بين الارتفاع والانخفاض، ويرجع ذلك لعدم وجود خطة واضحة من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لخفض مستوى كثافة الفصل بالتعليم الثانوي العام، وأن الأمر يتسم بالتخبط والعشوائية، مما يؤثر على كفاءة العملية التعليمية وأداء المدارس الثانوية لمواكبة التطورات التكنولوجية، فيتم توجيه الطلاب لمدارس التعليم الثانوي العام حسب المجموع دون النظر إلى ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم، مما يؤدي لوجود فجوة كبيرة بين أعداد الملتحقين بهذا النوع من التعليم وبين الإمكانيات المتاحة مما يقلل فرص حصول الطلاب على التدريب الكافي لمواكبة منظومة التعلم الجديدة.  
وسوف يتناول هذا الجزء تحليل بعض العناصر ذات التأثير المباشر على المستوى الأكاديمي للطلاب؛ للوقوف على مدى إسهامها في تطوير أداء الطلاب لمواكبة منظومة التعلم الجديدة، ومنها ما يلي:

## (١/٣/١) المناهج الدراسية:

فقد بذلت وزارة التربية والتعليم جهودًا طيبة في تطوير المناهج الدراسية للمرحلة الثانوية العامة لمواكبة التحولات الرقمية، ومنها ما يلي:

- بناء مناهج جديدة تختلف عن المناهج القديمة، تعتمد على الرقمنة، وقد تم وضعها وفق رؤية مصر ٢٠٣٠، ومراجعة وتعديل المواد التعليمية الرقمية (Dios) المقدمة من عدد من الشركات، كشركة "بريتانيكال (Britannica) البريطانية، وشركة "يورिका" (Eureka)، وشركة "لونجمان" (Longman)، وشركة نهضة مصر.
- استكمال تنفيذ الكتاب الإلكتروني التفاعلي لجميع المواد الدراسية بجميع المراحل التعليمية.
- توفير مكتبة إلكترونية بجانب بنك المعرفة المصري تمكن الطالب من الدخول إليها باستخدام الهواتف الخلوية أو الحاسب الآلي، وتضم جميع المناهج الدراسية لجميع المراحل التعليمية باللغتين العربية والإنجليزية (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ٧٦-٨٠).
- إنشاء موقع لمركز تطوير المناهج والمواد التعليمية على الرابط الخاص بالوزارة ورفع بعض المواد عليه، مثل روابط الكتب الإلكترونية، وأدلة المعلم، والكتب المدرسية (الهاللي، ٢٠١٨، ص ٥٨).
- بث مباشر لجميع الدروس المتعلقة بالمنهج، مع وجود منصة الحصص الإلكترونية <http://www.hesas.eg>، والتي حققت نسبة مشاهدة مليون و ٤٠٠ ألف تقريباً خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١، فهي توفر طرقاً تعلم جديدة وشرحاً سلساً للمناهج الدراسية بطريقة تفاعلية وممتعة أونلاين، يقدمه معلمون خبراء في مجالهم، بالإضافة إلى أسئلة على كل درس تدعم نظام التقييم الجديد للمرحلة الثانوية، كما تحتوي المنصة على مصادر تعليمية متعددة من بنك المعرفة المصري (الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، ٢٠٢١، ص ٦).

- وبالرغم من الجهود المبذولة نحو تطوير مناهج الثانوية العامة، إلا أنه تم رصد بعض المشكلات التي تعيق الطلاب للاستفادة منها، كقلة الاهتمام بتطوير البرمجيات والمواقع التعليمية التي تخدم المناهج الدراسية (شحاتة، ٢٠٢١، ص ٤٤٦)، وضعف المهارات اللغوية للطلاب وخاصة اللغة الإنجليزية، وهو ما يحول دون قدرة الطلاب على الاستفادة من المواقع التعليمية وقواعد البيانات العلمية والعالمية التي تقدم محتوى علمي موثوق فيه، حيث إن غالبية المحتوى العلمي الرقمي المقدم عبر تلك المواقع يعتمد على اللغة الإنجليزية (يونس، ٢٠٢٢، ص ٦٣).

### (٢/٣/١) التقييم:

قامت وزارة التربية والتعليم بجهود طيبة لتطوير التقييم في المرحلة الثانوية العامة لمواكبة التحولات الرقمية، ومنها ما يلي:

- تعديل نظام امتحانات الثانوية العامة، بحيث تنص التعديلات على أن يكون أداء الامتحان إلكترونياً أو ورقياً، ويجوز تقسيم الطلاب في كل مادة إلى مجموعات متعددة، تخضع كل مجموعة للامتحان على حدة، وذلك في أوقات مختلفة، ووفق نماذج مختلفة، شريطة أن تكون متكافئة في درجة الصعوبة، وبما يضمن قياس المستوى التعليمي للطلاب، ثم عدل النظام بحيث يخضع جميع طلاب الشعب العلمية والأدبية لاختبارات موحدة، على أن تكون إجابة الأسئلة على البابل شيت، وسيتم تسجيل حضور الطلاب في الامتحان على التابلت، ويكون الامتحان بنظام الكتاب المفتوح "أوبن بوك"، مع إتاحة كتب الوزارة على التابلت بصورة إلكترونية (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠).
- إعداد مخططات التقييم لجميع المواد الدراسية للفصلين الدراسيين في الصفين الأول والثاني الثانوي التي تدخل في المجموع بعدد (١٣) مخططاً (الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، ٢٠٢١، ص ١١).

• إجراء امتحانات إلكترونية وتصحيحها، فقد تم تصحيح عدد (١٠١٢٨٩٦) امتحانًا إلكترونيًا للصف الأول الثانوي العام، وعدد (١٢٢٦٢٥١) امتحانًا للصف الثاني الثانوي العام حتى عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بيان بإجمالي أعداد الامتحانات الإلكترونية، ٢٠٢٤).

وبالرغم من الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم تجاه تطوير التقويم بالمرحلة الثانوية العامة، إلا أن وجدت بعض المشاكل لتطبيقه، والتي صنفتها عبد البر (٢٠٢٠، ص ص ٣٧ - ٣٨) إلى ما يلي:

- **مشكلات خاصة بالتقنية التكنولوجية:** كوجود بعض العيوب في جهاز التابلت من حيث عدم توافق القلم الخاص بالتابلت مع الشاشة، إضافة إلى بطء في الإنترنت، وسوء حالة السيرفرات، كما أن بعض المدارس لم تكن قادرة على أداء الامتحان الإلكتروني، مما اضطرها إلى تقديم الاختبار بصورة ورقية.

- **مشكلات خاصة بمادة الامتحان:** حيث لم يتم تدريب الطلاب على هذه النوعية من الأسئلة التي تقيس المستويات العليا في التفكير، كما أن المعلمين لم يقوموا بالاستفادة من جهاز التابلت في الشرح؛ بل استمروا في استخدام طرق التدريس التقليدية، مما أدى إلى عدم قدرة الكثير من الطلاب على أداء الامتحان بنجاح.

- **مشكلات خاصة بالمعلم:** حيث يُلاحظ عدم تلقي معلمو المرحلة الثانوية التدريب الكافي على نظام التابلت والنظام التعليمي الجديد، وكذلك عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة، ويعتبر عدم وجود رغبة لديهم في التدريب أو تحديث مهاراتهم أو تغيير الأساليب التقليدية من المشاكل البارزة.

- **مشكلات خاصة بالطلاب:** فالطلاب لم يتدربوا بشكل كافٍ على استخدام جهاز التابلت وعلى حل هذه النوعية من الأسئلة، كما أن بعضهم استخدموا جهاز التابلت في أغراض أخرى؛ كتحميل فيديوهات وأغاني وألعاب، وأرجع يونس (٢٠٢٢، ص ٦٢) ذلك لقصور التدريبات التثقيفية والتوعوية للطلاب حول كيفية

استخدام التابلت والتعامل معه وكيفية التعامل مع المواقع العلمية والمستودعات والمكتبات الرقمية والتدريب على بنوك الأسئلة والاختبارات الإلكترونية. نستنتج من السابق، أن الحكومة المصرية تبذل جهودًا كثيرة لتطوير الأداء البشري في المدارس الثانوية العامة بمصر، مثل تدريب الكوادر البشرية في المدرسة على كيفية دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، وإصدار العديد من القرارات الوزارية التي تشدد على أهمية الاهتمام بكافة العاملين بالمدارس وتنميتهم، وتوفير منصات تعليمية للتواصل بين المعلمين والطلاب، ومع ذلك، توجد العديد من جوانب الضعف في هذا الجانب، مثل قلة رغبة بعض العاملين في المدرسة للتغيير، وقلة المخصصات المالية المقدمة لهم، بالإضافة لضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم لتدريبهم على كيفية إدماج التكنولوجيا في العملية التعليمية؛ ومن ثمَّ، يجب التخلص من جوانب الضعف حتى تؤتي تلك الجهود ثمارها وتحقق أهدافها المرجوة في تطوير الأداء البشري بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

## (٢) الأداء التكنولوجي:

يتم في هذا الجزء تحليل الأداء التكنولوجي في المدارس الثانوية العامة في مصر، الذي يشمل مجموعات التجهيزات والأبنية المدرسية ووحدات التدريب بتلك المدارس، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### (١/٢) مصادر التعلم والتجهيزات:

لقد بذلت وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود لتوفير مصادر التعلم والتجهيزات بالمدارس الثانوية العامة في مصر ومنها ما يلي:

- تعاقدت الوزارة على شراء ٧٠٠ ألف تابلت لتوزيعها على طلاب الصف الأول الثانوي حتى عام ٢٠١٧، كما تعاقدت على شراء ٧٠٠ ألف جهاز آخر في عام ٢٠١٨ لتوزيعها على الدفعة الجديدة لطلاب الصف الأول الثانوي، كما تم التعاقد خلال عام ٢٠١٩ على شراء ٧٧٠ ألف جهاز جديد تم استلامهم خلال عام



- ٢٠٢٠ وتوزيعهم على دفعة الصف الأول الثانوي ٢٠٢٠/٢٠٢١، ليصل عدد أجهزة التابلت التي تم التعاقد عليها أكثر من مليوني جهاز، وتم ربط المناهج بمنظومة جهاز الكمبيوتر اللوحي "التابلت"؛ لضمان وصول جميع المتعلمين لمختلف مصادر التعلم (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ٧٧).
- سلمت عدد (٣٣١٧٦٥٨) جهاز تابلت لطلاب المرحلة الثانوية العامة بمحافظات الجمهورية حتى عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م ضمن مشروع استخدام التابلت في عملية التعليم والتعلم وأداء المهام والواجبات وإجراء البحوث التعليمية.
  - تزويد المدارس بخدمات الإنترنت؛ فقد تم الانتهاء من توصيل شبكات الإنترنت فائق السرعة "فايبر" في ٢٦٦٠ مدرسة ثانوي عام في كل محافظات مصر من خلال تقنية الألياف البصرية "الفايبر"، وتركيب كاميرات مراقبة داخل لجان الامتحانات.
  - الانتهاء من توريد وتركيب عدد (٣٣٩٨٧) شاشة تفاعلية حتى عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بالمدارس الثانوية العامة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بيان بإجمالي البنية التحتية والتجهيزات، ٢٠٢٤).
  - إنشاء مدارس وفصول ذكية لتقليل الكثافات داخل الفصول الدراسية، وتدريب المعلمين على النظام الجديد.
  - تجهيز أجهزة التابلت الخاصة بطلاب الصفين الأول والثاني الثانوي للدخول على منصات التعليم من جميع وسائط الربط (شريحة البيانات أو شبكة الـ Wifi المنزلي (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ٧٨).
  - توفير العديد من المنصات التعليمية التي تسمح لاستمرار عملية التعلم، والتي بدأتها الوزارة منذ بداية انتشار جائحة فيروس كورونا (الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، ٢٠٢١، ص ٣).

وعلى الرغم من كل الجهود السابقة المبذولة من قبل الحكومة المصرية لتطوير المنظومة التعليمية وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، إلا أنه توجد بعض المعوقات، ومنها ما يلي:

- مركزية البنية التحتية في مصر، حيث تسيطر الشركة المصرية للاتصالات الحكومية على نحو ٧٥٪ من سوق الإنترنت فائق السرعة، وتمتلك أيضًا كل البنية التحتية للاتصالات في مصر، وبالتالي، تؤجر التراخيص لمقدمي خدمة الإنترنت مثل: نور واتصالات مصر وفودافون مصر، الذين يعيدون بيع الخدمة لمستهلكي خدمة الإنترنت الأصغر، وتلك المركزية تمنع التنافس الذي من الممكن أن يخفض أسعار الخدمة ويحسنها ويطورها (المرصد المفتوح لاعتراض الشبكات (OONI) ومؤسسة حرية الفكر والتعبير (AFTE)، 2018، ص ٦).
- عدم تكافؤ فرص البنية التحتية الرقمية المتاحة للمدارس بين محافظات مصر، حيث تستحوذ القاهرة الكبرى على النصيب الأكبر من مشتركى الخدمة بنسبة ٣٥٪، بينما تبلغ نسبة مشتركى الخدمة في محافظات الوجه القبلي ١٥٪ من الإجمالي (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إبريل ٢٠٢٤، ص ٣).
- عدم توافر شبكة إنترنت مركزية قوية بالمدارس الثانوية العامة والاعتماد بشكل رئيسي على شبكة الإنترنت التقليدية المبنية على الكابلات النحاسية، مما يعكس سلبيًا على جودة الاتصال وسرعته وانقطاعات مفاجئة تؤثر سلبيًا على العملية التعليمية، وقد شهدت اختبارات الصف الأول الثانوي في العام ٢٠١٨/٢٠١٩ مشكلات جسيمة نتيجة هذه العوامل، مما أثر سلبيًا على سير الاختبارات الإلكترونية (على، ٢٠١٩، ص ٣١١٣).
- ضعف البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، كقلة الأجهزة المستخدمة في المدارس وقلة كفاءتها التي لا تتناسب مع التطور التكنولوجي المستمر، كما

يعاني بعض الطلاب والمعلمين من عدم الاقتناع بفعالية التعلم عن بعد، وندرة التدريب على استخدام المنصات التعليمية (هلال، ٢٠٢١، ص ٦٧).

- التنفيذ غير الفعّال لبرنامج تطوير التعليم الثانوي العام، فعلى الرغم من توفير شاشات العرض الذكية في فصول المدارس الثانوية العامة وتوزيع أجهزة حاسوب لوحية على الطلاب للاستخدام في الدراسة وإجراء الاختبارات، إلا أن الواقع يُظهر عدم الاستفادة الفعّالة من هذه الأجهزة، وعدم توجيه استخدامها بشكل صحيح وسوء استغلالها من قبل الطلاب والمعلمين (يونس، ٢٠٢٢، ص ٥٧).

- ضعف في الميزانية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية العامة؛ لتهيئتها لتطبيق التحول الرقمي؛ فهذا الضعف يؤثر سلبًا على استعداد تلك المدارس للتحول الرقمي، حيث تكون الموارد المتاحة غير كافية، مما يقلل من قدرة المدارس على استيعاب التغييرات التقنية وتحديث البنية التحتية (الاشين، ٢٠٢٣، ص ١٤٦).

## (٢/٢) وحدات التدريب:

يُعد التدريب أحد أهم مرتكزات تطوير أداء المدرسة، حيث يشمل سلسلة متتابعة من البرامج النظرية والتطبيقية التي تتيح الفرص للعاملين في المدرسة على اكتساب أنماط جديدة تعزز أداءهم بكفاءة وفاعلية، فتولي الحكومة المصرية اهتمامًا كبيرًا بتطبيق مجموعة من الإصلاحات المدرسية لتحسين أداء مدرّاء ومعلمي المدارس عمومًا والمدارس الثانوية العامة خصوصًا، وذلك من خلال برامج تدريبية وتنموية متنوعة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث؛ ولذلك فقد اهتمت بتطوير الأداء المدرسي وتحسينه من خلال التدريب، وأصدرت العديد من القرارات والقوانين التي تركز على هذا الجانب، ومنها ما يلي:

- إنشاء وحدة التدريب والجودة: فيتم إنشاء وحدة للتدريب والجودة في كل مدرسة ثانوية، وتخضع هذه الوحدة لسلطة الوكيل المختص بالجودة ويُصدر قرار

بتشكيلها من قبل مجلس إدارة المدرسة وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٣٧)، حيث تحددت اختصاصات هذه الوحدة في بعض المهام، ومنها وضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار (قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١، مادة ٢٠١). (٢٠١).

• كما تم إصدار قرار وزاري رقم (٣٩٤) الذي حدد مسؤوليات وحدات التدريب بالمدارس، حيث تخصص في اعتماد برامج التنمية المهنية وتوفير خدمات التدريب، وتقديم نظم وقواعد ومعلومات حول أعضاء هيئة التعليم، مثل توضيح مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، والبرامج التدريبية التي حضروها والدورات التي يجب عليهم حضورها (قرار وزاري رقم ٣٩٤ بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٨، مادة ١).

• أيضاً، أصدرت الكتاب الدوري رقم (٩) بتاريخ ٢٠١٨/٩/١٦ الذي أكد على ضرورة توافر وحدات التدريب في المدارس الثانوية العامة، نظراً لتأثيرها الإيجابي في تفعيل المنظومة التعليمية الجديدة، ويشمل ذلك تفعيل دور بنك المعرفة المصري وتدريب المعلمين والطلاب عليه، وكذلك تدريب المعلمين والمدراء والطلاب على كيفية استخدام أجهزة الحاسب اللوحي "التابلت" والسبورات الذكية في المدارس، بالإضافة إلى ذلك، تدريب المعلمين على كيفية التعامل مع خدمات أوفيس ٣٦٥ المتاحة على موقع وزارة التربية والتعليم (كتاب دوري رقم (٩) بتاريخ ٢٠١٨ /٩/١٦).

وبالرغم من حرص واهتمام الحكومة المصرية على تطوير أداء المدارس الثانوية العامة من خلال توفير البرامج التدريبية لكوادرها البشرية، بما في ذلك المعلمين والمديرين والطلاب، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من جوانب القصور في هذه البرامج التدريبية المقدمة بتلك المدارس ومنها ما يلي:

- اتسام التدريب في الآونة الأخيرة بالمركزية الشديدة وافتقاده التكامل بين الهيئات المسؤولة عنه، وضعف الاهتمام بتبادل المعلومات بين وحدة التدريب بالمدرسة وبين وحدات التدريب بالمدارس الأخرى (هلال، ٢٠١٩، ص ١٠٥).
- إغفال بعض برامج التدريب للاحتياجات الفعلية للمعلمين من التنمية المهنية.
- قلة المخصصات المالية لوحدات التدريب بالمدارس ونقص التجهيزات والأجهزة التكنولوجية الحديثة في هذه الوحدات.
- معظم الأشخاص الذين يقومون بتوظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب ليسوا مدربين بشكل كافٍ على استخدام هذه الوسائل بفعالية (محمود، ٢٠١٩، ص ١٦٦).

نستنتج ممَّا سبق أن الحكومة المصرية تبذل الكثير من الجهود في سبيل تطوير الأداء التكنولوجي في المدارس الثانوية العامة، كتوفير بعض التجهيزات التكنولوجية في تلك المدارس مثل أجهزة الحاسوب والسبورات الذكية، وتوفير خدمات الإنترنت، والأخذ بالتوجه العالمي وهو التدريب في موقع العمل، ويتم هذا من خلال إنشاء وحدات التدريب والجودة داخل كل مدرسة، وتم أيضًا إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وعلى الرغم من تلك الجهود، إلا أن هناك العديد من جوانب الضعف في هذا الجانب، مثل مركزية البنية التحتية في مصر وضعفها وضعف شبكة الإنترنت الموجودة بالمدارس وقلة عدد العاملين الملمين بالمهارات لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، بالإضافة لغلبة الجانب النظري على الجانب العملي في البرامج التدريبية، وقلة المخصصات المالية لوحدات التدريب، لذا، ينبغي التخلص من جوانب الضعف لكي تتحقق الفوائد المرجوة من تلك الجهود وتحقق أهدافها لتطوير الأداء التكنولوجي في المدارس الثانوية العامة في مصر.

## (٣) الأداء التنظيمي:

ويتم في هذا الجزء تحليل الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في مصر، والذي يشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بتلك المدارس، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

## (١/٣) الهيكل التنظيمي:

هو هيكل للعلاقات والسلطات الذي يوضح مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق بينهم ليتشكل خارطة رسمية تصف كيفية توزيع المهام والمسئوليات والواجبات على الأفراد، وكذا تحدد العلاقات الرسمية فيما بينهم، فهو هيكل للعمليات الإدارية، حيث يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات (سليمان، ٢٠٢٣، ص ١٣٢)، وفي ظل التحولات الرقمية، وجب بناء هيكل تنظيمي إبداعي واضح للمدارس الثانوية العامة، يعمل على تشجيع الأفكار الإبداعية، ويقدم رؤية متكاملة للمدرسة تعبر عن اهتمامات مختلف الأفراد؛ الأمر الذي يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات والأزمات التي تواجه المدارس من جهة، والاستفادة من الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى (هلال، ٢٠٢١، ص ٤٩٤).

وبالرغم من ذلك، إلا أن الهيكل التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر يعاني من بعض جوانب القصور، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- القصور في التوافق بينه وبين القدرة على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وذلك نتيجة لضعف المرونة الكافية للتغلب على الأزمات ومواجهة التغيرات الطارئة، فضلاً عن وجود خلل في توضيح الأدوار والصلاحيات للعاملين وعدم تحقيقها الفوائد التي وضعت من أجلها (البربري، ٢٠٢٠، ص ٢٠٩).

- المركزية الشديدة في الإدارة ومقاومتها للتغيير، وتمسكها بالأساليب التقليدية وسيطرة الثقافة الورقية عند بعض القيادات التعليمية والتدريسية (أحمد واللمسي، ٢٠٢٠، ص ١٠٩).

- جمود القواعد التنظيمية الحاكمة للمدرسة، بجانب كثرة القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا (المتتمثلة في الوزارة، والمديريات، والإدارات التعليمية) أي التي تحكم سير العمل في المدرسة، علاوة على تضارب بعض هذه التعليمات (نصر وبغدادى، ٢٠٢١، ص ١٤٧).

ومن ثم نجد أن الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في مصر يعاني من مشكلات تحد من الارتقاء به إلى أعلى مستويات الأداء، كالمركزية الشديدة وقلة تفويض السلطة، وهرمية الهيكل التنظيمي، مما يؤثر سلباً على الأداء المدرسي ككل.

**(٢/٣) الثقافة التنظيمية:**

هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود في بيئة المدرسة، والتي يتمسك بها جميع العاملين بالمدرسة، بما في ذلك الإدارة والمعلمين والموظفين، والتي تهيئ بيئة عمل مناسبة وتضمن تعاونهم مع بعضهم لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة وتحقيق التقدم والتميز عن نظيرتها (أبو كوش، ٢٠٢٤، ص ١٧٤)، فهي تساهم في الاهتمام بالعنصر البشري أولاً، حيث تعمل المؤسسة على إيجاد البدائل والحلول التي يتم من خلالها تهيئة كافة الاحتياجات للعاملين وإيجاد نوع من الانسجام بينهم وبين المؤسسة، ومساعدتهم على اكتساب القيم السائدة في المدرسة، وذلك بهدف تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام الوظيفي (عوادة، ٢٠٢٣، ص ٢٨٧).

ويواكب جهود التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المدارس، والتي تؤثر على تصرفات وسلوك العاملين داخل المدرسة، وتشير الدلائل إلى أن الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية

العامة في مصر في ظل التحولات الرقمية، تتسم بالسلبية والتراخي، ويجتنبها العديد من جوانب القصور المتعلقة بممارسات ومعتقدات وقيم العمل الرقمي، بالإضافة إلى أنظمة الرقابة والتقييم، والنمط القيادي السائد بها، والقواعد الحاكمة والممارسات الإدارية (نصر وبغدادي، ٢٠٢١، ص ١٤٨)، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- افتقار الإدارات المدرسية إلى وجود شبكات اتصال داخلية تُسهّل نقل المعرفة بين الأقسام والأفراد العاملين بها، وتسهل تخطيط العمل وتنفيذه.
- مركزية الأنظمة الإدارية، وسيادة الإدارة التقليدية ومقاومتها للتغيير المرتبط بتطوير الموظفين، وقلة مشاركة العاملين في صنع القرار، والافتقار إلى العمل الجماعي وترسيخ ثقافة القائد الأوحد (زهران، ٢٠٢١، ص ٣٠١).
- اتسامها بالبيروقراطية، مما يجعل المديرين غير قادرين على اتخاذ القرارات بل يقتصرون على التنفيذ السلبي لها، وينتظرون باستمرار حلولاً للمشكلات التي تواجههم (نصر، ٢٠١٩، ص ٧٦٢).
- غياب التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم، الأمر الذي أدى إلى عدم امتلاك الغالبية العظمى من المعلمين للمهارات الرقمية، فهم غير قادرين على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واتباع أساليب تدريسية متطورة (جايل، ٢٠٢٠، ص ٢٧٤).
- ومن ثَمَّ نجد أن الثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمصر تتعلق على نفسها وتقاوم التغييرات المتلاحقة، مما يجعلها لا تهتم بالنظر إلى المستقبل، وبالتالي تؤثر على الأداء المدرسي.

### (٣/٣) المناخ التنظيمي:

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل، والخصائص، والقواعد، والأساليب التي تحكم وتوجه سلوك العاملين داخل المدرسة، وهو ما يميز كل مدرسة عن الأخرى في النواحي الإدارية، والاجتماعية، والمادية، والتي تساعد على وضوح



وعلانية القرارات والقوانين، مما يعكس سهولة وسلاسة عملية الاتصال بين العاملين في المدارس الثانوية العامة، ويمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية (أبو أحمد، مجاهد، والحرون، ٢٠٢١، ص٣٤)، وتبرز أهمية دراسة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة من خلال دوره في إيجاد بيئة ملائمة للأفراد، تجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل وبقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون البناء، ويرفع روحهم المعنوية، ويعزز رضاهم الوظيفي، لذا فمن الأفضل أن يكون مناخًا مشجعًا ومحفزًا، خاصة عندما يتعلق الأمر بمحاولة تطوير أداء المدرسة وزيادة فاعليتها (العواد، ٢٠٢١، ص١٦٧).

وعلى الرغم من أهمية هذا المناخ وضرورة توفره داخل المدارس الثانوية العامة، إلا أن استكشاف واقع تلك المدارس في مصر أظهر غياب المناخ التنظيمي فيها، وهذا الغياب يحول دون التمسك بالأفكار الجديدة الابتكارية، وينتج عن تضارب الاختصاصات والتوزيع غير العادل للمسؤوليات، بالإضافة إلى ذلك، لا توثق إدارة المدرسة الأعمال الإبداعية أو تعلن عنها على المواقع الإلكترونية للمدرسة، وتفتقر إلى نظام يوفر النشرات والدوريات المختلفة لتعريف العاملين بمهامهم (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢٢، ص٨٣)، وبناءً على ذلك، يفتقر المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بمصر إلى المناخ التربوي الذي يحفز العاملين ويشعرهم بالرضا عن عملهم. نستنتج من الجزء السابق المتعلق بتحليل الأداء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، وجود ضعف في قدرة بيئة تلك المدارس بوضعها الحالي على خلق مناخ تنافسي وتعاوني يشجع على التميز والابتكار والإبداع ويواكب التحولات الرقمية، ويعود هذا الضعف إلى المناخ القائم بتلك المدارس، وهرمية الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تظهر ميلاً للإغلاق على نفسها وتقاوم أي تغيير جديد، مما يؤثر سلباً على الأداء المدرسي ككل.

**ثانياً: تحليل البيئة الخارجية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر**

تضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمدارس الثانوية العامة من مؤسسات وكيانات تتصل بعملها بشكل مباشر وغير مباشر، وتؤثر على تطوير أدائها في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، فينبغي استكشاف هذه البيئة للتعرف على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر المهددة القائمة والمتوقعة، حيث يواجه المجتمع المصري العديد من التحديات والتطورات المجتمعية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، والتي ترتبط بعوامل سياسية واقتصادية وثقافية وتكنولوجية، وقد انعكست هذه التحولات على التعليم بشكل عام والتعليم الثانوي العام بشكل خاص؛ إذ يُعتبر التعليم جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الاجتماعية، ويتأثر بالتغيرات التي تحدث في مختلف المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، ومن خلال تحليل الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والثقافي، يمكن التعرف على الفرص الرئيسية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر، وتحديد التهديدات التي تعوق تحقيق ذلك.

### (١) العوامل السياسيّة:

تُعتبر العوامل السياسية من العوامل الهامة التي تؤثر على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، بما في ذلك المدارس الثانوية العامة؛ حيث تمثل هذه العوامل التوجهات السياسية والاستراتيجيات والتشريعات والقوانين التي تضعها الحكومة، فالسياسية عنصر أساسي في النظام المجتمعي، وعامل فاعل في الحياة الاقتصادية والثقافية والتربوية، لذا، ينبغي أن تكون عاملاً متفاعلاً، متأثراً، ومؤثراً.

- ولقد مرت مصر مع بداية العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين بالعديد من التغييرات السياسية التي بدأت مع ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١، والتي أدت لظهور مطالب عديدة من أجل تحقيق التقدم والتنمية، وتحقيق الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، كما أدت إلى فترة من المعاناة خلال عدة

سنوات من عدم الاستقرار السياسي، الذي انعكس سلبًا على العملية التعليمية، حتى بداية جني ثمار هذه الثورة الذي تجلى في صدور دستور ٢٠١٤ (عبد السلام، ٢٠٢٠، ص ١١٨).

• كما مرّت مصر بثورة الثلاثين من يونيو ٢٠١٣ والتي أثرت على مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك التعليم، وقد فتحت فرصة غير مسبوقة لإحداث تنمية حقيقية تقوم على أساس بنية سياسية سليمة (توفيق ومحمود، ٢٠٢٣، ص ٧٩)، فكان من أهم نتائجها وضع دستور ٢٠١٤ الذي خصص ست موادٍ للتعليم، بدءًا من المادة رقم (١٩) حتى المادة رقم (٢٢)، وذلك لضمان جودة التعليم وتحقيق أهدافه (جمهورية مصر العربية، دستور مصر، ٢٠١٤).

• ومن هذا المنطلق، حظيت قضية تطوير التعليم قبل الجامعي، ومن ثم التعليم الثانوي العام، في مصر بالاهتمام من قِبَل القيادة السياسية؛ حيث أطلق رئيس الجمهورية في فبراير ٢٠١٦ رؤية مصر ٢٠٣٠ التي اشتملت على محور للتعليم والتدريب تتضمن التعليم الجامعي وقبل الجامعي، فقد استهدفت الرؤية فيما يتعلق بالتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠ إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية بما يتوافق مع النظم العالمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ١٤٠)، ثم أعلن الرئيس في ختام مؤتمر الشباب السادس بجامعة القاهرة أنه سيتم تطوير التعليم قبل الجامعي ومناهجه الدراسية، باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ووفقًا لفلسفة تربوية رائدة تواكب مقتضيات العصر (زناتي، ٢٠٢٠، ص ٤٦٤٨).

• وفي هذا السياق حرصت وزارة التربية والتعليم على وضع استراتيجياتها (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) التي هدفت لتحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي العام، وتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية لتطبيق منظومة التعلم الجديدة، بالإضافة لتوفير البنية التكنولوجية والفصول الافتراضية اللازمة لدعم

الممارسات التربوية بالمدارس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٥)، بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها الحكومة من عقد مؤتمرات علمية باستمرار للوقوف على الإيجابيات والسلبيات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، وذلك لتقديم مقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجهها (عبد السلام، ٢٠٢٠، ص ١٢٤).

- وبالرغم من أن التوجهات الاستراتيجية للدولة تسعى نحو الارتقاء بجودة المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس الثانوية العامة، إلا أن الوضع السياسي في مصر يكشف عن وجود تحديات كبيرة، مثل انتشار الفساد والبيروقراطية، وضعف الشفافية والثقة في الحكومة، وتزايد آثار العنف والإرهاب في الدولة، وقد كان لهذه الظروف السلبية أثرٌ سلبي على المجتمع بشكل عام، وعلى المنظومة التعليمية بشكل خاص (أبو راضي، ٢٠١٧، ص ٢٢)، فعند النظر إلى واقع النظام التعليمي في المدارس الثانوية العامة بمصر، نجد أن هناك فجوةً بين القول والفعل، فجميعُ الجهود التي بذلتها الدولة في اهتمامها بالتعليم تبدو مجرد حبرٍ على ورق؛ نظرًا لأن الإدارة المدرسية في مصر تعتمد على هيكل إداري شديد التعقيد والمركزية، وسيادة البيروقراطية في اتخاذ القرارات المدرسية، وضعف سياسة الإفصاح عن المعلومات، خاصة المعلومات المالية المتعلقة بالميزانية (الاشين، ٢٠٢٣، ص ١٠٩).

يتضح ممَّا سبق أن العوامل السياسية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد ملامح التعليم، بما في ذلك الأساليب الإدارية واختيار القيادات وتمويله، فهذه العوامل تشكل تهديدًا وتحديًا لأي تنمية حقيقية في مصر، ولذلك، فإن مدارس التعليم الثانوي العام، مثل غيرها من المؤسسات التعليمية، مطالبة بإعادة النظر في تشكيل سياساتها وإدارتها، لتتناسب مع الفكر السياسي الجديد وتسعى نحو آفاق المستقبل.

## (٢) العوامل الاقتصادية:

شهد الاقتصاد المصري تحديات عديدة خلال العقد الماضي، فقد تأثر بالمتغيرات العالمية، بالإضافة إلى وجود حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي نتيجة لثورة يناير ٢٠١١ والفوضى التي تبعتها، هذه الظروف أثرت بشكل مباشر على جميع النظم، بما في ذلك النظام الاقتصادي، مما جعل الاقتصاد المصري يعاني من مظاهر ضعف كثيرة ومتفاقمة (مرسي، ٢٠٢٠، ص ١٢٧).

- فلقد عانى الاقتصاد المصري من ركود بعد ثورة يناير ٢٠١١، حيث شهدت جميع مؤشرات الأداء الاقتصادي انخفاضاً، فقد انخفض معدل النمو الاقتصادي إلى حوالي ٢,٢٪ في ٢٠١٠/٢٠١١، بعد أن كان ٦,٧٪ في ٢٠٠٩/٢٠١٠، وارتفعت معدلات البطالة والتضخم، وتراجعت معدلات الادخار والاستثمار (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ص ٨٥)، كما ارتفعت نسبة عجز الموازنة العامة ودين الحكومة كجزء من الناتج المحلي الإجمالي، مما زاد العبء على الموازنة العامة للدولة، فقد ارتفع دين أجهزة الموازنة العامة إلى نحو ٩٦٪ من الناتج المحلي بنهاية يونيو ٢٠٢٣، وذلك بسبب تراجع قيمة الجنيه أمام الدولار وارتفاع أسعار الفائدة، وذلك وفقاً للبيان المالي التمهيدي للموازنة للعام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (وزارة المالية، ٢٠٢٣، ص ٨).

- وترتب على ذلك انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة معدلات الفقر وتدني الدخل مقارنة بمتطلبات الحياة، وزيادة أعباء الديون، مما أدى إلى ارتفاع الأسعار والخدمات، وتبع ذلك إغلاق وتوقف العديد من المصانع، وازدياد حالات عدم الاستقرار للعمال وأصحاب العمل، مما ترتب عليه تأثير سلبي على المؤسسات التعليمية، حيث عانت هذه المؤسسات من نقص في التمويل الجيد الذي يرتقي بمستوى التعليم ويساعد على مواكبة متطلبات العصر، ويتمثل ذلك في ضعف الإنفاق الحكومي على التعليم وعدم القدرة على توفير الموارد اللازمة

للتعليم من قِبَل الدولة، مما دفع الدولة إلى التخلي نسبياً عن مبدأ مجانية التعليم، ونتج عن هذا الوضع ضعف مهارات الخريجين (السيد، ٢٠٢٣، ص ٣٤٨).

وبالتالي، نجد أن معظم المشاكل التي يعاني منها التعليم بشكل عام والتعليم الثانوي العام بشكل خاص ترجع إلى ضعف التمويل الحكومي؛ حيث يظهر ذلك بوضوح في دستور ٢٠١٤ الذي ينص في المادة (١٩) على التزام الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم قبل الجامعي لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي (دستور مصر، ٢٠١٤)، فهذه النسبة تعتبر محدودة للغاية للإنفاق على التعليم.

- وبالنظر إلى معدلات البطالة في مصر، فقد ارتفع إلى ٧,٤٪ من إجمالي قوة العمل في الربع الثالث من عام ٢٠٢٢، ارتفاعاً من ٧,٢٪ في الربع السابق، وبلغت قوة العمل في الحضر نحو ١٣,٤٠٠ مليون فرد، بينما وصلت في الريف إلى ١٦,٨٦٤ مليون فرد، ويرجع ذلك لارتفاع أعداد المشتغلين بمقدار ١٨٠ ألف مشتغل خلال الربع الحالي عن الربع السابق، وارتفاع المتعطلين بمقدار ٩٩ ألف متعطل، مما أدى لزيادة قوة العمل بمقدار ٢٧٩ ألف فرد (بنك الاستثمار القومي، فبراير ٢٠٢٣، ص ١٤).

وعلى الرغم مما سبق، إلا أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية من أجل النهوض بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بما في ذلك المدارس الثانوية العامة، وهذا يعتبر تحدياً في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجهها البلاد، فأكد مجلس الوزراء على أن الدولة تستهدف زيادة قيمة الإنفاق على التعليم قبل الجامعي إلى ١,٨ تريليون جنيه خلال الفترة (٢٠٢٤-٢٠٣٠) مقابل ٨٦١ مليار جنيه في السنوات التسع السابقة لها، بحيث تزيد مخصصات التعليم قبل الجامعي بـ ٧٥,٤ مليار جنيه لتصل إلى ٣٩٢,٤ مليار جنيه في موازنة عام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٤، ص ٩٩).

ويتضح من ذلك أن الدولة المصرية تحاول زيادة نسبة الإنفاق على التعليم، إلا أن الواقع الحالي للمنظومة الاقتصادية في المجتمع المصري يعاني من انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الفقر، وزيادة معدلات البطالة، وزيادة ديون الدولة، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على المنظومة التعليمية، بما في ذلك التعليم الثانوي العام، فتتردي الحالة الاقتصادية يؤدي إلى ضعف الإنفاق على التعليم، مما يؤدي لضعف قدرة المدارس الثانوية العامة على تطوير أدائها لمواكبة التقدم.

### (٣) العوامل الاجتماعية:

تعد العوامل الاجتماعية لأي مجتمع بمثابة تداعيات للوضع الاقتصادي فيه، وفي ظل ما تم عرضه من ضعف في الوضع الاقتصادي في مصر، يعرض الجزء التالي عددًا من المؤشرات الدالة على تدهور الوضع الاجتماعي في مصر، ومنها معدلات الزيادة السكانية، ومعدلات الفقر.

- فيعاني المجتمع المصري من مشكلة سكانية بسبب النمو السكاني السريع وسوء التوزيع السكاني مما يؤثر على قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة، حيث وصل عدد سكان مصر إلى ١٠٤,٤٠٠,٠٠٠ نسمة في عام ٢٠٢٢ (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣، ص ٢٩)، وبلغ ١٠٥,٩١٤,٤٩٩ نسمة في ٢٠٢٤/١/١ (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ٤) أي أن هناك زيادة سكانية كبيرة مضطربة تمثل تحديًا كبيرًا للدولة المصرية لتحقيق التنمية المجتمعية المنشودة، وقد أدت هذه الزيادة إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم بمراحله المختلفة، وعدم قدرة النظام التعليمي على توفير الخدمات التعليمية لطالبيها، نتيجة التزايد المستمر سنويًا في أعداد التلاميذ، فمعدلات النمو في أعداد التلاميذ أكبر بكثير من معدلات النمو السنوي في إنشاء المباني المدرسية، حيث بلغ أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي العام عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ حوالي ٢٢٣٩١٤٧، مما أدى لمشكلات عديدة كازدحام الفصول

المدرسية بالتلاميذ(وزارة التربية والتعليم والتعليم، بيان بأعداد الطلاب بالمرحلة الثانوية العامة في عام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤).

- ويعد الفقر من أبرز المشاكل الاجتماعية والاقتصادية في مصر، لما يترتب عليه من آفات اجتماعية كالمرض والجهل، والتي تؤثر على الواقع المعيش للأفراد، ولقد أدت جائحة كورونا إلى تفاقم معدلات الفقر التي كانت آخذة أصلاً في الازدياد، فسببت ارتفاعاً كبيراً في عدد الفقراء، إذ تشير التقديرات إلى أن نسبة الفقراء ناهزت ٣٢,٤٪ من السكان عام ٢٠٢٠ وفقاً لخطوط الفقر الوطنية، بزيادة قدرها ٣,٤ نقطة مئوية عن حقبة ما قبل جائحة كورونا، وتشير آخر التقديرات أن فقر الدخل بلغ ٣٢٪ في مصر(البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ٢٠٢٢، ص٣٢).

يتضح مما سبق أن العوامل الاجتماعية في مصر تؤثر على المنظومة التعليمية، حيث إن المدارس لا تستطيع تحمل تلك الأعداد المتزايدة بصفة مستمرة، كما أن ارتفاع معدلات الفقر وانخفاض مؤشرات التنمية البشرية بالمجتمع المصري يمثل ضغطاً على الحكومة المصرية، وبذلك فهي تشكل تحدياً أمام المؤسسات التعليمية -المدارس الثانوية العامة- وتجعلها غير قادرة على تطوير أدائها لتلبية التغييرات في المجتمع؛ الأمر الذي تطلب منها مواجهة هذه المشكلات والمتغيرات، وأخذها في الاعتبار حتى تلبى احتياجات المجتمع.

#### (٤) العوامل التكنولوجية:

يواجه العالم ثورة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تتطلب من جميع المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، مواكبة هذه الثورة عن طريق رفع مهارات العاملين بها وإكساب الطلاب المهارات التي تتوافق مع التقدم العلمي والتكنولوجي.



• ولقد أولت الحكومة المصرية اهتمامًا بتطوير مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية قوية، قادرة على تنفيذ خطط تطوير قطاع الاتصالات، وإحداث طفرة كمية ونوعية في أعداد مستخدمي الإنترنت وقدراتهم على تطوير أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصورة خلاقة في عدة مجالات تمس الحياة اليومية للمواطن، وتغزز الأداء الاقتصادي للدولة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فبراير ٢٠١٣، ص ١٨).

فلقد كشف تقرير مؤشرات قطاع الاتصالات عن تسجيل عدد الاشتراكات النشطة لخدمة الإنترنت عبر الهاتف المحمول بنحو ٧٦,٦٨ مليون مشترك في ديسمبر ٢٠٢٣ مقارنة بحوالي ٦٩,٠٨ مليون مشترك في ديسمبر ٢٠٢٢، بمعدل نمو سنوي متوسط قدره ١١,٠١٪، وتسجيل عدد الاشتراكات النشطة لخدمة الإنترنت عبر الأجهزة غير الهاتفية بنحو ٢,٤٧ مليون مشترك في ديسمبر ٢٠٢٣ مقارنة بحوالي ٢,٤٢ مليون في ديسمبر ٢٠٢٢، بمعدل نمو سنوي متوسط قدره ١,٩٦٪ (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يناير ٢٠٢٤، ص ٢)، وهذا ما يشير إلى انتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري.

• كما حرصت الحكومة على النهوض باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها في جميع قطاعات المجتمع، بما في ذلك قطاع التعليم، فقد أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) في أهدافها على ضرورة توفير البنية التكنولوجية، والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية وتطبيق المناهج وطرق التعليم والتعلم مع ضمان الصيانة الدورية لجميع المدارس الثانوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٦).

- كما أطلقت الحكومة مبادرة "نحو مجتمع مصري يتعلم ويفكر وابتكر" في نهاية عام ٢٠١٤ بهدف توجيه أولويات الدولة نحو بناء الإنسان المصري، فكان من أهم ثمار هذه المبادرة إطلاق منصة "بنك المعرفة المصري" عام ٢٠١٥، والتي بدأ العمل بها في عام ٢٠١٦، كخطوة نحو بناء المجتمع الحديث وذلك بإتاحة العلوم والمعارف بشكل مستمر لكل مواطن، وبالتوازي مع إطلاق بنك المعرفة، عملت الدولة على إعادة النظر في منظومة التعليم التقليدية، وتطوير نظام تعليمي عصري لإستبدال النظام القديم، ومن هنا، انطلقت منظومة التعليم الجديدة التي بدأت بتطبيقها في مرحلة رياض الأطفال والصف الأول الابتدائي، وفي المرحلة الثانوية، قامت الدولة بتوزيع جهاز تابلت مزود بتكنولوجيا الجيل الرابع G٤ على كل طالب في الصف الأول، كما تفاوضت الدولة مع إحدى الشركات العالمية الكبرى لتوطين صناعة التابلت في مصر، وتم التوافق على أن تتولى الشركة إنشاء مصنع بمصر باستثمارات تقدر بنحو ٣٠ مليون دولار (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ص٧٧-٧٨).
- وأيضًا سعت وزارة التربية والتعليم إلى تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتفعيلها لتحسين جودة التعليم، خاصة التعليم الثانوي العام، ولهذا الغرض، حرصت الوزارة على توصيل جميع المدارس بخدمة الإنترنت، والاشتراك في بنك المعرفة المصري (كتاب دوري رقم ٤٥، ٢٠١٦، ص ١).
- كما سعت الوزارة إلى تطبيق نظام التعليم عن بُعد، وذلك بإطلاق منصة التواصل Edmodo.org لتمكين التواصل بين الطلاب والمعلمين عن بُعد، وبث قنوات "مدرستنا ٢" على موقع يوتيوب، والتي وصل عدد المشتركين بها إلى ٦٠ ألف مشترك، بالإضافة إلى ذلك، قامت بإطلاق مجموعة من القنوات الأخرى لبث الدروس التعليمية لمختلف المراحل التعليمية وفق جدول بث أسبوعي يتم الإعلان عنه (الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، ٢٠٢١، ص ص٥-٦).

- وعلى الرغم من كل الجهود السابقة المبذولة من قبل الدولة لتطوير المنظومة التعليمية وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، إلا أن وجدت بعض الدراسات التي أكدت على وجود العديد من التحديات في هذا القطاع في مصر، كدراسة (هلال، ٢٠٢١، ص ٦٧) التي أكدت على وجود قصور في البنية التحتية التكنولوجية، ودراسة (علي، ٢٠١٩، ص ٣١١٣) التي أكدت على عدم توافر شبكة إنترنت مركزية قوية بالمدارس الثانوية وكثرة انقطاعها أثناء البحث والتصفح، ودراسة (لاشين، ٢٠٢٣، ص ١٤٦) التي أكدت على ضعف الميزانية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم للمدارس الثانوية العامة.

يتضح مما سبق أن الحكومة المصرية مهتمة بالتوسع في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم ومؤسساته، ومع ذلك، يشير الواقع إلى وجود قصور في الاستفادة من هذه الجهود في تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، لذا، تُعد هذه المتغيرات تهديداً وتحدياً يواجه تلك المدارس في مصر، ويعوق تحقيق أهدافها وتطوير أدائها.

### (٥) العوامل الثقافية:

تعتبر ثقافة المجتمع عن هويته وخصوصيته الحضارية وعراقته التاريخية، فكل مجتمع له نظام قيمى ينظم سلوك أفراده ويحدد علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع المجتمعات الأخرى، فالثقافة هي محصلة القوانين والأعراف والعادات والتقاليد والفنون والمعايير الاجتماعية والتراث التاريخي التي تحكم حياة المجتمع، ومن المهم أن نلاحظ أن الثقافة تنتقل من جيل إلى جيل، من خلال المؤسسات المجتمعية مثل الأسرة والمدرسة والجامعات والمساجد (الوريكات، ٢٠٢٢، ص ١٢٣١).

• ولقد قامت الحكومة المصرية بإيلاء اهتمام كبير للحفاظ على ثقافة المجتمع المصري، حيث شهدت جهود متعددة لتحقيق هذا الهدف، وفي هذا السياق، بدأت الحكومة في وضع سياسات ثقافية محددة، حيث قدمت في عام ٢٠١٦ رؤية

مصر ٢٠٣٠، التي حددت ثلاثة أهداف استراتيجية للثقافة وهي؛ تمكين الصناعات الثقافية لتصبح مصدرًا للقوة في تحقيق التنمية وإضافة قيمة للاقتصاد المصري، مما يجعلها أساسًا لقوة مصر الناعمة إقليمياً ودولياً ورفع كفاءة وفاعلية المؤسسات الثقافية وتعظيم دورها وتأثيرها، وتوسيع نطاق وصولها لمختلف فئات المجتمع، بالإضافة إلى رفع كفاءة العاملين في المنظومة الثقافية بما يتماشى مع الواقع وضمان حماية وصيانة التراث الحضاري، ورفع الوعي الخارجي والداخلي به (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، ٢٠١٦، ص ١٧٢).

• كما ظهر اهتمام الحكومة المصرية بالثقافة أيضاً من خلال برنامج عملها في الفترة من ٢٠١٨ / ٢٠١٩ إلى ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، والذي استهدف بناء الإنسان المصري، من خلال تفعيل دور المؤسسات الثقافية، ودعم قوة مصر الناعمة عبر المشروع القومي للترجمة والتبادل الثقافي، وتحقيق أقصى قدر من العدالة الثقافية والوصول للمناطق ذات الاحتياجات الخاصة، ونشر ثقافة تعزيز المواهب والنبوغ والإبداع في المجتمع، بالإضافة إلى تطوير منظومة العمل الثقافي والمؤسسات الثقافية من خلال الشراكة المجتمعية (حسن، ٢٠٢٢، ص ٢١٩).

- وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة من قبل الدولة للحفاظ على ثقافة المجتمع المصري، إلا أنه تعرض لعدة تحولات في الآونة الأخيرة أثرت على نظام قيمه، ومن بين هذه التحولات البارزة ثورة يناير ٢٠١١م، التي أحدثت تغييراً جذرياً في المنظومة الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع المصري، فقد تلاشت السلوكيات الإيجابية للمصريين، وفتحت المجال لانتشار القيم السلبية التي أثرت على الشباب المصري وسلوكهم، مثل العنف، والبلطجة، والتسيب، واللامبالاة، وغيرها من السلوكيات التي تشير إلى تدهور القيم الاجتماعية وتحولها من قيم بناءة إلى قيم سلبية تضعف من قدرات البشر وتهدم المجتمع (أبو النور، ٢٠١٩، ص ٣١٧).

- كما شهد المجتمع المصري تحديًا جديدًا لقيمه الثقافية أثناء ظهور فيروس كورونا المستجد، متمثلاً في التغيير السريع لعادات الأفراد في المجتمع؛ حيث أصبح التباعد الاجتماعي هو السلوك المتبع لتقليل انتشار الفيروس لأقصى درجة ممكنة، وقد أثر هذا التباعد الاجتماعي في سيادة بعض التأثيرات الثقافية السلبية، كالذعر والخوف من الفرد المصاب بهذا الوباء والبعد عنه، طغيان الأنانية والمنفعة الفردية؛ حيث سعى البعض إلى استحواد الأدوات المطهرة بصورة مفرطة (محمود ، ٢٠٢٠، ص ١٤).

يتضح مما سبق اهتمام الحكومة المصرية بالحفاظ على ثقافة المجتمع؛ إلا أن الواقع يشير لوجود بعض العوامل التي تؤثر على ثقافته، وبذلك تُعد هذه العوامل تهديداً وتحدياً يواجه المدارس الثانوية العامة في مصر، لأنها سمحت بدخول ثقافات جديدة غير مرغوب فيها على المدارس، مما أدى لظهور سلوكيات سلبية لدى التلاميذ، ولذلك كان لزاماً على تلك المدارس أن تلعب دوراً بارزاً ومهماً في تهيئة الحوار مع الثقافات الأخرى، والتصدي والدفاع عن الهوية الثقافية وخصوصاً الذات الوطنية والقومية؛ حتى يحدث التوازن بين الأصالة والمعاصرة، وذلك وصولاً إلى المستقبل المرغوب فيه.

يتضح من خلال استعراض العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، أنها تمثل البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسات التعليمية، ومنها المدارس الثانوية العامة وإن لم يتم الاستفادة منها والتلاؤم معها، فإنها سوف تمثل تهديداً يعوق تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية مما يضعف أدائها.

ومن خلال التحليل السابق للأوضاع المجتمعية المختلفة ذات التأثير على التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة، يتضح وجود عدد قليل من الفرص المتاحة أمامه، وكذلك عدد كبير من التهديدات المفروضة عليه، فلقد أسفر تحليل SWOT على أن الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر يعاني من

الكثير من نقاط الضعف وبعض نقاط القوة، والكثير من التهديدات والقليل من الفرص؛ مما يعكس ضعف البيئة الداخلية للتعليم الثانوي العام، وضخامة التهديدات المفروضة عليه، الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مداخل حديثة متطورة تحقق الهدف منه في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة، ومن هذه المداخل مدخل الترافف الاستراتيجي.

### ثالثاً: تحليل الفجوة للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة:

إن تحليل الفجوة لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة يساعد في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للأداء المدرسي، وكذلك الوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لتلك المدارس؛ مما يساعد على تحديد نطاق الفجوة بين الواقع والمتوقع والمأمول في أبعاد تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، وفيما يلي عرض تحليل الفجوة لأبعاد الأداء المدرسي:

(١) نقاط القوة والضعف: من خلال ما تم القيام به من تحليل واقع البيئة الداخلية لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، يمكن استنتاج مجموعة من نقاط القوة والضعف، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### جدول (٦)

يوضح نقاط القوة والضعف لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في

ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

نقاط الضعف	نقاط القوة
(١/١) قلة عدد الكفاءات البشرية بالمدارس الثانوية العامة التي يمكن الاستعانة بهم في تطبيق منظومة التعلم الرقمي.	(١/١) يوجد بعض الكوادر البشرية بتلك المدارس المدربة على دمج التكنولوجيا في المنظومة التعليمية.
(٢/١) مقاومة بعض الكوادر البشرية بالمدارس الثانوية العامة للتغيير المرتبط باستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.	(٢/١) يوجد منظومة شاملة إلكترونية بتلك المدارس، لتقديم
(٣/١) ضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملون بتلك المدارس على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.	

نقاط القوة	نقاط الضعف
الخدمات الإلكترونية.	(٤/١) ضعف الرؤى التخطيطية لدى بعض القيادات المدرسية تجاه
(٣/١) يوجد توصيف وظيفي	التحسين المستمر لأداء التكنولوجيا بتلك المدارس .
لاختيار المعلمين والقيادات بتلك	(٥/١) انخفاض مستوى الدافعية لدى بعض الطلاب والمعلمين تجاه
المدارس.	التعليم عن بعد.
(٤/١) توجد منصات تعليمية بتلك	(٦/١) ضعف مهارات اللغة الإنجليزية للطلاب وهو ما يحول دون
المدارس للتواصل بين المعلمين	قدرتهم على الاستفادة من المواقع التعليمية وقواعد البيانات العلمية
والطلاب.	والعالمية التي تقدم محتوى علمياً موثقاً به.
(٥/١) يُسلّم لكل طالب جهاز	(٧/١) ضعف البرامج التدريبية المقدمة للطلاب بالمدارس الثانوية
تابلت مزود بتكنولوجيا الجيل	العامة على كيفية استخدام جهاز التابلت في التعليم.
الرابع G4.	(٨/١) العجز في أعداد المعلمين بالمدارس الثانوية العامة والاستعانة
(٦/١) وجود تغيير في المناهج	بمعلمين غير مؤهلين وغير مدربين على منظومة التعلم الجديدة.
الدراسية لمرحلة التعليم الثانوي	(٩/١) وجود فجوة بين أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي العام
العام لتتواكب مع منظومة التعلم	والإمكانات المتاحة، مما يعوق تلك المدارس عن تطوير أدائها بما
الجديدة.	يتوافق مع مستجدات العصر والتطورات التكنولوجية.
(٧/١) إتاحة الكتاب الإلكتروني	(١٠/١) قلة اهتمام إدارة تلك المدارس بالتعرف على المشكلات التي
التفاعلي لجميع المواد الدراسية	تواجه المعلمين لتطبيق منظومة التعلم الجديدة.
بالتعليم الثانوي العام.	(١١/١) قلة الاعتمادات المالية المخصصة لتلك المدارس للوفاء
(٨/١) تطور امتحانات الثانوية	باحتياجات منظومة التعلم الجديدة.
العامة من أداء الامتحان	(١٢/١) ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ببعض
إلكترونيًا أو ورقياً إلى نظام	المدارس الثانوية العامة.
البابل شيت.	(١٣/١) ضعف الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
(٩/١) إتاحة عمليات تصحيح	الموجودة ببعض المدارس الثانوية العامة.
الامتحانات بشكل إلكتروني	(١٤/١) ضعف توافر خدمة الإنترنت عالي السرعة في المدارس
للتعليم الثانوي العام.	الثانوية العامة، وكثرة انقطاعها.
(١٠/١) وجود بعض الأجهزة	(١٥/١) قلة توافر صيانة الأجهزة والأدوات اللازمة للتعليم عن بعد
التكنولوجية بتلك المدارس	بمدارس التعليم الثانوي العام.
كأجهزة الحاسب الآلي والسيورات	(١٦/١) قلة التخطيط الجيد للمنظومة الرقمية، فعلي الرغم من توفير
الذكية، وذلك لمواكبة منظومة	أجهزة الحاسب اللوحي للطلاب وشاشات العرض الذكية بتلك المدارس ،
التعلم الجديدة.	إلا أنه لم يتم الاعتماد عليهم بشكل فعال في المنظومة التعليمية.
(١١/١) إتاحة خدمة الإنترنت	(١٧/١) ضعف أداء الوحدة التدريبية بتلك المدارس وافتقارها التكامل
بالمدارس الثانوية العامة.	بين الهيئات المسؤولة عن التدريب.

نقاط الضعف	نقاط القوة
(١٨/١) ضعف مشاركة العاملين في صناعة القرار بالمدارس الثانوية العامة.	(١٢/١) وجود وحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة
(١٩/١) انغلاق الثقافة التنظيمية السائدة بتلك المدارس، ومقاومتها للتغييرات المتلاحقة.	لتدريب المعلمين والطلاب على منظومة التعلم الجديدة.
(٢٠/١) جمود القواعد التنظيمية الحاكمة للمدارس الثانوية العامة وكثرة القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا التي تحكم سير العمل بها.	(١٣/١) يوجد مجلس للآباء والمعلمين بكل مدرسة ثانوية عامة لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحيط.
(٢١/١) افتقار المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة للمناخ التربوي الذي يحفز العاملين ويشعرهم بالرضا عن عملهم.	
(٢٢/١) قبول الطلاب بالمدارس الثانوية العامة وفقاً لدرجاتهم دون النظر لقدراتهم وميولهم.	
(٢٣/١) قبول الطلاب بالمدارس الثانوية العامة ممن لم يحصلوا على درجات في الشهادة الإعدادية تؤهلهم للالتحاق بالتعليم الثانوي العام تحت مسمى (طلاب الخدمات) مقابل مبلغ مالي يدفعه الطالب.	

ومن خلال التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية، تبين أن البيئة الداخلية لتلك المدارس تحتوي على الكثير من جوانب الضعف، والقليل من جوانب القوة؛ ومن ثمَّ فإنَّ مواجهة جوانب الضعف يُعد ضرورة ملحة.

## (٢) الفرص والتحديات:

من خلال ما تمَّ القيام به من تحليل واقع البيئة الخارجية لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، يمكن استنتاج مجموعة من الفرص والتحديات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:



## جدول (٧)

يوضح الفرص والتحديات لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

التحديات	الفرص
(١/٢) استمرار التغييرات السياسية مما يشكل عقبة أمام المدارس الثانوية العامة لتحقيق كفاءتها وتطوير أدائها التكنولوجي.	(١/٢) اهتمام الدستور المصري ٢٠١٤ بتحقيق جودة التعليم قبل الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية.
(٢/٢) معاناة الاقتصاد المصري من حالة صعبة من الركود الذي انعكس بشكل مباشر على المنظومة التعليمية، ومن بينها التعليم الثانوي العام، مما أدى لضعف الإنفاق على التعليم.	(٢/٢) اهتمام رؤية مصر ٢٠٣٠ بالتعليم قبل الجامعي، واستهدفت إتاحة التعليم والتدريب للجميع وتحسين جودته بما يتوافق مع النظم العالمية.
(٣/٢) سرعة النمو السكاني في مصر، وهو ما يؤدي لضعف قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية تواجه الزيادة الهائلة في أعداد الطلاب بتلك المدارس.	(٣/٢) تأكيد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على ضرورة تحسين جودة الحياة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة.
(٤/٢) مركزية وبيروقراطية التشريعات التي تنظم العمل بتلك المدارس؛ مما أثر ذلك على أدائها.	(٤/٢) عقد وزارة التربية والتعليم في مصر العديد من المؤتمرات العلمية لتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي من أجل الوقوف على الإيجابيات والسلبيات التي تعوق تطبيق نظام التعليم الجديد .
(٥/٢) ضعف وضوح رؤية ورسالة وأهداف المرحلة الثانوية العامة في أذهان بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة والإدارات التعليمية والمديريات.	(٥/٢) استهداف الدولة المصرية زيادة قيمة الإنفاق على التعليم قبل الجامعي إلى ١,٨ تريليون جنيه خلال الفترة (٢٠٢٤-٢٠٣٠).
(٦/٢) المستجدات والتطورات العالمية وخاصة التكنولوجية والتي تفرض على المنظومة التعليمية أن تكون متطورة ومواكبة لهذه المستجدات.	(٦/٢) اهتمام الحكومة المصرية منذ عام ٢٠٠٠ بتطوير مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ بتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.
(٧/٢) تزايد معدلات الفقر في المجتمع المصري، والذي يؤدي لتفاقم ظاهرة التسرب من التعليم، وارتفاع معدلات البطالة بين الشباب.	(٧/٢) اهتمام الحكومة المصرية بدعم جميع المدارس بأدوات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وتزويدها بخدمة الإنترنت.
(٨/٢) ضعف الميزانية المقدمة من وزارة التربية والتعليم لتلك المدارس؛ لتهيئتها لتطبيق التحول الرقمي؛ الأمر الذي يجعل استعداد تلك المدارس للتحول الرقمي ضعيف.	(٨/٢) إطلاق الحكومة المصرية لمنصة 'بنك المعرفة المصري' عام ٢٠١٥، وذلك لإتاحة العلوم والمعارف

التحديات	الفرص
(٩/٢) زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي العام، مما أثر على جودته.	بشكل مستمر لكل مواطن.
(١٠/٢) محدودية النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور المصري ٢٠١٤ للإنفاق على التعليم.	(٩/٢) إطلاق وزارة التربية والتعليم العديد من المنصات التعليمية وذلك للتواصل بين الطلاب والمعلمين عن بعد.
(١١/٢) اتجاه الدولة إلى سد العجز في أعداد المعلمين من خلال فتح باب التطوع للعمل بتلك المدارس من حملة المؤهلات العليا التربوية.	(١٠/٢) بث وزارة التربية والتعليم للعديد من القنوات التعليمية، كقنوات مدرستنا ٢ لبث الدروس التعليمية لمختلف المراحل التعليمية.
(١٢/٢) قصور دور وسائل الإعلام في التوعية بأهداف وأهمية نظام التعليم الثانوي العام الجديد، وبأهمية المشاركة المجتمعية لتطويره.	
(١٣/٢) ضعف اهتمام الإعلام بتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير التعليم الثانوي العام لمواكبة المستجدات الحديثة.	
(١٤/٢) انتشار فيروس كورونا المستجد والذي أثر على النظام التعليمي في مصر، فلم يعد من الممكن مواصلة العملية التعليمية بصورتها التقليدية، مما أثر على مخرجات العملية التعليمية في تلك الفترة.	
(١٥/٢) انعكاس التغيرات الثقافية بالمجتمع المصري على هيكل التعليم حيث أصبحت بنية النظام التعليمي في مصر غير موحدة أو متسقة بل متعددة.	

ومن خلال التحليل البيئي لعناصر البيئة الخارجية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة تبين أن البيئة الخارجية لتلك المدارس تحتوي على الكثير من التحديات، والقليل من الفرص؛ ومن ثمَّ فإنَّ مواجهة تلك التحديات يُعد ضرورة ملحة.

## (٣) تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب:

## (١/٣) تحديد البدائل الاستراتيجية:

أظهرت نتائج التحليل البيئي لواقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وجود فجوة واسعة بين الوضع الراهن للأداء المدرسي وتطويره في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي؛ حيث يوجد القليل من نقاط القوة والفرص التي يتمتع بها، والكثير من نقاط الضعف والتهديدات التي تعوق تطويره، الأمر الذي فرض على المدارس الثانوية العامة تطوير أدائها، ومن ثم يمكن تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتقليل الفجوة بين الواقع الراهن وبين ما هو متوقع ومأمول، وبالمزاوجة بين نقاط القوة والضعف، وبين الفرص والتهديدات، يمكن تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية، بحيث يتم اختيار أفضلها، ويتعين على المدارس الثانوية العامة أن تقوم بتقييم البدائل المتعددة مع مراعاة القدرة التي يمتلكها كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة؛ بما يسهم في تطوير أدائها في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، حيث يتم مقابلة كلٍّ من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة، والاختيار الاستراتيجي فيما بعد، والذي يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تحث على إحداث مطابقة البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، ويمكن تحديد أربعة بدائل استراتيجية تتمثل في المصفوفة التالية.

## جدول (٨)

مصفوفة البدائل الاستراتيجية لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في  
ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

استراتيجية القوة والفرص (SO)	استراتيجية الضعف والفرص (WO)
أن تعمل المدارس الثانوية العامة على تحقيق أفضل استفادة لعناصر القوة، لتحقيق أقصى إفادة من الفرص المتاحة، والتي تمثل عنصرًا خارجيًا إيجابيًا.	أن تعمل المدارس الثانوية العامة على الحد من عناصر الضعف الداخلية والتقليل من الآثار السلبية لها باستخدام جيد للفرص الخارجية المتاحة.
استراتيجية القوة والتهديدات (ST)	استراتيجية الضعف والتهديدات (WT)
أن تعمل المدارس الثانوية العامة على الاستفادة من عناصر القوة المتاحة لها من داخلها لتجنب الآثار السلبية للتهديدات الخارجية والمحتملة، والتي تمثل عنصرًا خارجيًا سلبيًا.	أن تعمل المدارس الثانوية العامة على الدفاع عن نفسها، وبقائها من خلال معالجة نقاط الضعف، والتغلب عليها وتحويلها إلى نقاط قوة، مع بذل مجهود مكثف لتلاشي الآثار السلبية للتهديدات الخارجية ومواجهتها، وتحويل معظمها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.

## (٢/٣) اختيار الاستراتيجية المناسبة:

في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي داخليًا وخارجيًا، وفي ضوء ما تمّ عرضه أيضًا من بدائل استراتيجية، تبين أن الاستراتيجية الأنسب لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي هي استراتيجية الضعف والتهديدات؛ نظرًا لما أسفر عنه التحليل البيئي من أن المدارس الثانوية العامة تعاني من مجموعة كبيرة من نقاط الضعف، يقابلها مجموعة قليلة من نقاط القوة، والكثير من التهديدات والقليل من الفرص؛ مما دعا إلى استخدام تلك الاستراتيجية، حيث تقوم تلك المدارس بالدفاع عن نفسها وبقائها من خلال التغلب على نقاط الضعف، والعمل على تفادي النتائج المترتبة على التهديدات الخارجية ومواجهتها؛ من أجل تحقيق الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية لتطوير الأداء

المدرسي في ضوء مدخل الترافص الاستراتيجي، ويُبرر اختيار هذا التوجه الاستراتيجي بأنه يهدف إلى استثمار نقاط الضعف ومواجهة التهديدات لتحقيق تطور مستدام في الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، ومن الجدير بالذكر أن هذا الاختيار يستند أيضًا إلى عدة مبررات أخرى، منها:

- إنه أكثر قابلية للتطبيق عمليًا، حيث لا يمكن تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر دون التغلب أولاً على نقاط ضعفه ومعالجته، ومواجهة التهديدات والتحديات التي تعرقل تطوره والتغلب عليها، أو تخفيض حدة آثارها السلبية، خاصة في ظل قصور الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية وفي ظل الأحوال الاقتصادية للدولة في الفترة الراهنة.
  - هذا البديل تقل فيه درجة المخاطرة؛ لأنه تطوير تدريجي في ضوء الإمكانيات المتاحة ومتغيرات البيئة الخارجية والأوضاع المجتمعية الراهنة.
  - أنه أكثر واقعية؛ لأنه ناتج عن تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لأبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر.
- وينبغي في هذه الاستراتيجية أن تتناول محاورها كل ما من شأنه معالجة نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها ومواجهة التهديدات بما يؤدي إلى تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافص الاستراتيجي.
- وبعد نجاح استراتيجية (الضعف/ التهديدات WT) في تحقيق مهمتها وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وتحويل التهديدات إلى فرص، يصبح الوضع مهياً بتبني استراتيجية أخرى، وهي استراتيجية (القوة/ الفرص SO) باعتبارها استراتيجية هجومية توسعية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الترافص الاستراتيجي.

## المحور الرابع: معالم الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي

في ضوء ما تم تناوله في المحاور السابقة في البحث من حيث: الأسس النظرية والفكرية لكلٍ من تطوير الأداء المدرسي ومدخل التراصف الاستراتيجي، ثم تحليل لواقع أبعاد الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وتحليل البيئة الداخلية (بما تحتويه من نقاط قوة ونقاط ضعف)، وتحليل للبيئة الخارجية المحيطة بالمدارس (بما تحتويه من فرص وتهديدات)، وما أسفر عنه من وجود نقاط ضعف كثيرة يُعاني منه الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، هذا بالإضافة إلى وجود بعض التهديدات، إلا أن هناك بعض الفرص المتاحة، التي يمكن استثمارها؛ من أجل تطوير الأداء المدرسي بتلك المرحلة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك؛ يعرض المحور الحالي أهم ملامح الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، وقامت الباحثة بعرض هذه الاستراتيجية على عدد من الخبراء والمتخصصين لتحكيمها\* وعددهم (٩) وتمت الاستجابة لمقترحات السادة المحكمين، بإضافة بعض الفقرات وحذف البعض منها وإزالة الغموض والتكرارات والتداخل بينهم، وتأسيساً على الاستراتيجية المعدلة وفقاً لآراء السادة المحكمين ومقترحاتهم، يُمكن وصف هذه الاستراتيجية في صورتها النهائية، ويأتي ذلك من خلال إبراز مدى الحاجة إلى تلك الاستراتيجية، وتحديد المنطلقات التي تنطلق منها، بالإضافة إلى تحديد أسسها ومراحلها المقترحة ومعوقات تنفيذها ونجاحها.

أولاً: مبررات الاستراتيجية المقترحة ومنطلقاتها

### (١) مبررات الاستراتيجية المقترحة:

توجد مجموعة من المبررات التي دعت لوضع استراتيجية مقترحة ومنها ما يلي:

\* ملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين.

(١/١) وجود فجوة بين الأهداف المعلنة للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وبين الواقع الفعلي له.

(٢/١) التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية التي تشهدها مصر مما يؤدي إلى حتمية أن يتطور الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة ليتسلح خريجوها بالمعارف والمهارات والسلوكيات ليتواءم مع المتغيرات المتلاحقة.

(٣/١) تعزيز آليات التعاون بين المدارس الثانوية العامة للحصول على مزايا تنافسية تمكنها من مواكبة نظيراتها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

(٤/١) مواجهة التحديات التي تعوق تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة عن تحقيق أهدافه، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامه؛ لتحقيق التوافق مع المستجدات التكنولوجية التي تفرضها طبيعية العصر.

وبناءً على ذلك يتطلب الأمر ضرورة التخطيط بشكل علمي وعملي لمواجهة هذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة.

## (٢) منطلقات الرؤية الاستراتيجية المقترحة:

تنطلق الاستراتيجية المقترحة من مجموعة من المنطلقات تتمثل فيما يلي:

### (١/٢) المنطلقات النظرية:

تحدد المنطلقات النظرية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

(١/١/٢) توافق رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية مع خطط التنمية "رؤية مصر ٢٠٣٠م"، ومع الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠.

(٢/١/٢) أهمية التعليم الثانوي العام في المنظومة التعليمية، حيث يلعب دوراً مهماً في تأهيل القوى البشرية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، التي تشكل أساساً للتطور في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(٣/١/٢) مراعاة الثورات المعرفية والتكنولوجية التي شهدتها المجتمعات الحالية والتي أثرت على المنظومة التعليمية، مما تطلب توفير معلمين ومتعلمين مؤهلين بشكل عالٍ، فيجب أن يتمتعوا ليس فقط بالقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تحكم العمل المعلوماتي التكنولوجي، ولكن بامتلاك الجدارات الفنية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.

(٤/١/٢) دور التراصف الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي ودعم التحول التكنولوجي، مما يسهم في نجاح منظومة التعلم الجديدة.

(٥/١/٢) إنَّ تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي لا يتحقق بمجرد توافر إدارة قادرة وواعية تدرك أهمية تطوير الأداء المدرسي فحسب، بل يتطلب أيضًا صياغة استراتيجية لرسم ملامح المستقبل وتنفيذها ومتابعتها؛ لقياس التقدم وتذليل العقبات، مع اقتراح استراتيجية للتحسين المستمر بناءً على التطورات التي تحدث.

(٦/١/٢) تحقيق التراصف الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة يعمل على تحقيق التناغم والاتساق بين كافة أجزاء التنظيم، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدارس، لذلك، هناك علاقة وثيقة بين تطوير الأداء وتحقيق التراصف الاستراتيجي، حيث يسهم التراصف الاستراتيجي بشكل فعّال في تطوير الأداء المؤسسي.

## (٢/٢) المنطلقات التطبيقية:

تحدد المنطلقات التطبيقية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

(١/٢/٢) يشير التحليل البيئي للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر إلى وجود العديد من نقاط الضعف والتهديدات، مما تتطلب البحث عن أساليب ومداخل علمية حديثة قادرة على التعامل مع الاختلالات في أداء تلك المدارس وتطويرها.



(٢/٢/٢) تم بذل العديد من الجهود على مستوى وزارة التربية والتعليم العالي من أجل تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وتحسينه، وزيادة قدرته التنافسية لتتوافق مع منظومة التعلم الجديدة.

(٣/٢/٢) تمتلك المدارس الثانوية العامة بعض الموارد المادية والبشرية التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات التي تواجه عملها.

(٤/٢/٢) وجود العديد من التحديات الخارجية التي تواجه تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر والتي تستوجب التعامل معها والتصدي لها من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها ودعم وضعها التنافسي.

ثانيًا: أسس الاستراتيجية المقترحة:

قامت الاستراتيجية المقترحة على الأسس التالية:

(١) تبني الاستراتيجية على واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر، وقدرته على التطوير وفق مدخل التراصف الاستراتيجي، وعلى تخريج القوي البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، لذلك تراعي الاستراتيجية المقترحة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظومة التعليمية، وكذلك الفرص والتحديات التي تواجه تطوير الأداء بتلك المدارس في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

(٢) تتمحور الاستراتيجية حول تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، بهدف النهوض بمنظومة التعليم الثانوي العام وتوسيع قدرته على تعزيز العملية التعليمية، ومواكبة التطورات والتحول التكنولوجية في المنظومة التعليمية، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الأداء.

(٣) الاستثمار الأمثل للفرص والإمكانيات المتاحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وتحديثها باستمرار في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

ثالثاً: مكونات وعناصر الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي:

### (١) الرؤية:

انطلاقاً من أن رؤية أي مؤسسة تعليمية تتمثل في الحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها وتحقيق الكفاءة والتغيير خلال فترة زمنية مستقبلية، ولذلك تتمثل الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي في "جعل المدارس متوافقة استراتيجياً وقادرة على مواكبة التغيرات المتلاحقة والوصول إلى الحالة المثالية المطلوبة، والتوافق مع متطلبات العصر الرقمي وتحديات التكنولوجيا، من أجل إعداد طلاب مبدعين ومبتكرين قادرين على خدمة مجتمعهم والمساهمة في تقدمه".

### (٢) الرسالة:

تتمثل الرسالة المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وفقاً لمدخل التراصف الاستراتيجي، في تقديم برامج وخدمات تعليمية متميزة، وإعداد كوادر بشرية متميزة، وتهيئة بيئة علمية نموذجية محفزة على الإبداع والابتكار باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تحقيق المواءمة والتوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاستثمار الأمثل للبنية التحتية المادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى استراتيجية عمل المدرسة وتطويرها باستمرار، بهدف تطوير أدائها بشكل شامل.

### (٣) تحديد القيم الحاكمة للاستراتيجية:

تعتبر القيم جزءاً أساسياً من الاستراتيجية، حيث تعكس الثقافة المتبناة في المدارس الثانوية العامة، فهي تمثل جوهر المؤسسة التعليمية؛ حيث تُحاول هذه المدارس تحويل هذه القيم إلى سلوكيات وممارسات في العمل، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

- **الولاء:** فالولاء للوطن يعزز قدرة أفراد المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمين والإداريين والطلاب والعمال، على التصدي لأي تحديات يواجهونها، لذا، ينبغي

تعزيز روح الانتماء والولاء للعاملين في المدارس الثانوية العامة من خلال المشاركة الفعّالة في جميع الفعاليات الوطنية المختلفة.

- **الأمانة:** أي عمل يتطلب مراعاة الأمانة في أوقات العمل، وهي من أهم القيم التي يجب أن يتحلى بها كل عامل في مكان عمله، ولا سيّما العاملون في المدارس الثانوية العامة، ويُمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال من خلال تطبيق مبادئ الشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت.

- **العمل الجماعي:** وهو العمل بروح الفريق الذي يزيد من التزام العاملين بالمدارس الثانويّة العامة وإصرارهم على تحقيق نتائج أفضل، فالقدرة على العمل ضمن فريق لها تأثير إيجابي على تطوير الأداء ككل.

- **المشاركة:** أي ضرورة إشراك المجتمع الخارجي المحيط بالمدارس الثانويّة العامة في تطوير الأداء بالمدارس الثانوية العامة؛ لأنّ ذلك سوف يساعد على تخريج جيل من الطلاب الخريجين المؤهلين والمدرّبين، مما يسهم في تقدّم وتطوّر المجتمع بشكل عام.

- **تطوير الذات:** يعني العمل على تزويد طلاب المدارس الثانوية العامة بمهارات التعلم الذاتي والتنمية الشخصية، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وفعاليات تحفزهم على النمو الشخصي وتشجيعهم على تحسين أدائهم، وإتاحة الفرصة لهم للمنافسة في المسابقات الخارجية.

- **تشجيع الإبداع والتميز:** يعتبر ضرورياً، حيث ينبغي دعم المواهب المبدعة بين الطلاب والموظفين في المدارس الثانوية العامة، دون تجاهلهم أو إقصائهم، مما يعزز قدرتهم على التميز والإبداع.

#### (٤) السياسات الإداريّة الحاكمة:

هناك مجموعة من السياسات الحاكمة للاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانويّة العامة في ضوء مدخل التراصّف الاستراتيجي، ومنها ما يلي:

- تفعيل الشراكة المجتمعية بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والقطاع الخاص لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة.
- المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقويم من قبل جميع العاملين بتلك المدارس وأطراف المجتمع المحلي.
- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية بتلك المدارس.
- التكامل مع السياسات والخطط التنموية للدولة في كافة المجالات.
- وضع سياسات للتواصل والتعاون بين تلك المدارس ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- تطبيق المرونة في تطبيق القواعد واللوائح الداخلية لتنظيم العملية التعليمية وتحسين جودتها.

#### رابعًا: الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تأتي أهمية الغايات والأهداف الاستراتيجية في ترجمة الرؤية والرسالة والقيم والسياسات الإدارية الحاكمة في صورة مستويات مرغوبة للأداء التي تريد المدارس الثانوية العامة أن تحققه في المستقبل، ومن أهم الغايات والأهداف الاستراتيجية لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي ما يلي:

**الغاية الأولى:** وجود فلسفة وسياسة واضحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي

وتتحقق هذه الغاية من خلال ترجمتها إلى عدة أهداف استراتيجية تتمثل في:

(أ) صياغة رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

(ب) تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

الغاية الثانية: تطوير الأداء البشري بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

وتتحقق هذه الغاية من خلال ترجمتها إلى عدة أهداف استراتيجية تتمثل في:

(أ) وجود قيادة مدرسية قادرة على تحقيق الترافف الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة.

(ب) رفع كفاءة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.

(ج) تنمية مهارات متميزة للطلاب بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.

الغاية الثالثة: توفير أداء تكنولوجي متطور بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

(أ) وجود بنية تحتية متوافقة مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(ب) وجود وحدة تدريب بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.

الغاية الرابعة: توفير أداء تنظيمي متطور بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي

(أ) تحسن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.

(ب) تحسن الهيكل التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.

(ج) تحسن المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.

**خامسًا: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:**

بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، وتحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبعد صياغة رؤية تطوير

الأداء المدرسي ورسالته واشتقاق الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، يمكن اقتراح مجموعة من مسارات العمل خلال استراتيجية (الضعف والتهديدات) لتطويره في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، والتي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن هنا تأتي أهمية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لترجمة الغايات والأهداف الاستراتيجية، من خلال القيام بوضع استراتيجية عمل تنفيذية لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي؛ لتحديد الأنشطة وإجراءات التنفيذ اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك تحديد المسؤولين عن التنفيذ، بالإضافة إلى تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### الغاية الأولى

وجود فلسفة وسياسة واضحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في

ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي

### جدول (٩)

#### الأهداف الاستراتيجية لتنفيذ الغاية الأولى

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
أ- صياغة رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية	(١/أ) أن تتضمن رؤية ورسالة المدارس الثانوية العامة الاهتمام بتطوير	(١/أ) تكوين فريق عمل يضم خبراء متخصصين في التخطيط من المدارس والجامعات وبعض أطراف المجتمع المدني	- وجود خطة استراتيجية للتعليم قبل الجامعي واضحة ومعلنة ومحدثة ومتاحة للجميع.	* وزارة التربية والتعليم الفني.	(٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ / ٢٠٢٩ - ٢٠٣٠)
			- المشاركة الفعالة لأعضاء المجتمع المدرسي والتزامهم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	* بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
العامّة في ضوء مدخل الاستراتيجي.	أدائها في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.	ومؤسّساته للمساهمة في تحديث الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بما يتوافق مع التحديّات والتغيّرات التكنولوجية التي تواجهها المدارس.  (أ/٢٠١٢) عقد ورش العمل ومناقشات استراتيجية حول دراسة أبعاد البيئة الداخلية للمدارس الثانوية العامة ومتغيّرات البيئة الخارجية المحيطة بها، بما يساعد علي تطوير المنظور الاستراتيجي لأعضاء المجتمع المدرسي حول ما تسعي المدارس الثانوية العامة	ومتابعة نتائجها.  - تحقيق رضا المستفيدين الداخليين (الطلاب) والخارجيين (أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع) عما تقدمه المدارس الثانوية العامة من برامج ومقررات متميزة.  - قيام وسائل الإعلام بنشر فلسفة تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة.	والموجهين من التربية والتعليم.  • مديرو المدارس الثانوية العامة.	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		<p>لتحقيقه ويتوافق مع وضعها التنافسي وخطتها الاستراتيجية.</p> <p>(أ/٣/١) عقد ورش العمل لإعادة صياغة رؤية واضحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.</p> <p>(أ/٤/١) التوصل إلى توافق بين رؤية ورسالة تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة وقيم وتصورات المجتمع في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.</p>			



الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
ب- تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.	(ب/١) أن تمتلك المدارس الثانويّة العامة القدرة على تحديد أهداف واضحة لتطوير أداؤها في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.	(ب/١) تكوين لجنة قومية من مختلف الفئات المعنية بالتعليم الثانوي العام والمستفيدة من مخرجاته وبعض أطراف المجتمع المدني ومؤسساته لوضع أهداف محددة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.	- وجود أهداف محددة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بما يتناسب مع المستجدات الحديثة. - وجود وثيقة الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم قبل الجامعي. - وجود استراتيجية التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠). - تقارير المراجعة الداخلية والخارجية.	*وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. • الإدارات التعليمية. * بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والموجهين بالتربية والتعليم. * بعض أطراف	بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		<p>(ب/٢/١) إعلان ما تم التوصل إليه من أهداف لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي على لوحات معلقة على جدران المدارس.</p> <p>(ب/٣/١) إعداد ورش عمل يتم من خلالها توعية العاملين بالمدارس الثانوية العامة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.</p> <p>(ب/٤/١) المراجعة المستمرة لهذه الأهداف في ضوء قيم المجتمع</p>		المجتمع المحلي. * فريق المراجعة الداخلية والخارجية.	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		وتوجهاته المختلفة وأهدافه الاستراتيجية المقترحة ورؤيته ورسالته.			

### الغاية الثانية

تطوير الأداء البشري بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف

### الاستراتيجي

### جدول (١٠)

### الأهداف الاستراتيجية لتنفيذ الغاية الثانية

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
أ- وجود قيادة مدرسية قادرة علي تحقيق الترافف الاستراتيجي.	(أ/١) تطوير نظم اختيار القيادات المدرسية بما يتوافق مع معايير الاختيار العالمية.	(أ/١) وصف دقيق لمهام ومسؤوليات القيادات الإدارية والأكاديمية بما يحقق التكامل والتنسيق بينهم. (أ/٢) استقطاب الكفاءات والجدارات من القيادات المدرسية اللازمة لإحداث التطوير المستمر بما يضمن تطوير الأداء المدرسي. (أ/٣) تعديل القرار الوزاري رقم	- وجود معايير معتمدة وواضحة ومعلنة لاختيار القيادات المدرسية ومتوافقة مع المعايير العالمية. - وجود وثيقة توصيف معتمدة ومعلنة للمنصب القيادي الشاغل بالمدرسة.	* وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. * الإدارات التعليمية.	بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
			<p>(١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، وجعل السمات القيادية وامتلاك مهارات التقنية الرقمية من أولويات شروط الاختيار.</p> <p>(٤/١) تعيين مديري مدارس من صغار السن الذين لديهم استعداد ذهني لتقبل التغيير الذي فرضه التحول الرقمي</p>		
	(٢/أ) تأهيل وتنمية مهارات وجاهات القيادات المدرسية.	(١/٢) إعداد برامج تدريبية متخصصة للقيادات المدرسية تهتم بتدريبهم علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في النواحي الإدارية.	<p>- ارتفاع الإحصاءات التي تشير إلي زيادة أعداد القيادات المدرسية المستخدمين للتكنولوجيا الحديثة.</p>	* وزارة التربية والتعليم والفني.	بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.
	(٢/٢) إعداد ورش عمل لتدريب القيادات المدرسية علي الأساليب المختلفة التي تمكنهم من إطلاق كافة الأفكار الإبداعية والابتكارية الكامنة لديهم وتنفيذها لتنمية مهارات الإبداع والابتكار ومهارة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة والاتصال وابتكار الحلول.	(٢/٢) إعداد ورش عمل لتدريب القيادات المدرسية علي الأساليب المختلفة التي تمكنهم من إطلاق كافة الأفكار الإبداعية والابتكارية الكامنة لديهم وتنفيذها لتنمية مهارات الإبداع والابتكار ومهارة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة والاتصال وابتكار الحلول.	<p>- وجود قائمة بأعداد القيادات المدرسية الذين تم تدريبهم وعدد الدورات التي حصلوا عليها.</p> <p>- وجود لوحة تكريم بأسماء النماذج القيادية المتميزة التي لها إنجازات</p>	* مديرية التربية والتعليم. الإدارات التعليمية. الإدارة المدرسية.	
	(٣/٢) تبادل الخبرات والمعارف بين القيادات الجديدة والقيادات	(٣/٢) تبادل الخبرات والمعارف بين القيادات الجديدة والقيادات			

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		ذوي الخبرات، وكذلك التدريب الإلكتروني من خلال الشراكات مع المدارس المناظرة العالمية. (أ/٤/٢) مراجعة معايير تقييم أداء القيادات المدرسية وتحديثها كل ثلاث سنوات عقب فترة انتهاء تولى المنصب القيادي. (أ/٥/٢) وضع الوزارة أنظمة تحفيز للمديرين المتميزين في توظيف التقنية الرقمية؛ لتمكينهم من غرس مبادئ وقيم التحول الرقمي بمدارسهم.	بارزة. - وجود وثيقة معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء القيادات المدرسية.	* وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.	
(ب) رفع كفاءة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.	(ب/١) تأهيل المعلمين لمواكبة المستجدات والمتغيرات التكنولوجية الحديثة	(ب/١/١) عقد ندوات تثقيفية لتهيئة المعلمين لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية. (ب/١/٢) عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين بتلك المدارس لإكسابهم الجدارات التكنولوجية وتوظيفها في عملية التدريس وتشمل شرح الدروس بالبحث المباشر أو من خلال المنصات، واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في التعامل مع الطلاب، وتصحيح الواجبات إلكترونياً واستخدام السبورات الذكية.	- تأكيد استراتيجية التعليم ٢٠١٤/٢٠٣٠ علي ضرورة الاهتمام بتدريب المعلمين وتأهيلهم للتوافق مع المستجدات التكنولوجية الحديثة. - زيادة عدد الدورات التدريبية لتأهيل المعلمين بالمدارس الثانوية العامة في ضوء التحولات الرقمية.	* وزارة التربية والتعليم والفني. أعضاء هيئة التدريس بالجامعات	بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		(ب/٣/١) تفعيل وحدات التدريب بتلك المدارس، وتكثيف دوراتها التطبيقية لإكساب المعلمين آليات التعامل مع التطبيقات التكنولوجية التعليمية الحديثة.	- وجود العديد من الندوات للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.	والمديريات . الإدارة المدرسية. * مديرو المدارس الثانوية العامة. * مسؤولو التدريب بوحدة الجودة والتدريب بالمدارس الثانوية العامة وبالأكاديمي ة المهنية للمعلمين وبنقابة المعلمين المهنية.	
		(ب/٤/١) عقد بروتوكول شراكة بين تلك المدارس ومراكز التطوير التكنولوجي يضمن حصول جميع المعلمين علي شهادات تمكنهم من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل الفصول المدرسية.	- اكتساب معظم المعلمين بالمدارس الثانوية العامة لبعض المهارات المهنية التكنولوجية بما يسهم في تطوير أدائهم.		
		(ب/٥/١) عقد لقاءات سنوية لتكريم المتميزين من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة والذين لديهم أكبر قدر كافي من الجدارات المهنية التكنولوجية والتي تظهر في سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل المدرسة.	- زيادة عدد المعلمين المنفذيين للدروس الإلكترونية.		
	(ب/٢)	(ب/١/٢) تدريب المعلمين باستمرار على مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة لتوفير بيئة تعلم تفاعلية.	- يوجد دراسات عديدة لتحديد احتياجات المعلمين لتصميم بيئات التعلم الإلكترونية.	* وزارة التربية والتعليم والفني * الإدارة المدرسية	بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام
		(ب/٢/٢) تحديد احتياجات المعلمين حول كيفية تصميم	- يوجد نماذج تدريبية عديدة		

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
	التعليمية.	بيئات التعلم القائمة علي التعلم الرقمي. (ب/٣/٢) تحسين خدمات الدعم الفني التقني المقدمة للمعلمين لتحسين جودة العملية التعليمية. (ب/٤/٢) إمداد المعلمين بمنح داخلية وخارجية تساعدهم في رفع مستواهم الأكاديمي والمهني والتكنولوجي.	لتدريب المعلمين على مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. - زيادة عدد المنح الدراسية للمعلمين. - توجد خطط دورية لصيانة الأجهزة التكنولوجية بالمدارس.	الأكاديمية المهنية للمعلمين. - وحدة تكنولوجيا المعلومات بالإدارة التعليمية.	
(ج) تنمية مهارات متميزة للطلاب بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي ي.	(ج/١) تأهيل الطلاب لمواكبة المستجدات والمتغيرات التكنولوجية الحديثة.	(ج/١/١) عقد ندوات بالمدرسة لتوعية الطلاب بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم لتمكينهم من مواجهة المستجدات الحالية والمستقبلية. (ج/٢/١) تنظيم دورات تدريبية مكثفة بالمدارس لتنمية المهارات التكنولوجية للطلاب . (ج/٣/١) تنظيم دورات لتحسين مهارات الطلاب في اللغة الإنجليزية لسهولة التعامل الرقمي. (ج/٤/١) تجهيز وحدة التدريب بالمدرسة بالمستلزمات الكافية والتي تجعلها مهيأة للاستخدام	- زيادة عدد الدورات التدريبية لتأهيل الطلاب بالمدارس الثانوية العامة في ضوء التحولات الرقمية. - عقد العديد من الندوات لتهيئة الطلاب لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية. - اتباع بعض المعلمين أساليب تدريسية حديثة. - إجراء امتحانات	*وزارة التربية والتعليم والفني. *الإدارة التعليمية. *أعضاء الإدارة المدرسية. *المعلم. * مخطوط المناهج الدراسية.	بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		<p>الفعال من قبل الطلاب.</p> <p>(ج/١/٥) تغيير أساليب وطرق التدريس التقليدية واستخدام أساليب حديثة يكون فيها الطالب هو الباحث عن المعرفة وليس المتلقي لها.</p> <p>(ج/١/٦) تحديث المناهج الدراسية، بحيث تتوافق مع المتغيرات والمستجدات الحديثة.</p> <p>(ج/١/٧) تطوير أنظمة التقييم الرقمي لمتابعة مستوى الطلاب بشكل مستمر.</p>	<p>إلكترونية للصف الأول الثانوي العام.</p> <p>- وجود المقررات الدراسية على المنصات التعليمية.</p>		
	(ج/٢)	<p>(ج/٢/١) تدريب الطلاب علي كيفية استخدام المعلومات الرقمية المتاحة في قواعد البيانات ومعالجتها والاستفادة منها.</p> <p>(ج/٢/٢) توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحقيق التنمية الشاملة المتكاملة للطلاب خلال عملية التعلم.</p> <p>(ج/٢/٣) تزويد المدارس بالعدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر والسرعات العالية لشبكات الإنترنت.</p>	<p>- تسجيل دخول بعض الطلاب على قواعد البيانات، كبنك المعرفة المصري.</p> <p>- تزويد بعض المدارس بأجهزة كمبيوتر.</p> <p>- تزويد بعض المدارس بالسيرورات الذكية.</p> <p>- تجهيز مكاتب بعض المدارس وربطها بقواعد</p>	* وزارة التربية والتعليم والفني. * أعضاء المكتبة الرقمية. * الإدارة المدرسية.	<p>بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.</p>



الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
			البيانات العالمية.		
		(ج/٢/٤) تزويد المكتبة المدرسية بالكتب الدراسية الورقية والإلكترونية والتي تتلاءم مع مستحدثات العصر، بالإضافة لتزويدها بشبكة إنترنت، وربطها بقواعد البيانات العالمية؛ لتسهيل مهمة البحث للطلاب.			

### الغاية الثالثة

توفير أداء تكنولوجي متطور بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف

### الاستراتيجي

### جدول (١١)

### الأهداف الاستراتيجية لتنفيذ الغاية الثالثة

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
(أ) وجود بيئة عمل مناسبة بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق التراصف الاستراتيجي	(أ/١) توفير البنية التحتية المتوافقة مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات	(أ/١/١) توفير بنية تحتية ملائمة تتيح الاتصالات الرقمية بين المدارس الثانوية.	-تعاهد وزارة التربية والتعليم علي أكثر من مليوني جهاز تابلت في خلال عام ٢٠٢٢.	*وزارة التربية والتعليم الفني.	مع بداية كل عام دراسي من ٢٠٢٤ إلي ٢٠٢٩.
		(أ/٢/١) فتح معامل الكمبيوتر داخل المدارس وتزويدها بأجهزة كمبيوتر حديثة.	-تسليم جهاز تابلت لكل طالب بالمرحلة الثانوية العامة.	*إدارة المدرسة.	
				*مركز التطوير	

الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
	والاتصالا ت.	(أ/٣) تجهيز القاعات التدريسية بوسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة مثل السبورات الذكية و Data show.	-تزويد المدارس الثانوية بخدمة الإنترنت. -توطين صناعة التابلت في مصر.	التكنولوجيا. بمديرية التربية والتعليم. *إدارة الصيانة والمشتريات بالمديرية.	
		(أ/٤) توفير الكابلات الخارجية والخطوط الداخلية بتلك المدارس، للقضاء على مشكلات أعطال الإنترنت. (أ/٥) توفير شبكات الإنترنت بالمدارس ذات السرعات العالية. (أ/٦) توجه الوزارة نحو إطلاق قمر صناعي مصري، يسهل دخول الطلاب على الشبكة وأداء الاختبارات في وقت واحد، ويمنع الأعطال الخاصة بالإنترنت.	-تزويد المدارس بالسبورات الذكية. -وجود العديد من المنصات التعليمية الإلكترونية. - وجود المكتبة الرقمية.		
	(أ/٢) تحديث البنية التحتية الرقمية	(أ/١) تحديث البنية التحتية للمدارس الثانوية باستمرار بما يتناسب مع المستجدات الحديثة.	- تحديث بعض المعامل بالمدارس الثانوية وتزويدها بالأجهزة الحديثة. - وجود قائمة بالاحتياجات	* وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة المالية.	مع بداية كل عام دراسي من ٢٠٢٤ إلى
	(أ/٢) تعزيز الاتصال بين الوحدات المسؤولة عن				

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		تكنولوجيا المعلومات والوحدات الأخرى بالمدارس.	الأساسية لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.	*إدارة المدرسة.	٢٠٢٩، ومستمرة للمتابعة كل عام.
		(أ/٣) عقد اجتماعات دورية لمراجعة خطط الصيانة المستمرة للأجهزة التكنولوجية بالمدارس.	- وجود اتصال بين الوحدات المسئولة عن تكنولوجيا المعلومات بالمدارس الثانوية العامة.	*وحدة تكنولوجيا المعلومات بالمدارس.	
		(أ/٤) زيادة الدعم المالي المقدم لتحديث الأبنية المناسبة وتوفير المختبرات التكنولوجية الحديثة والأثاث المكتبي الذي يتناسب مع الواقع.	- عقد اجتماعات لمراجعة خطة الموازنة الخاصة بالتعليم الثانوي العام.		
		(أ/٥) عقد شراكات بين المدارس الثانوية العامة والمؤسسات المعنية، وكذلك المدارس الدولية والخاصة؛ من أجل تلبية احتياجات المدرسة الثانوية من الأدوات الرقمية.			
(ب) وجود وحدات تدريب بالمدارس الثانوية العامة	(ب/١) تفعيل وحدة التدريب الموجودة بالمدرسة	(ب/١) توفير الكوادر البشرية المؤهلة للعمل بتلك الوحدة التدريبية.	- زيادة عدد العاملين بالمدارس الثانوية العامة المدربين على استخدام التكنولوجيا.	*وزارة التربية والتعليم الفني.	مع بداية كل عام دراسي من ٢٠٢٤
		(ب/٢) عقد دورات تدريبية لهؤلاء الأفراد،		*قطاع	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
تحقيق التراصف الاستراتيجي	الثانوية العامة.	والتقييم الدوري والمستمر لعملم داخل وخارج المدرسة. (ب/٣/١) التوسع في إشراك الأطراف المعنية من أساتذة الجامعات والمراكز البحثية في إعداد برامج لهذه الوحدة، والاستفادة من خبراتهم في مجال التدريب. (ب/٤/١) فتح خطوط اتصال بين هذه الوحدة والوحدات المجاورة لتبادل الخبرات. (ب/٥/١) توفير الموارد المالية المخصصة للتدريب في المديرية التعليمية لتلبية احتياجات ومستلزمات هذه الوحدة. (ب/٦/١) اعتماد الشهادات التدريبية الصادرة من هذه الوحدة من الوزارة. (ب/٧/١) التقييم الدوري لما يتم إنجازه داخل هذه الوحدة.	- زيادة عدد اللقاءات السنوية لتكريم المتميزين من المعلمين الذين تم تدريبهم بهذه الوحدة وإعداد لوحدة بأسمائهم تعلق في مدخل المدرسة، ويتم نشرها على مواقع التواصل الاجتماعي. - زيادة عدد الدورات التدريبية التخصصية للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة وإكسابهم المهارات للتعامل مع التكنولوجيا بما يحسن أدائهم المهني.	التعليم الفني بمديريات التربية والتعليم. * مديرو المدارس الثانوية العامة. * مسئولو التدريب بوحدات الجودة والتدريب بالمدارس الثانوية العامة وبالأكاديمية المهنية للمعلمين وبنقابة المعلمين.	إلى ٢٠٢٩، ومستمرة للمتابعة كل عام

## الغاية الرابعة

توفير أداء تنظيمي متطور بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف

## الاستراتيجي

## جدول (١٢)

## الأهداف الاستراتيجية لتنفيذ الغاية الرابعة

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
(أ) تحسن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق التراصف الاستراتيجي.	(أ/١) نشر الثقافة الرقمية بين كافة العاملين بالمجتمع المدرسي.	(أ/١/١) وضع برامج تدريبية بالمدارس الثانوية تعمل على نشر وغرس ثقافة المواطنة الرقمية. (أ/١/٢) عقد اجتماعات مستمرة مع كافة العاملين بالمدارس الثانوية؛ لنشر الثقافة الرقمية التي بموجبها يستطيع تغيير ممارساتهم القديمة والتوجه نحو استخدام التقنية الرقمية. (أ/١/٣) عقد لقاءات مستمرة مع أولياء الأمور؛ لمحاولة كسب شراكة المجتمع الخارجي في تغيير القيم والتوجهات السلبية تجاه هذا النظام. (أ/١/٤) تنظيم ندوات ثقافية لمنسوبي تلك المدارس للتأكيد على أهمية التحول الرقمي وعرض نماذج وتجارب مدارس	- تغيير بعض المفاهيم والتوجيهات لدى العاملين بالمدارس تجاه التحولات الرقمية. - محاضر الاجتماعات. - وجود لقاءات مع أفراد المجتمع الخارجي. - وجود ندوات تثقيفية بالمدارس لتوعية العاملين بأهمية التحول الرقمي. - وجود منشورات توعية بأهمية التحول الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	*وزارة التربية والتعليم الفني. *الإدارات التعليمية. *إدارة المدرسة. *مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمدرسة.	بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.

			نجحت في التحول الرقمي على المستوى المحلي والعالمي.  (أ/١/٥) توظيف المواقع الرسمية لعمل منشورات توعية بأهمية التحول الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	
مع بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.	*وزارة التربية والتعليم الفني. ٢٠٢٤	- منح المديرين بعض الصلاحيات في إدارة مدارسهم. - تأكيد استراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) على تحديث التعليم قبل الجامعي.	(أ/٢/١) وضع استراتيجية لتحسن الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة. (أ/٢/٢) تغيير الوزارة لأنظمة مكافآت العاملين بتلك المدارس وربطها بالممارسات الرقمية لتحفيزهم على تغير سلوكهم. (أ/٢/٣) تغيير الوزارة للتشريعات الحاكمة للمدارس الثانوية لإمداد مدرء المدارس بمزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية لتمكينهم من توفير متطلبات التحول الرقمي. (أ/٢/٤) تمكين الوزارة مدرء المدارس ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإدارة مدرستهم بالشكل المطلوب رقمياً والتواصل مع منظمات المجتمع المدني للوفاء بمتطلبات التحول الرقمي. (أ/٢/٥) إقرار الوزارة لوسائل التواصل الاجتماعي، كوسيلة اتصال أساسية بين المعلم والطالب وبين الطلاب وبعضهم	(أ/٢/٢) وضع نموذج لصانعي القرار وواضعي السياسة التعليمية؛ لتحسن الثقافة التنظيمية داخل المدارس الثانوية العامة.
	*مديرية التربية والتعليم (قطاع التعليم الفني بها).			

			البعض لتحفيزهم على التفاعل في إعداد الأنشطة وتبادل الخبرات.		
مع بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة والمتابعة للمتابعة كل عام.	*وزارة التربية والتعليم والفني. *الإدارات التعليمية. *إدارة المدرسة.	وجود هيكل تنظيمي بالمدرسة يوضح المهام والمسئوليات لكل إدارة بالمدرسة. وجود وحدات إدارية مختلفة بالمدرسة. وجود اتصالات بين العاملين والقيادات المدرسية.	- (ب/١) تعديل الوزارة للهيكل التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة؛ للقضاء على بيروقراطية الإدارة، وصعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. - (ب/٢) توجه الوزارة نحو مزيد من اللامركزية في إدارة تلك المدارس والتي تساعد المدير على التغيير المادي والقيمي. - (ب/٣) اهتمام الوزارة بتأسيس الهيكل التنظيمي الشبكي بتلك المدارس، الذي يسمح بمشاركة المعلومات بين جميع العاملين على كافة المستويات. - (ب/٤) اعتماد مدير المدرسة على الهيكل التنظيمي الرقمي، الذي يحفز جميع العاملين على التخلي عن الممارسات القديمة. - (ب/٥) استقطاب المديرين والإدارات التعليمية للكفاءات	(ب/١) وجود هيكل تنظيمي قادر على مواكبة المستجدات	(ب) تحسن الهيكل التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق التوافق الاستراتيجي.

			الإدارية المتمكنة من استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة المدارس الثانوية العامة.  (ب/١) تمنح الوزارة مدير المدرسة الصلاحيات اللازمة لإدارة مدرسته والتواصل مع منظمات المجتمع المدني لوفاء بمتطلبات التحول الرقمي.		
مستمرة طوال العام الدراسي	*الإدارة التعليمية. *الإدارة المدرسية.	* سيادة جو من العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمجتمع المدرسي.  *مشاركة بعض المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.  *وجود مجالس الآباء والأمناء بالمدارس لإتاحة الفرصة لأولياء الأمور لعرض آرائهم في إيجاد حلول لبعض المشكلات المدرسية.	(ج/١) تهيئة مدير المدرسة لمناخ مدرسي قائم على العلاقات الإيجابية بين جميع العاملين في المدرسة.  (ج/٢) توفير مناخ إيجابي يساعد على التفاعل الديناميكي للطلاب في الأنشطة المصاحبة للمحتوى الرقمي.  (ج/٣) سيادة روح من التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي.  (ج/٤) تسهيل التواصل بين القيادات المدرسية وجميع العاملين بالمدرسة.  (ج/٥) تشجيع العاملين بالمدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، لزيادة ولائهم لها.	(ج/١) توفير مناخ مدرسي ملائم للعمل.	(ج) تحسن المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.



### سادساً: متابعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة:

يتم في هذه المرحلة متابعة تطبيق الاستراتيجية المقترحة للتأكد من مدى صلاحية عناصرها الموضوعية للتنفيذ؛ بهدف تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، فتأتي عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة في إطار كونها مرحلة أساسية ومكوناً رئيسياً من مراحل ومكونات استراتيجية تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافص الاستراتيجي لدى مخططي الاستراتيجية، وكفاءة التنفيذ وجودة الأداء الفعلي لدى المنفذين، ومطابقتها بالمستهدف من الاستراتيجية، ولا تتوقف مهام المتابعة والتقييم على رصد الأخطاء والانحرافات عن المسار الاستراتيجي، بل تصويب الأخطاء وتعديل الانحرافات؛ تحقيقاً للغايات والأهداف المنشودة.

ويستهدف تقييم الاستراتيجية المقترحة معرفة تناسبها مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية أثناء التنفيذ؛ لأن صياغة الاستراتيجية كانت في ظروف ومتغيرات ربما تغيرت أو تبدلت، وتقييم دقة التنبؤات التي تحتويها الاستراتيجية حول الفرص والتحديات المحتملة؛ مما يتطلب مقارنة النتائج الفعلية بالغايات والأهداف المتوقعة واكتشاف معدل الانحراف وموقعه، ومن ثمّ تعديله من خلال إجراءات تصحيحية، وعليه ينبغي أن تكون المتابعة والتقييم للاستراتيجية عملية مستمرة وملازمة لمرحل بناء الاستراتيجية صياغةً وتنفيذاً وتقييماً، وبذلك يتضح أن مرحلة المتابعة والتقييم تتم بمقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المحددة في الاستراتيجية، مع إعطاء كشف نهائي عن مدى نجاحها للوصول إلى حكم نهائي، ويوضح هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغيرات الواجب الالتفات إليها عند الشروع في وضع استراتيجية جديدة في المستقبل.

**سابعًا: متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة بنجاح:**

توجد مجموعة من المتطلبات التي تمثل ضمانات قوية لنجاح الاستراتيجية المقترحة، والتي إذا توافرت أسهمت في نجاحها، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

(١) توافر قيادة مدرسية واعية مبدعة داخل المدارس الثانوية العامة ذات رؤية استراتيجية، تكون قادرة على ربط المدرسة ببيئتها وتحقيق المواءمة بين استراتيجية عملها ومواردها المادية والتكنولوجية وتعزيز الالتزام الاستراتيجي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.

(٢) نشر ثقافة الترافف الاستراتيجي من خلال ربط استراتيجيات عمل المدارس الثانوية العامة وأهدافها وتكاملها مع القيم والسلوكيات السائدة؛ مما يساهم في ترجمة الاستراتيجيات وتحويلها إلى ممارسات فعلية عبر المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية ووضوح الإجراءات والمشاركة المطلوبة التي تمكنهم من مراجعة أدائهم وتحسينه.

(٣) التعاون الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات بينهم، من أجل تنمية الاستعداد لديهم والمسئولية المشتركة بين كل مستويات المدرسة للمساهمة الجادة في تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي.

(٤) توفير بنية تحتية تكنولوجية تمكن المدارس الثانوية العامة من تحقيق الترافف الاستراتيجي، بحيث تجعلها قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات وطموحات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتقديم خدماتها بجودة عالية تحافظ بها على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز.

(٥) التعاون بين المستويات التعليمية الإدارية المختلفة في مصر بداية من المستوى القومي مرورًا بالمستوى الإقليمي والمستوى المحلي، وصولًا إلى المستوى

العالمي؛ من أجل بذل الجهود لتطبيق الاستراتيجية وتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي.

(٦) توفير برامج تدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي كافة من أجل إكسابهم المهارات التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستعانة بوحدة التدريب والجودة بالمدرسة.

(٧) تشكيل جهاز تربوي يتألف من بعض أساتذة كليات التربية وبعض المسؤولين في التربية والتعليم والمسؤولين عن نظم وبرامج التعليم الرقمي، يهتم بتحليل وتقدير الاحتياجات المهنية الرقمية للمعلمين، وتخطيط ووضع الميسرات الرقمية التعليمية للطلاب، ووضع المعايير التقنية للتعليم الرقمي من خلال دراسة فرص وتحديات التحول الرقمي للتعليم بهدف تحقيق المواءمة الرقمية.

(٨) توافر بيئة تنظيمية مشجعة بين القيادات الإدارية المدرسية وكافة المستويات التنظيمية تيسر سبل الاتصال والتعاون بينهم؛ بما يساعد على وضوح وفهم استراتيجية العمل للعاملين وتدعم الثقة بينهم وتحقق الترافف وتمكنهم من المساهمة الفعالة في نجاح وتنفيذ استراتيجياتها.

(٩) توافر نظام معلوماتي تكنولوجي فعال لمتابعة ومراقبة التطورات والمستجدات المحيطة بالمدارس الثانوية العامة، وإمكانية توظيف المعرفة التنظيمية وحفظها ومشاركتها حتى يمكن إعادة توجيه استراتيجياتها بما يحقق لها الترافف بين إمكانياتها وقدراتها الداخلية مع الاستفادة من الفرص المتاحة لتقديم خدمات متميزة.

ثامناً: معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها  
يمكن تحديد بعض المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ومنها ما يلي:

- (١) ضعف وعي وفهم وإدراك الكثير من قيادات التربية والتعليم والقيادات المدرسية لأهمية الرؤية المستقبلية الموضوعية في تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام أدلة تعريفية توضح هذه الاستراتيجية، وكيفية تطبيقها، وكذلك إقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.
- (٢) التمسك بالمركزية في إدارة كثير من الأمور في عملية التطوير، مما يقلل من فرص المشاركة في العمل على كافة المستويات، وبالتالي يقلل من فرص المبادرة والإبداع في عملية التطوير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إتاحة قدر كافٍ من الصلاحيات للمدارس الثانوية العامة لتكييف برامجها وخططها وفقاً لإمكاناتها واحتياجات الطلاب، وكذلك البعد عن الأعمال الروتينية والتعقيد الإداري في صناعة واتخاذ القرارات.
- (٣) جمود اللوائح والتشريعات والالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين مما يعوق الإبداع والتغيير والتطوير والتحديث، ويمكن التغلب على هذا من خلال إعطاء مزيد من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة، بما يسمح بتكوين ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع والتطوير والتحديث للتعليم الثانوي العام.
- (٤) نقص التمويل اللازم للبدء في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل الترافف الاستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك بعقد الشراكات والاتفاقات بين المدارس الثانوية العامة ومؤسسات المجتمع الخارجي المحيطة بتلك المدارس ورجال الأعمال لتقديم الدعم المالي اللازم لتنفيذ تلك الخطة.

(٥) قلة توافر تكنولوجيا التعليم الحديثة بالمدارس الثانوية العامة، وللتغلب على ذلك ينبغي توفير كافة مستلزمات تكنولوجيا التعليم الحديثة وتدريب العاملين على استخدامها بما يسهم في تطوير الأداء بتلك المدارس.

(٦) نقص الكوادر البشرية المؤهلة لضمان تطبيق الاستراتيجية المقترحة بنجاح، ويمكن التغلب على ذلك بقيام مديرية التربية والتعليم بكل محافظة بتوفير فريق من الخبراء المتخصصين بكل مدرسة للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

وفي الختام ستظل المدارس الثانوية العامة تواجه العديد من المتغيرات العالمية والمجتمعية، وما تفرضه عليها تلك المتغيرات من تحديات تعوق تطوير أدائها في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، لذا ينبغي على المدارس الثانوية العامة في مصر تبني تلك الاستراتيجية المقترحة ومحاولة تنفيذ الغايات الواردة بها وفقاً لأولوياتها وإمكاناتها المتاحة؛ حتى يتيسر لها تطوير أدائها في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو أحمد، محمد عبد المتطلب، مجاهد، محمد إبراهيم، والحرون، مني محمد السيد (٢٠٢١). تطوير المناخ التنظيمي لدي العاملين بالمدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية. جامعة مدينة السادات. (١٨): ٢٧-٥٢.
- أبو النور، نسرین محمد صادق (٢٠١٩). أزمة القيم في ظل التحولات الاجتماعية والسياسية في المجتمع المصري. دراسة ميدانية لجامعة المنصورة. حويليات آداب عين شمس. كلية الآداب. جامعة عين شمس. ٤٧ (٢): ٣١٥-٣٣٧.
- أبو راضي، سحر محمد (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ٣٢ (٢): ٢-٦٩.
- أبو رذن، إيمان بشير محمد وعبد الرحمن، أحمد خالد (٢٠٢٠). إمكانية تبني مدخل الترافف الاستراتيجي وفق أبعاد نموذج (Luftman)) دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. ١٦ (٥١): ١٩٦-٢١٠.
- أبو عطا، عاهد عبد القادر وحمدونة، علاء سعيد عبد الفتاح (٢٠٢٣). الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. عمان. (٤٣): ٤٥-٦١.
- أبو كوش، عبد العزيز رزق (٢٠٢٤). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالنقب من وجهة نظر المعلمين فيها. مجلة النشر العلمي. جامعة الكويت. ٣٨ (١٥٠): ١٦٩-١٩٦.

- أبو لبهان، منة الله محمد لطفي والخولاني، مروة محمود إبراهيم (٢٠٢٢). تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمي التعليم الثانوي العامة بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم: تصور مقترح. *المجلة التربوية لكلية التربية*. جامعة سوهاج. ٩٩(٩٩): ٥٢١-٦٢٨.
- أحمد، إيمان زغول راغب وعبد السلام، أسامة عبد السلام علي (٢٠٢٢). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر علي ضوء القيادة الجمالية: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. جامعة عين شمس. (٣٤): ١٣-١٢٦.
- أحمد، مصطفى أحمد واللمسي، عادل (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطبيق التعليم الهجين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل جائحة كورونا المستجد Covid-19. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. جامعة الفيوم. ١٤(٧): ٤٠-١٢٢.
- أحمد، مي عبد الله ودروزه، أفنان نظير (٢٠٢٣). جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة. *مجلة International Journal of Educational and Psychological Studies*. ١٢(٥): ١٠١١-١٠٣٩.
- أحمد، مي عبد الله، ودروزه، أفنان نظير (٢٠٢٣). جودة أداء المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين في ضوء نمط القيادة المستدامة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. ١٢(٥): ١٠١٢-١٠٣٩.
- الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام (٢٠٢١). *تقرير إنجازات وزارة التربية والتعليم الفني من مشروعات وبرامج خلال الفترة من يناير حتى ديسمبر ٢٠٢١*. وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية.
- ارسترونج، مايكل (٢٠٢٠). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد (٢٠٢٣). التقويم الذاتي وتحسين الاداء المدرسي في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي. مجلة إدارة الاعمال. ٢٠-١٤.
- إسماعيل، سلمى عزت محمد (٢٠٢٣"أ"). المتطلبات التربوية للتأهيل الرقمي لمدارس التعليم الثانوي "العام والفني". مجلة الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. ٢٣ (١٨٥): ٨٥-١١٠.
- إسماعيل، سلمى عزت محمد (٢٠٢٣"ب"). معوقات تطبيق التأهيل الرقمي في مدارس التعليم الثانوي. مجلة الثقافة والتنمية. ٢٣ (١٨٧): ٦٥-٩٠.
- باشري، عصام الدين عبد الرحمن وحمدي، عبد الرحمن محمد عبدالله (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكوادر العاملة بالكليات الخاصة بولاية الجزيرة. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. السودان. (٢١): ٦٨-١٠٣.
- البحيري، خلف محمد، إبراهيم، محمود السيد عباس، وأحمد، أسماء منصور (٢٠٢٣). تطور الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج باستخدام أسلوب ستة سيجما. مجلة كلية التربية. جامعة سوهاج. ٢ (١٨): ٥١٧-٥٥٥.
- البربري، محمد أحمد عوض (٢٠٢٠). تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظتي الشرقية والدقهلية للحد من ضغوط العمل الوظيفية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. (٥٢): ١٧٣-٢٢٩.
- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (٢٠٢٢). تقرير التنمية الانسانية العربية للعام ٢٠٢٢. المكتب الاقليمي للدول العربية.
- بنك الاستثمار القومي (فبراير ٢٠٢٣). مؤشرات الاقتصاد المصري.



- بوساق، أحمد وبحري، علي (٢٠٢٢). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام (BOT) في تمويل مشاريع البني التحتية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة. جامعة محمد بوضياف. الجزائر. ٧(٢): ٤٤-٦١.
- توفيق، صلاح الدين محمد ومحمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء فلسفة المنظمة الذكية. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ٤(٢): ٢١-١٢٩.
- جايل، عفاف محمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية والرقمية بمدارس التعليم الثانوي العام محافظة أسيوط. مجلة العلوم التربوية. جامعة القاهرة. ٢٨(٢): ٢٥٣-٣٢١.
- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠١٢). قرار وزاري رقم ٣٩٤ بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٨ بشأن دور وحدات التدريب بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات. القاهرة.
- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠٠٧). قرار وزاري رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧. بشأن: اصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧. الوقائع المصرية. ٢٩١(٢٩١).
- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠١٢). قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١ بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة بالمدارس.
- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠١٢). قرار وزاري رقم (٣٩٤) بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٨ بشأن: دور وحدات التدريب بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.
- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن: اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.

- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠١٦). كتاب دوري رقم ٤٥ بتاريخ ٢٩/٥/٢٠١٦. القاهرة.
- جمهورية مصر العربية "وزارة التربية والتعليم" (٢٠١٨). كتاب دوري رقم (٩) بتاريخ ١٦/٩/٢٠١٨ بشأن: وحدات التدريب بالمدارس.
- جمهورية مصر العربية. قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١. الجريدة الرسمية. وزارة التربية والتعليم. (٣٤): ٢١٤٧-٢١٦٤.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). دستور جمهورية مصر العربية. الجريدة الرسمية. ٣(أ).
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٣). نشرة إحصائية شهرية. ع(١٣١). جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٤). تقرير أعداد السكان بالمحافظات ٢٠٢٤/١/١ "مصر في أرقام ٢٠٢٤". جمهورية مصر العربية.
- حامد، نجلاء محمد وزيدان، أسماء مراد صالح (٢٠٢٠). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي. مجلة العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا. جامعة القاهرة. ٢٨(٣): ١١٧-١٧.
- حتاملة، حاييس محمد ودراوشة، نجوي عبد الحميد (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة دراسات في العلوم التربوية. الأردن. ٤٦(٢): ٢٦٩-٢٨١.
- الحرون، مني محمد السيد وبركات، على عطوة (٢٠١٩). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ١٢٠(٥): ٤٢٨-٤٧٨.

- حسن، حنان عبد المنعم مصطفى(٢٠٢١). إطار مقترح للمعالجة المحاسبية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية التجارة. جامعة عين شمس. ٢٥(١): ١-٧١.
- حسن، صلاح عبد الله محمد وفرغلي، أسماء صلاح محمد(٢٠٢٢). تفعيل التمكين الرقمي لدي معلمي مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "STEM" في ضوء بعض التغيرات المعاصرة: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ١٩(١١٤): ١٣٩-٢١٢.
- حسن، محمد محمود عبد العال(٢٠٢٢). السياسات الثقافية المصرية خلال الفترة(٢٠٠٩-٢٠٢٠)دراسة في الدور والفاعلين، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. ٢٣(٣): ٢١١-٢٣٨.
- حسين، محمد جاد(٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. جامعة عين شمس. ٧(٢): ١٥-١٧٦.
- الحضرمي، نوف بنت خلف محمد(٢٠٢٢). الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٣٠(١): ١١١-١٧٥.
- حمد، عامر على وعلى، شذي فائق(٢٠٢١).أثر الترافف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين علي الامتحانات الالكترونية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٧(٥٦): ١٤٦-١٥٩.

- حمود، عدنان رحيم(٢٠٢٢). التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي. مجلة الغراي للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. ١٨(٢): ٧٨٩-٨١٠.
- حميد، أحمد خالد عبد الرحمن(٢٠٢٠). الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
- خطاطبة، دعاء وعاشور، محمد(٢٠٢٢). دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدارس محافظة إربد وعلاقته بفاعلية الأداء المدرسي: العقبات والحلول المقترحة. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك.
- خليل، نبيل سعد وقرني، أسامة محمود(٢٠٢٢). التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الدهشان، جمال علي(٢٠١٩). تطوير برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج.(٦٨): ٣١٥٣-٣١٩٩.
- الذبياني، مني سليم(٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية(تصور مقترح). مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. (١١٠): ٣٣-٨٤.
- رشيد، فرح وكريمة، فرحي(٢٠١٨). الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP). الأردن: دار اليازوري للنشر والطباعة.
- الرمثي، سعد بن مبارك وعيد، هالة فوزي(٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: نموذج مقترح. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج.(٦٦): ١٠٠٩-١٠٦٩.

- الزعيرات، حمزة عبد عبد المعطي(٢٠٢٢). أثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مأدبا. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة.
- زناتي، ريم نجيب(٢٠٢٠). أطر تقديم مواقع الصحف المصرية لقضايا تطوير التعليم ما قبل الجامعي في الفترة من يونيو ٢٠١٨ إلى يوليو ٢٠١٩: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة البحوث الإعلامية. كلية الإعلام. جامعة الأزهر. مصر. ٥٤(٧): ٤٦٢٠-٤٦٨٤.
- زهران، إيمان حمدي رجب(٢٠٢١). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. جامعة عين شمس. ٨(٣٠): ٢١٣-٣٥٧.
- سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد(٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دار الأكاديمين للنشر والتوزيع.
- سليمان، معتز الجيلي ناصر(٢٠٢٣). الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المنشأة دراسة حالة بالتطبيق علي الشركة السودانية للتوليد الحراري. مجلة القلزم العلمية. السودان. (٢٩): ١٢٧-١٤٦.
- سمان، رويدا عبد الحميد(٢٠٢٠). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. (١١٠): ٢٥-٥٩.
- سمرة، هويدا أحمد عبد اللطيف(٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. ٤(١٠٨): ١٢١-١٦٠.

- السيد، أسماء فتحى (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية. مجلة العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا. جامعة القاهرة. ٣١(٤): ٢٩٣-٣٩٦.
- السيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠). متطلبات التمكين الرقمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ٢١(١٣): ٤٧-١١٤.
- الشايب، زهرة بنت عبد الله (٢٠٢٣). تطوير أداء مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المعرفة: تصور مقترح. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ١٢(٢): ٢٨٤-٣٠٥.
- شحاتة، عبد الباسط محمد دياب، مهدي، محمد حسن، ورشوان، بكر حمدان (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ١٨(١٨): ١٠٣-١٨٠.
- شحاتة، مصطفى أحمد (٢٠٢١). تنمية ثقافة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة بمصر مدخلاً لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "دراسة اثنوجرافية". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة الفيوم. ١٥(١): ٣٦٩-٤٥٩.
- شحرور، يمينة وتقروت، محمد (٢٠٢١). حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. الجزائر. ١٣(٤): ٣٥-٤٧.

- صقر، زكي محمود، محمود، سامية السيد، وسعيد، سماء صابر (٢٠٢١). دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة. *مجلة كلية التجارة. جامعة الزقازيق*. ٤٣(٣): ٢١٧-٢٤٩.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، غراي، ماجد جبار، والذبحاوي، عامر عبد الكريم (٢٠١٦). الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة*. (٣٨): ٢٠٧-٢٤٠.
- عبد البر، أزهار محمد (٢٠٢٠). رأي المعلمين والطلاب تجاه تطبيق الاختبارات الالكترونية بالصف الأول الثانوي ومشكلات التطبيق. *المجلة العربية للقياس والتقويم. جامعة عين شمس*. ١(٢): ٢٤-٤١.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية "رؤية مقترحة". *المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للإدارة*. ٣٩(٢): ٤٩-٧٣.
- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٢٠). سمعة المدرسة الثانوية الصناعية واداراتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية. *مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس*. ٤(٣): ١٥-٢١٨.
- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس*. ٤٦(١): ٢٥٩-٣٧٠.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسي ويوسف، سلوى حلمي علي (٢٠٢٣). تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج الترافف الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف*. أكتوبر (١): ٧٠-٢٦٠.

- عبد الكريم، سارة أحمد وسعيد، هديل كاظم (٢٠٢١). تأثير الترافف الاستراتيجي في سمعة المنظمة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة بغداد. ٢٧(١٢٥): ١٩٣-٢١١.
- عبد اللاه، صابرين نشأت عبد الرازق (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. أكتوبر(٢): ٥١٦-٦٣١.
- عبد الله، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعليم التنظيمي والادارة بالنتائج. مجلة كلية التربية. جامعة سوهاج. (٥٨): ١٥٩-٢٥٧.
- عبد المنعم، عبير عبد المنعم، مجاهد، محمد إبراهيم عطوة، ومطر، محمد إبراهيم (٢٠٢٤). رقمنة مدارس التعليم الثانوي العام لمواجهة أزمة كورونا وما بعدها: الصعوبات وسبل المواجهة. مجلة تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. ٢٥(١): ٢٩٢-٣١٣.
- عبد المولي، مروة جبرو عبد الرحمن (٢٠٢٤). تصور مقترح لتعزيز مستوى الكفاءات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. (٩٠): ٢٩-١١٠.
- عبد الناصر، نعمات، فرغلي، أسماء صلاح، وكيلاني، مصطفى حسن (٢٠٢١). دور القانونين والتشريعات في تدعيم الإبداع الإداري لدي القيادات التربوية في التعليم ما قبل الجامعي بمصر: دراسة تقويمية. المجلة التربوية لتعليم الكبار. كلية التربية. جامعة أسيوط. ٣(١): ٩١-١١٥.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد (٢٠٢١). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية علي ضوء منهجية هوشين كانزي. مجلة البحث



- العلمي في التربية. كلية التربية للأداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ١٢(٢٢): ١-٥٦.
- العشماوي، محمود سعيد محمد والشعراوي، محمد على حسن(٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S . مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ٢(أكتوبر): ٧٣٢: ٨٢٨.
  - العصامي، عبير فوزي(٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الكفايات الرقمية لمعلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. ٣(١٩٧): ٣٥١-٤٠٢.
  - عطوة، احلام محمود إسماعيل، الاتربي، هويدا محمود، والحرون، مني محمد(٢٠٢٣). متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة مدينة السادات. ٢٦٦-٢٩٧.
  - علي، زينب محمود أحمد(٢٠١٩). معلم العصر الرقمي: الطموحات والتحديات. مجلة كلية التربية. جامعة سوهاج. (٦٨): ٣١٠٦-٣١١٤.
  - عمر، جيهان أحمد(٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية(التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة). المجلة العلمية للبحوث التجارية. (٤): ٩٣-١٤٣.
  - العواد، باسم مصطفى ابراهيم(٢٠٢١). المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام: الواقع- المأمول. مجلة تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. ١٦(١): ١٦١-١٨٠.
  - عوادة، رائد(٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر مدرء المدارس الأساسية في محافظة القدس. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. ٣٩(٢): ٢٨٤-٣٠٧.

- العوادي، فوزية (٢٠٢٣). الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة المحترف. جامعة زيان عاشور الجلفة. ١٠(١): ٢١١-٢٢٥.
- عيداروس، أحمد نجم الدين، نصيف، إنجي طلعت، و عوض الله، ولاء عبد الحميد (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٣(١١٩): ٥٣١-٥٦٤.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وحوشان، نصره ناصح (٢٠١٨). استخدام إطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية. بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة، (٣٧): ٥٣-٩٨.
- الغزالي، فاضل راضي غباشي والناجي، عقيل مسلم (٢٠٢٢). القيادة الذكية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. ١٨(٣): ٣٣٥-٣٥٨.
- غنام، ثابت (٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. مصر. ٦(٢٦): ٤٧-٧٠.
- فتحي، شاکر محمد (٢٠٢٠). نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي. مجلة الادارة التربوية. مجلة علمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية. جامعة عين شمس. ٧(٢٧): ١٣-٨٦.
- قريني، سعاد (٢٠١٨). الاتصال ودوره في نجاح العلاقات في المؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. الجزائر. (١٤): ٢١٨-٢٢٧.
- كرنكة، محمد مصطفى حمدان (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي. مجلة المصرفي. السودان. (٨٧): ١٦-٢٧.

- لاشين، كريمة محمد أحمد (٢٠٢٣). تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. ٤٧ (٢): ١٥-١٦٨.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. جمهورية مصر العربية: الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث.
- محمد، فاتن رمضان عبده، جوهر، يرسف عبد المعطي، ومخولف، سميحة على (٢٠٢٣). تنمية الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية على ضوء منهجية الديكام (DACUM). رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة الفيوم.
- محمد، وجدان قاسم (٢٠٢٣). الترافف الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات التقنية في محافظة السللمانية/ إقليم كوردستان /العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية. العراق. (٨١): ٢٢٢-٢٥٧.
- محمود، أمنية فاروق (٢٠١٩). تفعيل وحدات التدريب بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء حوكمة المدرسة. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير. جامعة بنها. ٢ (٤): ١٣٣-١٧٤.
- محمود، فاطمة الزهراء سالم (٢٠٢٠). التباعد الاجتماعي وأثاره التربوية في زمن كوفيد ١٩ المستجد. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ٧٥ (٧٥): ٢٣-١.
- مرسي، شوقي علي محمود (٢٠٢٠). التخطيط لتطوير التعليم في مصر في ضوء متطلبات العصر الرقمي. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة المنوفية.
- المرصد المفتوح لاعتراض الشبكات (OONI) ومؤسسة حرية الفكر والتعبير (AFTE). (٢٠١٨). حالة الرقابة علي الإنترنت في مصر. ١-٣٢.

- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٢). التنمية البشرية قطاع التعليم الأساسي والفني. جمهورية مصر العربية: مجلس الوزراء: ١-٨٢.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٤). أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري. جمهورية مصر العربية.
- مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٠). تسجيل غياب المعلمين والطلاب إلكترونياً، متاح علي <http://emis.emis.gov.eg/follow>
- مصطفى، السيد فكري عبد العزيز (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٣٤ (١٣٣): ١٧٣-٢٤٦.
- المطيري، سلطان دخيل الله و الثبتي، عبد الله عواض (٢٠٢٣). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية. (٢٧): ٦١-٨٩.
- المعقبى، فهد أحمد غالب (٢٠٢٠). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- مغاوري، هالة أمين (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. (٥٧): ٣٣-٧٦.
- مقراني، مريم (٢٠١٥). كفاءة المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها علي أداء الموارد البشرية في المنظمة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد بوضياف.

- مقرب، على أحمد، شحاته، مصطفى أحمد، وسيد، عبير نبيل (٢٠٢٤). تحليل البيئة الداخلية لمنظومة التعليم الثانوي العام وانعكاساتها على التحول الرقمي لها. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. جامعة المنيا. ٣٩(١): ٩٩-١٢٥.
- مندور، هناء شحتة السيد (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس. ٤٧(١): ١٦١-٣٦٩.
- نصر، عزة جلال مصطفى وبغدادى، منار محمد إسماعيل (٢٠٢١). تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ١٨(١٠٦): ٨٧-٢٠٠.
- نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠١٩). رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل ماكنزي 7S. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. ٤٣(٤): ٧١١-٨١٢.
- هلال، فاطمة حنفى محمود (٢٠١٩). تطوير برامج تدريب المعلمين في مصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ١٦(٨٤): ٩٤-١١٢.
- هلال، محمد عبد الحكيم (٢٠٢١). تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد ١٩. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. ٤٥(٤): ٦١-١٧٨.
- الهاللي، الهاللي الشرييني (٢٠١٨). البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (الفترة من سبتمبر ٢٠١٥ حتى فبراير ٢٠١٧). البرنامج السادس "برنامج دعم الأنشطة التربوية وتحسين جودة الحياة المدرسية وتنفيذ

- مشروع المدارس المصرية اليابانية وتطبيق أنشطة "التوكاتسو". مجلة بحوث التربية النوعية. جامعة المنصورة. (٤٩): ٥٤-١٠٩.
- هـل، شعبان أحمد محمد (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية. جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ١٥ (٩): ٤٨٩-٥٤٠.
  - الوريكات، ساجده عبد الحليم رضوان (٢٠٢٢). دور الثقافة في تطوير المجتمع وتوجيهه. المجلة العربية للنشر العلمي. ٥ (٥٠): ١٢٢٢: ١٢٣٤.
  - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (إبريل، ٢٠٢٤). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. عدد شهري.
  - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (فبراير ٢٠١٣). الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧. القاهرة: وزارة الاتصالات.
  - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (يناير ٢٠٢٤). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات. ١-٤.
  - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. جمهورية مصر العربية.
  - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم ما قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠). جمهورية مصر العربية.
  - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٠). أهم إنجازات وزارة التربية والتعليم الفني خلال السنوات الخمس الماضية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
  - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). بيان بإجمالي أعداد الامتحانات الالكترونية حتي العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية. الادارة العامة لقواعد البيانات المركزية.

- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). بيان بإجمالي البنية التحتية والتجهيزات حتي العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية. الادارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). بيان بأعداد الطلاب المقيدين بالمرحلة الثانوية العامة خلال الفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية. الادارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). بيان بأعداد القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة الذين تم تدريبهم خلال الفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية. الادارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). بيان بأعداد المعلمين بالمرحلة الثانوية العامة الذين تم تدريبهم خلال الفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية. الادارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). تطور مستوي كثافة الفصل بالتعليم الثانوي العام خلال الفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٢/٢٠٢٣. جمهورية مصر العربية. الادارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
- وزارة المالية (٢٠٢٣). البيان المالي لمشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية.
- يوسف، إيمان أحمد (٢٠٢٠). المهارات الإدارية وطرق تنميتها. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- يونس، أسماء محمد أحمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لمواجهة الإقصاء الرقمي لدي طلاب التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية على محافظة المنيا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ١٦ (٣): ١-٩١.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ali, S.(2021). Development of institutional performance: Study on the secretariat the northernborders region. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. *International Review*. 1(2):35-45.
- AL- Haraisa, Y. (2022). The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness On Strategic Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*. 12(4): 42–55.
- Al-Adaileh, R.(2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. *International Review of Management and Marketing*. 7(5): 85-92.
- Aldalimy, M., Al-Sharifi, A., Bannay, D.(2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity. *Journal of Southwest Jiaotong University*. 54(6):1- 13.
- Prasetia, I.(2023). Strategic Planning in Improving Organizational Performance: Analysis of Practice in Schools. *International Journal of Social Science And Human Research*.6(7): 4359-4365.
- Alghazi, A., Cui, T., Shen, J., Wamba, S., Fosso. & Li, M. (2020). A qualitative study of the strategic alignment perspective of Public-Sector Organisations in Saudi Arabia in the digitalisation age. *Pacific Asia Conference on Information Systems*. Faculty of Of Engineering and Information. University of Wollongong.1-14.
- AL-Hashem, A. & Orabi, T.(2021). Strategic alignment maturity criteria as a catalyst for enhancing operational excellence in Jordanian industrial companies. *Management Science Letters*. (11): 1699-1706.
- Almashalah, S. (2020). Strategic alignment for digital transformation "the fit between the use of technology and business objectives". *Master's thesis*. Chalmers University Of Technology Gothenburg. Sweden.



- Alsayah, A.(2022). Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and Image. *Problems and Perspectives in Management*. 20(1): 501-513.
- Alsuwaidi, A., Alshami, S. & Akmal, S.(2021). The Impact of Entrepreneurship Towards Innovation in Airport Industry: The Double Mediation Framework of Strategic Alignment and Learning Orientation. *Academy of Strategic Management Journal*. (20): 1-19.
- Andrén, S., Lindström, E., Hugosson, A., Rönnqvist. S., Lagerström, R. & Hacks, S. (2020). Assessing Alignment Between Business and IT Strategy: A Case Study. 13th IFIP WG 8.1 *Working Conference on the Practice of Enterprise Modelling*. Forum. November 25–27. Riga. Latvia. :1-11.
- Audretsch, D. & Belitski, M.(2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and innovation*.29(2): 285-309.
- Ayoup, H., Omar, N. & Rahman, I. (2016). Balanced Scorecard and Strategic Alignment: Amalaysian Case. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 6(S4): 85-95.
- Bianchini, I., Russo, S., Bortoli, R., Silva, L. & Filho, J.(2018). Strategic Alignment: Management Models and Other Organizational Possibilities. *International Journal for Innovation Education and Research*. 6 (8): 1-14.
- Bohanon, H., Wu, M., Kushki, A., LeVesseur, C., Harms, A., Vera, E., Sanei, J. & Shriberg, D. (2021). The role of school improvement planning in the implementation of MTSS in secondary schools, Preventing School Failure: *Alternative Education for Children and Youth*. 65(3):230-242.
- Canhoto, A., Quinton, S., Pera, R. & Molinillo, S.(2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*. 30(3): 1-49.
- Chen, R. (2019). Research on the Construction of Partnership in the Corporate Workplace. *Advances in Economics, Business and Management Research*. *International Symposium on Social Science and Management Innovation*. (68): 332-334.

- Chi, M., Huang, R., George, J.(2020). Collaboration in demand-driven supply chain: based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*. Research gate. (52): 1-40.
- Coltman, T.,Tallon, P., Sharma, R. &Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years. *Journal of Information Technology*. (30): 91–100.
- Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C. & Tsaramirsis, G. (2021). Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities. risks, challenges and solutions. *International Journal of Information Technology*. Springer. 13(6): 2191-2197.
- Darii, H., Laval, J., Genoulaz, V. & Goepf, V.(2020). Measurement of the Business/IT Alignment of Information Systems. *8th International Conference on Information Systems. Logistics and Supply Chain ILS Conference 2020*. April 22-24, Austin. USA. :1-9.
- Dehaish, K.(2022). A Digital Strategic Alignment Model for Enhancing Sustainable Performance in Saudi Water Companies. *Doctor of Philosophy*. Victoria University. Melbourne.
- Elaraby, M.& Ayaad, N.(2020).Dilemma Of Institutional Performance assessment in governmental Sector- aproposed kpis model. *Journal of humanities and applied social sciences*. 2(2): 115-139.
- Esen, H., Hatipoğlu, T. & Boyacı, A. İ. (2016). A fuzzy approach for performance appraisal: the evaluation of a purchasing specialist. In *Computational Intelligence*. Springer: 235-250.
- Gajardo, P. & La Paz, A.(2019). Business-IT Alignment in the Digital Age, an Empirical Analysis. *International Journal of Innovation in Management*. 7(2): 89-100.
- Gede, D. & Huluka, A.(2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management* . 10(2): 1-20.
- Gerow, J. E., Thatcher, J. B., & Grover, V. (2015). Six types of IT-business strategic alignment: an investigation of the constructs

- and their measurement. *European Journal of Information Systems*. 24(5):465-491.
- Ghonim, M., Khashaba, N. A., Al-Najaar. & Khashan, M. (2020). Strategic Alignment and Its Impact on Decision Effectiveness: A Comprehensive Model. *International Journal of Emerging Markets*. ResearchGate. 17(1): 198-218.
  - Group, G., Hatch, T. & Youell, N.(2019). The Challenge of Strategic Alignment. The Role Of Score cards & Dashboards In Strategy Execution. A FSN & Oracle White Paper.
  - Henriques, M., de Vasconcelos, J., Pestana, G. & Rocha, Á. (2019). ITbusiness strategic alignment in social era. In *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* .IEEE.1-6.
  - Horlacher, A.(2016). Co-Creating Value - The Dyadic Cdo-Cio Relationship during the Digit Al Transformation. *Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS)*. İstanbul.Turkey: 1-12.
  - Hough, J. & Liebig, K. (2013). An Analysis Of Strategic Alignment Tools. *Harvard Business Review Corporate Ownership & Control*.10(2): 591 -603.
  - Ilmudeen, A., Bao, Y. & Alharbi, I.(2019).How does business-IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures Conjecture and empirical analysis. *Journal of Enterprise Information Management*. 32(3): 457-.674.
  - Isal, Y., Pikarti, G., Hidayanto, A. & Putra, E.(2016). Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT- Business Strategic Alignment. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 9(3): 1-27.
  - Jansson, D. & Karlsson, J. (2016). *Strategic Alignment and its influence on Purchasers:Propositions for constructing the strategic alignment*. Master Thesis Within: General Management. Jonkoping university
  - Jesica, A. (2021). School Heads Competencies and School Performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Explorer(Ijmre)*. 1(8), 17- 29.

- Jonathan, G.(2021). Strategic Alignment for Digital Transformation: Insights from the Public sector. CEUR Workshop Proceedings. RWTH Aachen University: 165-171.
- Kaur, J. & Nor, M.(2017). Revisiting Strategic Alignment Maturity:Initial Evaluation of Malaysian Technical Vocational Education and Training Institutions. *Conference on e-Learning, e-Management and e-Services (IC3e)*: 108-113.
- Khan, Idris. & Khan.(2020). An investigation of the factors addicting institutional performance: evidence from higher education . *FWU Journal of Social Scineces*. 14(3): 131-144.
- Ling, y.(2019). Examining green policy and sustainable development from the perspective of differentiation and strategic alignment. *Business Strategy and the environment*. 28(6): 1096-1106.
- Maitreyee, M.(2015). *Aligning IT strategy with business strategy :A case study of global IT consultancy firms*. Master's thesis. Department of Management Studies . Aalto University.
- Naumenko, V. & Schaller, R.(2019).Organizational alignment and employee job satisfaction in an EB-5 hotel. *Journal of Global Business Insights*. 4(1):34-47.
- Njanka, S., Sandula G. & Palacios, R.(2021). IT Business Alignment: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science 181*. Elsevier. 333-340.
- Reed, j.(2023). Modeling and measuring strategic alignment. *Journal of Strategy and Management* .16(4): 654-671.
- Reid, s., Short, j. & Ketchen, D.(2018). Reading The room: leveraging popular business books to enhance organizational performance. *Business Horizons*. 61(2): 191-197.
- Reynolds D., Neeleman A. (2021).*School Improvement Capacity .Review and a Reconceptualization from the Perspectives of Educational Effectiveness and Educational Policy*. In: Oude Groote Beverborg A., Feldhoff T., Maag Merki K., Radisch F. (eds) Concept and Design Developments in School Improvement Research. Accountability and Educational Improvement. Springer. Cham.

- Slim, A., Sarah, O., Kadhim, K., Ali, B., Hammood, A&Othman, B.(2021). The effect of information technology business alignment factors on performance of SMEs . *Management Science Letters*. (11):33–842.
- Vagadia, B.(2014). *Enterprise Governance Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment*. New York : Verlag Berlin Heidelberg Springer.
- Wahlin, F. & Karlsson, S.(2017). *Digital Strategies and Strategic Alignment The Existence of Digital Strategies and Their Alignment with Business Strategies for Small and Medium-sized Swedish Manufacturing Firms*. Master's Thesis. Lund University. Faculty of Engineering.
- Yang, Y. Hsu, J.(2019).Organizational process alignment, culture and innovation. *International Scholars Journals*. 13(5): 1-10.
- Younis, J., Alsreiwe, S., Hejase, H.& Hejase, A.(2023).Strategic alignment dimensions and structured practices of learning organizations: A case study of Wasit university. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies* 6(2):418-431.
- Yuliansyah, Y. & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system organizational learning and service strategic alignment Impact on performance. *International Journal of Ethics and Systems*.34(4): 564-592.

## ملحق (١)

## أسماء السادة المحكمين للاستراتيجية المقترحة مرتبة هجائياً

م	الاسم	الوظيفة وجهة العمل
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ.د/ أحمد نجم عيدرواس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة الزقازيق.
٣	أ.د/ سعيد إسماعيل القاضي	أستاذ أصول التربية والعميد الأسبق لكلية التربية - جامعة أسوان.
٤	أ.م.د/ سماح السيد محمد	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية - جامعة المنوفية.
٥	أ.د/ محمد إبراهيم طه خليل	أستاذ أصول التربية بكلية التربية - جامعة طنطا.
٦	أ.د/ محمد صبري الحوت	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية - جامعة الزقازيق.
٧	أ.د/ محمود فوزي بدوى	أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة المنوفية.
٨	أ.د/ منال فتحي سمحان	أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية للدراسات العليا - جامعة المنوفية.
٩	أ.د/ هند داوى محمد رضوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان.