# تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

إعداد الباحثة

**عزة محمد رشاد محمود**

**إشراف**

**أ.د/ حسام حمدى عبد الحميد**

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التربوية وعميد كلية التربية

جامعة حلوان

**د/ ناصر شعبان على طلبة**

مدرس أصول التربية

كلية التربية – جامعة الفيوم

**ملخص البحث:**

**هدف** البحث الحالي إلى تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، عبر تطبيق استبانة للتعرف على متطلبات تحقيق التطوير لإدارة التخطيط والمشروعات والتي تتعلق (بالإدارة المدرسية المتميزة، المعلم، جودة الخدمة التعليمية، الخريج المبدع، والمحور الثاني؛ متطلبات البيئة الخارجية، موجهة لعينة قوامها (446) فردًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري؛ وكلاء؛ معلمي ومنسقي إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الصناعي الفني، وكذلك أعضاء إدارة التخطيط والمشروعات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، **وتوصل البحث** إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة توافر عدة متطلبات لتطوير لإدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم ، قلة

ثقافة العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمفهوم الذكاء الاستراتيجي ، ضعف الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق التميز بتلك المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التخطيط والمشروعات – المدارس الثانوية الفنية الصناعية – الذكاء الاستراتيجي.

## Development of Planning and Project in industrial technical secondary schools in Fayoum Governorate in the light of the strategic intelligence approach

**Abstract:**

The current research aimed to develop planning and project management in industrial technical secondary education schools in Fayoum Governorate in light of the strategic intelligence approach. The research relied on the descriptive method, by applying a questionnaire to identify the requirements for achieving development for planning and project management, which relate to (distinguished school management, the teacher, The quality of educational service, the creative graduate, and the second axis: the requirements of the external environment, addressed to a sample of (446) individuals who were randomly selected from principals, agents, teachers and coordinators of the planning and projects department in technical industrial secondary education schools, as well as members of the planning and projects department in some educational departments in the governorate. Fayoum, The research reached several results, the most important of which are the need to provide several requirements for the development of planning and project management in industrial technical education schools in Fayoum Governorate, the lack of culture of workers in industrial technical secondary education schools in the concept of strategic intelligence, and the weakness of the material and human resources necessary to achieve excellence in those schools.

Keywords: planning and project management - industrial technical secondary schools - strategic intelligence.

**مقدمة:**

لقد شهد العالم تحولا جذريا في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية, وأسفرت عولمة الأسواق والإنتاج عن إدماج الأسواق الوطنية في تجارة عالمية واحدة , وقد تعزز هذا التحول من خلال تراجع الحواجز التجارية والتطورات الأساسية في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات والنقل كما أسفرت عن زيادة الإنتاج العالمي والاستثمار الأجنبي وزيادة الواردات والصادرات والضغوط التنافسية الهائلة بين الدول والصناعات .

وتعد القدرة على إنتاج الخدمات بالنوعية الجديدة بالسعر المناسب والوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى طبقا للمعايير الدولية من أهم أهداف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مكانة متميزة في الأسواق، وفي إطار ذلك تأتي أهمية تطوير العملية التعليمية والتي تكمن في تعظيم الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته وبذلك؛ فإن عمليات تطوير التعليم والتي تسعى إلى تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات يجب أن تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (Hina Khan & Harry Matlay, 2009, 769)

وفي ظل حرص الدولة على التطوير والتحديث المستمر فقد صدر القرار الوزاري رقم (274) لسنة 2014 م بشأن الهيكل التنظيمى والوظيفى المستحدث لديوان عام وزارة التربية والتعليم بإستحداث الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات التابعة للإدارة المركزية للتخطيط والجودة بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم

الفني ، وذلك حرصًـــا من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على الاهتمام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة رؤية مصر 2030 من خلال تفعيل دور إدارات وأقسام التخطيط والمشروعات بالمديريات والإدارات التعليمية، **(قرار وزاري رقم 274 ، 2014**، 5).

ويعد التعليم الفني أحد أهم المجالات التي تهتم الدولة بالاستثمار فيها لدعم قدرتها التنافسية لأنه المسئول عن ثقل مهارات الطلاب داخله بما يتناسب مع التطورات في سوق العمل؛ حيث يندرج خريجيه في العمل مباشرة ؛ حيث يشهد واقع التعليم الفني الصناعي في مصر تحديات حول أساليب العمل والإنتاج، وتحسين مستوى الخريجين. ( إيمان حسن، 2018، 581)

وتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي يتطلب منهجًا جديدًا ؛أطلق علية منهج الذكاء الاستراتيجي، والذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر كآلية وأداة فعالة لفهم متطلبات البيئة المحيطة، حيث حول نشاط المؤسسات من نشاط علاجي إلى نشاط استباقي وضحت المعلومة لها بعد استراتيجي وأداة لفحص وتحليل متغيرات بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المحيط الداخلي والتقاط إشارات عن الفرص المتاحة وتفسير تهديدات محيطها الخارجي لمحاولة إيجاد حلول تساعد على التكيف معها.

حيث يمكن النظر إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه ما تحتاجه المؤسسة لمعرفة بيئة أعمالها الخارجية وأحيانا الداخلية لتمكينها من الحصول على نظرة ثاقبة للعمليات الحالية، وتوقع التغيير وإدارته في المستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة الأعمال للعملاء، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham, K. Donald , & Kim, Henry M.,2002, 2).

وبهذا يمكن القول؛ ان دور إدارة التخطيط والمشـــروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصـــناعي في عصـــر التغيرات الســـريعه لم يعد قاصـــرًا على المحاضـــرات النظرية عن أهمية التخطيط والمشـــروعات، وإغفال الجانب التطبيقي في الحياة العملية، ومن الممكن الوصـــول إليه بأقرب الطرق والوســـائل، وبأقل مجهود ممكن، حتى لم يعد التعليم الصناعي المتقدم التقليدي مطلبًا شعبيًا لأنه من الواضـــح أنه لم يعد كافيًا لتحقيق التميز وتطلعات القيادة الســـياســـية، ومتطلبات العصر وطموحات اصحاب المصلحة.

وتحقيقًا لذلك فإن إدارة التخطيط والمشـــروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصـــناعي تحتاج إلى أن تعيد خلايا نسـيجها، وتطور مسـئوليتها وإدارتها المهنية، والأكاديمية، والمجتمعية، وان تجدد وتبدع في مدخلاتها ومخرجاتها، بما يتفق ومتطلبات التنافسية وبالاستفادة من الذكاء الاستراتيجي (علي الشخيبي ، 2004، 5-6)، وفي ضوء ما سبق يعد تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بالاستفادة من مدخل الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات؛ أمرًا في غاية الأهمية لملاحقة التقدم الهائل الذي يسود العالم.

**مشكلة البحث:**

يشير الواقع الحالي إلى أن إدارة التخطيط والمشروعات بالتعليم الثانوي الفني الصـــناعي تواجه أزمة حقيقية يتوقف عليها مصـــير المجتمع المصـــري في التقدم والرقي في شـــتى مناحي الحياة؛ حيث إن البعض في مصـــر يغفلون دور إدارة التخطيط والمشروعات ويتعاملون مع التعليم الثانوي الفني الصناعي على أنه درجة ثانية من التعليم وهذا ما أكدت عليه دراســـة خلف أن هناك قصـــورًا في المهارات التطبيقة وكذلك في قدرات الخريجين وضـــعف وجود خطط لتحليل وتخطيط المواد

الدراسية وتطوير المناهج وأساليب التقويم، بالإضافة إلى ضعف ترسيخ عقيدة التحسين المستمر للمهارات والقدرات البشرية والاهتمام بالمنافسة العالمية ( إيمان خلف ، 2018، 585).

ولذا فإن طلاب المدارس الثانوية الفنية عامةً، والصناعي خاصَة، ليس لديهم الرغبة الأكيدة في هذا التعليم؛ حيث إن النظرة المجتمعية المتدنية لهذا النوع من التعليم لها أثرها، فهو لا يتعلم تعليما راقيا وهو في نظر المجتمع ليس أكثر من صبي من صبيان الورش ( أسماء مراد صالح ، 2017، 38).

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (عبد المنعم) من أن النظرة الاجتماعية المتدنية لخريجي هذا النوع من التعليم أدت إلى انحطاط الطموح العلمي والمعرفي عند الطلاب، والتعامل معه على أساس أنه درجة ثانية من التعليم، ويظهر ذلك واضحا في انخفاض نسبة الملتحقين منهم بالتعليم العالي (عبد المنعم الدسوقي ، 2021، 195- 200).

وهكذا يمكن القول أن هذا النوع من التعليم يعجز عن الوفاء بطموحات التنمية في إطارها الحضاري، حيث أن يفتقد الربط بين أهدافه وبرامجه الدراسية وتطبيقاته الميدانية، وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات أن تخصصات التعليم الثانوي الصناعي لا تواكب التحديات المستقبلية، وضعف إتاحة الفرصة للإتقان المهني والتدريب الجيد، ووجود عدد من المهن المستحدثة لا تجد من يشغلها، وأن أهم ما يميز هذا النوع من التعليم في ألمانيا واليابان هو الجانب التطبيقي في المنشأة التدريبية ( عبد الرحمن الحبيب ، وزيد آل سلمان ، 2008، 183-185).

كما يجب ربط مناهج التعليم الفني الصناعي بتخصصاته المتنوعة تلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل، وأن تعيد هذه المدارس صياغة برامجها في

ضـــوء متطلبات التطوير التي يحتاجها ســـوق العمل بصـــورة من الذكاء ( يعقوب ناصر الدين، 2021، 34).

ومن خلال ما سبق تكمن مشكلة البحث في أزمة إدارة التخطيط والمشروعات بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، وانحراف أداء الإدارة عن مسارها الحقيقي وعجزها عن إعداد مخرجات ماهرة ومدربة على التخطيط وإدارة المشـــروعات والتكنولوجيا الحديثة، لذا كان من المهم أن يعاد النظر في أداء إدارة التخطيط والمشـــروعات بهذا النوع من التعليم لإعادة صـــياغة المنظومة كاملة، حتى يمكن ان تحقق مخرجاتها طلبًا متجددًا متزايدًا في ســوق العمل المحلي والعالمي، حيث لم تصــبح المنافســة محلية، بل أصــبحت منافســة عاملية يفوز فيها من عرف فلسـفة وأسـس ومبادئ التطوير المستمر.

**وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:** كيف يمكن تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس يمكن الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

2- ما التحليل الوثائقي لإدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ؟

3- ما المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة التخطيط والمشـــروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟

**أهداف البحث :**

تمثلت أهداف البحث الحالي في الآتي :

1. تعرف الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
2. رصد الواقع النظري لإدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة
3. تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة التخطيط والمشـــروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصـــناعي في محافظة الفيوم على ضـــوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

**أهمية البحث :**

**تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية :**

1. إهتمام الدولة بتفعيل دور إدارات التخطيط والمشروعات من أجل تحسين العملية التعليمية .
2. أهمية نوع التعليم الذي يتناوله البحث ألا وهو التعليم الفني الصناعي، لما له من قدرة على دفع عجلة التنمية في أى دولة طامحة للنمو في كافة المجالات.
3. كما تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية موضـــوع الذكاء الاســـترتيجي؛ والذي تفتقر الدراســـات العربية في مجال الإدارة العامة بعامة والتربوية بخاصـــة بمثل هذا النوع من الدراسات.

**منهج البحث وأداته:**

يعد المنهج الوصـــفي من أكثر المناهج الرئيســـة التى تســـتخدم في البحوث الإنســـانية والاجتماعية؛ ويعتمد على دراســـة الظاهرة كما هى في الميدان ، ويهتم بوصـفها وصـفًا دقيقًا ، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا ( محمود درويش ، 2018،

70)، لذلك فإنه في ضوء طبيعة البحث الحالي وتساؤلاته ،**أما عن أداة البحث فقد استخدمت** الباحثة الاستبانة باعتبارها من أكثر أدوات البحث ملائمة للبحث في العلوم التربوية، وذلك للتعرف على متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة من محورين رئيسين ؛ المحور الأول متطلبات تحقيق البيئة الداخلية ؛ والذي يضم (4) محاور فرعية كمتطلبات تحقيق التطوير بإدارة التخطيط والمشروعات والتي تتعلق ( بالإدارة المدرسية المتميزة ، المعلم ، جودة الخدمة التعليمية ، الخريج المبدع ) ؛ والمحور الثاني متطلبات البيئة الخارجية ؛ وقد بلغ إجمالي عبارات الاستبانة ( 64) عبارة .

**حدود البحث:**

تحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

1. **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ولذا فان الدراسة تقتصر على متغيرين أولهما التعرف على المرتكزات الأساسية للذكاء الاستراتيجي وثانيهما التعرف على أدوار إدارات التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، وتوضيح مفهومها وأهميتها وخصائصها وأبعادها وشروطها، ثم تتعرض الدراسة لتوضيح كيفية تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.
2. **حدود بشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة مكونه من (446) والتي تتضمنت مديري ووكلاء ومعلمي ومنسقي إدارة التخطيط والمشروعات بالتعليم

الثانوي الصـناعي الفني، وكذلك أعضـاء إدارة التخطيط والمشـروعات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

3. **حدود مكانية:** اقتصـر البحث الحالي على عينة عشـوائية من بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.
4. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/ 2023

**مصطلحات البحث:**

يتناول البحث عددًا من المصطلحات من أهمها ما يلي:

1- **إدارة التخطيط والمشروعات :** هى إدارة مستحدثة بمديريات التربية والتعليم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة من خلال تفعيل دور إدارات وأقسام التخطيط والمشروعات بالمديريات والإدارات التعليمية .( الكتاب الدوري وقم "9" ، 2017، 1) .

2- **التعليم الثانوي الفني الصناعي :** نمط من التعليم النظامي الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة ثلاث أو خمس سنوات بعد الانتهاء من المرحلة الإعدادية ؛ أو سنتين بعد انتهاء المرحلة الثانوية ، ويمكن الطالب من اكتساب الجدارات اللازمة لإعداده للعمل في مهنة ما . ( قانون رقم 160 لسنة 2022)

## 3- الذكاء الاستراتيجي:

يعرف الذكاء الاسـتراتيجي بأنه هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات ومنسـوبيها تتمثل في الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية، الدافعية القدرة على التحفيز العاملين، الشـراكة، ويمكنهم من الاسـتفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات

الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها (محمد الظالمي ، 2016، 6)

التعريف الاجرائي للذكاء الاستراتيجي :هو القدرة علي استشراف المستقبل والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط بها، للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات على الأداء الكلى للمدرسة.

**الدراسات السابقة :**

**أولًا : الدراسات العربية :**

**1- دراسة ( فايزة عبد المبدي سالم ،2014) بعنوان تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر فى ضوء الاستفادة من الخبرة الألمانية**

هدفت الدراسة إلي تطوير الكفايات الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر ، زيادة المشاركة بين المصانع والمدارس من أجل سد حاجات سوق العمل، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن للتعرف على أوجة التشابة والاختلاف بين الخبرة المصرية والألمانية بهدف التعرف على الأساليب التى اتخذتها ألمانيا فى نظمها التعليمي، كما استعانت الدراسة بأسلوب التحليل الرباعي (SOWT Analysis) لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف ودراسة البيئة الخارجية التى تعمل فى إطارها المؤسسة لمعرفة ما فيها من فرص وتهديات، وتوصلت الدراسة ضعف إعداد قيادات المدارس الفنية الصناعية وضعف التخطيط الاسترتيجى والتنسيق مع الجهات المعنية، وأوصت الدراسة بضرورة الإعداد المسبق لتلك القيادات وضرورة تفعيل القرارات الوزارية وضرورة استخدام التخطيط الجيد لربط التعليم الفنى الصناعى بسوق العمل.

**2- دراسة ( عنتر محمد عبد العال، 2017) بعنوان : تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي**

هدفت الدراسة إلى تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية من خلال تبنيها نظام الذكاء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة.

**3- دراسة ( عزة جلال نصر ، 2020) بعنوان : الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال الوقوف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته، وأهدافه، ومكوناته، إلى جانب مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومداخلها، ومصادرها، بالإضافة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بتحليل بيئة المدرسة الخاصة بنموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية، علاوة على الاستعانة بأسلوب (PESTEL)، للوقوف على تأثير عوامل البيئة الخارجية على المؤسسة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى تقديم رؤية استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**3- دراسة (عبد المنعم الشحنة ، 2021) بعنوان : دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة، والتعرف على واقع اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الاستراتيجي، والوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى إجراءات مقترحة لاتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الاستراتيجي ومن أهمها: أن يتم تعيين مدراء مدارس التعليم الأساسي عن طريق الإعلان ويتم تشكيل لجنة لاختيارهم، الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بمدارس التعليم الأساسي، العمل على نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي وكيفية توظيفه في اتخاذ القرار.

**4- دراسة (محمد عوض الشمري، 2021) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في جامعة كربلاء، وتضمن الاطار المفاهيمي متغيرين رئيسين هما الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة، وتضمن كل متغير عدة أبعاد، إذ ضم الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة)، فيما ضمت الميزة التنافسية (المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

واعتمدت على الاستبانة كأداة تضمنت على أراء عينة البحث البالغ عددهم 104 شخص من المديرين في الأقسام العلمية والإدارية ومسؤولي شعب الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجد تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

**ثانيا: الدراسات الأجنبية :**

**1- دراسة (Seitovirta , 2011) بعنوان :دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المؤسسية**

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (14) مديرا، وكان من أهم نتائج الدراسة: توافر المعلومات الداخلية والخارجية عن المؤسسة شرط أساسي لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات ، كما يعد الذكاء الاستراتيجي مصدرا مهما للمعلومات يستند إليه المديرون في عملية صنع القرارات.

2- **دراسة ( Araz Albarwari & Nazar Raheed) بعنوان : دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المواهب الفعالة**

هدفت الدراسة إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق فاعلية ادارة المواهب في منظمات التعليم العالى بمدينة دهوك ، وذك من خلال تبنى مشكله رئيسه تتمثل في دور الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق فاعلية ادارة المواهب لمنظمات التعليم العالي العاملة بمدينه دهوك، وقد استندت الدراسة فى معالجة المشكلة على فرضية اساسيه هى : يلعب الذكاء الاستراتيجى دورا مهما فى تعزيز قدره ادارة المواهب، واستخدمت الدراسة استطلاع الاراء باستبانة تتكون من ( ١٥ سؤال )

توصف الذكاء الاستراتيجي و (٩ سؤال) تعبر عن ادارة المواهب ، وتوصل البحث الى أن للذكاء الاستراتيجي اثر في تنشيط ادارة المواهب بمقدار 217 مرة ، وأوصيت الدراسة بضرورة الاهتمام الجدي والمستمر نحو تدعيم وتقوية القيادات الادارية والكوادر التدريسية من الناحية العقلية كالادراك للاشياء الغير منظورة , التفكير الاستراتيجي , سعة الافق , الذكاء الاستراتيجي

3- **دراســـة (Salahaldeen Nsour 2020) بعنوان تأثير تطبيق الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المخاطر في جائحة كرونا :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإستراتيجية وعلاقته بإدارة المخاطر و تم تحديد خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وهي: الاستشراف، والتفكير المنظومي، والرؤية المستقبلية (الاستراتيجية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة وتم تحليل النتائج خلال فترة جائحة كوفيد-19، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية بين تطبيق الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر واوصت بضرورة نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتفعيله في كافة المنظمات .

**خطوات البحث:**

يتناول البحث الحالي المحاور التالية: الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر، ثم متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة، ثم تقديم مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

**المحور الأول: الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر:**

**أ- الذكاء الاستراتيجي**

1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء الاستراتيجي شأنه شان العديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لم يتفق عليها الباحثون فلكل منهم نظرياته الخاصة حسب فهمه وتفسيره، ومن هنا تعددت التعريفات وتباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

ولقد ظهرت الكلمة اللاتينية( Intelligence ) لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني سيشارون وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية (Intelligence)، وتعني لغويا بالذهن (Intellect) (والفهم) Understanding (والحكمة) Sagacity لذا فان تناول النشاط العقلي لم يكن مقتصرا على علماء النفس، وإنما تناولاه الفلاسفة قبلهم، وكان منهجهم في ذلك معتمد على المنهج التأملي العقلي وهو نفس المنهج الذي أتبعه علم النفس قبل أن يصبح علما خاض للبحث التجريبي. (صالح الحسناوي ورنا الجبابي ، 2021،140) .

ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات الصحيحة المتاحة للأشخاص المناسبين لمساعداتهم في اتخاذ قرارات اقتصادية مستنيرة حول مستقبل منظماتهم وبدون هذه المعلومات، يعتقد أنه سيكون من الصعب على الموظفين اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق المنافسة المطلوبة ، كما يشكل الذكاء الاستراتيجي أداة إستراتيجية تستخدم لتسهيل تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، لذلك فإنه قاعدة هامة مفيدة لتوليد البيانات التي تحدد أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية مع المنافسين الآخرين في نفس المجال ( Donald Marchand.,2007,13)

في حين يركز بعض العلماء علي رأس المال الفكري علي أهمية دور ووجود رأس المال البشـــري داخل المنظمة باعتبارها مهمة في جمع المعلومات وتنظيمها واستخدامها باعتبار الموارد البشرية داخل المنظمة مثل الموظفين والمديرين أساسية في تحقيق التميز للشركة من خلال استخدام أدوات مثل تحليل المنافسين وتحليل اتجاهات الصناعة الأوسع نطاقا. (Gabriela Opait, 2016, 69)

كما أن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على المعلومة ذات التوجه الاستباقي أي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة، وهي منطوية على درجة عالية من عدم التأكد، وتلعب دور هام في عملية تكييف المنظمة مع بيئته المتغيرة، وتهدف إلى صـــياغة أهدافها الاســـتراتيجية، ( محمد حســـين الطائي ، نعمة الخفاجي، 2009، 231).

وعلى الرغم من تباين المفاهيم المقدمة للذكاء الاستراتيجي من اتجاه إلى أخر إلا أنه يكاد تتفق جميع تلك التعريفات حول أهمية تلك العملية وعلى الدور الجوهري للمعلومة في تشـكيل هذا المفهوم، والدور الهام في اتخاذ وصـــنع القرار ورسم الإستراتيجية للمؤسسة.

التعريف الإجرائي للذكاء الاســـتراتيجي أنه قدرة مديري المســـتقبل على استشراف المستقبل والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناســـب في الوقت المناســـب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات.

2- أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الذكاء لاســـتراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات والتطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين ، فالذكاء الاستراتيجي يعد بمثابة الركن الأساسي للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يساعد قادة المؤسسات على اتخاذ قرارات مصيرية مهمة في مستقبل المؤسسة، وتبرز أهميته كونه عنصرا مهما في مساعدة المؤسسات على مواجهة المخاطر والتهديدات المحيطة بها ( محمد الظالمي، 2014، 25)

وتتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي في حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة، يجعل الذكاء المؤســسات ان تكون قادرة على الابداع في صــياغة اســتراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضــعها الراهن، ويقود إلى التميز والتنافســية من خلال توافر القدرة على وضـع الحلول الاسـتراتيجية لمشـكلات العمل، ( بشـرى العزاوي ، وأحمد صـالح ، 2010، 180).

3- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

حدد بعض العلماء أبعاد الذكاء الاسـتراتيجي في: الاسـتشـراف، وتفكير النظم، والرؤية المســـتقبلية، الشـــراكة، والتحفيز أو الدافعية ( Maccoby,M.& Scudder,T, 2011,32)

- الاستشراف:

وهو القدرة على إمكانية إسـقاط حالة العالم الحالية على المسـتقبل بأبصـار تطوره مسـتقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسـيطرة عليه، كما يعرف

بأنه قدرة القائد على التفكير بطريقة غير اعتيادية مما تعمل على رؤية المســـتقبل (حسن الزعبي ، مصطفي النواصرة ، 2019، 45).

- التفكير المنظم:

يركز التفكير المنظم على معرفة العناصر، وتحليلها، ومعرفة علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة ؛ ويتمثل في قدرة العاملين في الإدارة العليا على دراسة الأفكار مجتمعه بدلًا من دراستها بشكل فردي لمعرفة قيمتها على المدى البعيد، وتحليل المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعه بدلًا من فصلها عن بعضها للمساعدة على رؤية الأحداث المحيطة بصورة أكثر وضوحا، وبذلك فإنه يتكون من إطار لرؤية الأنماط والعلاقات المتبادلة، فيجعل الحقائق أكثر قابلية للإدارة من خلال رؤية الأنماط التي تكمن وراء الأحداث والتفاصيل (Stephen Haines, 2011, 6).

وبالتالي يمكن تعريف التفكير المنظم أو تفكير النظم بأنه إطار للتفكير الاستراتيجي لمواجهة المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة التعليمية بطريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة ضمن بية النظم، عن طريق دراسة أجزاء المؤسسة وعلاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف وغايات المؤسسة.

- الرؤية المستقبلية:

تعد الرؤية المســتقبلية تخيل لآفاق المســتقبل، وربطها مع الواقع الحالي، كما أنها تركز على المعتقدات المنظمية كمؤشـــر مهم في صـــياغتها، وأنها تعبر عن فلســـفة المنظمة، وتربط الرؤية بالخيال الذي ينتج اختراع الأشـــياء عبر الدماغ، وبذلك يتم تخيل الافاق المستقبلية البديلة مع النظر إلى الواقع الحالي بالتركيز على

المعتقدات المنظمية كمؤشر في صياغتها (حسن الزعبي ، مصطفي النواصرة ، 2019، 47)

- الشراكة:

هي عبارة عن تكوين التحالفات الاستراتيجية وبناء الشراكات الداخلية، والخارجية، بحيث تعبر عن أداء لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي، ويعانون ضعفا في البعض الأخر، كما تعتبر الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركة المعلومات، فإنها مقومات أساسية لتعزيز عنصر الشراكة ( بشرى العزاوي ، وأحمد صالح ، 2010، 188)

أى أن الشراكه إحلال التعاون محل التنافس والصراع، بحيث أنها اؤدي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة بالأرباح، والمنافع والمكاسب الملموسة، وغير الملوسة ، ولكي تكون الشراكة حقيقة وناجحة لا بد اون تكون مواقف الشركاء قوية وجادة مع معرفة أهادف كل الأطراف والسعي وراء تحقيقها، بالغضافة إلى المشاركة في أخذ القرارات وضياغتها ( فايز جمعة ، هاجر الوادي، 2022، 130)

- التحفيز:

يعد التحفيز عنصرًا مهما في نجاح وتقدم المؤسسات، وهو يفسر قيام الفرد بعمل ما بحماس، واندفاع بينما لا يتوافر تلك الحماس عند شخص أخر، أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفه، بحيث يمكن تفسير هذا الاختلاف السلوكي جزئيا عن طريق معرفة الحفز الانساني ( فؤاد سالم وأخرون، 2019، 211)

وتحفيز العاملين يتمثل في الأسلوب الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وذلك من خلال توفير الرغبات والاحتياجات للعاملين والتي توافرها يؤدي إلى خلق فرصـــه التميز في العمل وهذه الاحتياجات إما أن تكون مادية أو معنوية أو اجتماعية، وتحفيز العالمين يســاعد على زيادة واســتمرار فعالية ونشــاط وكفاءة العالمين الذي يسهم في تحقيق أهادف المؤسسة (ثائر سعدون ، 2016، 65)

وبناء على ما ســبق؛ يتضـــح أن التحفيز أو الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء اســتراتيجي على تحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم لتحقيق الاهداف المشتركة من خلال تقديم الحوافز المتنوعة؛ لتوجيه العالمين على تنفيذ التصورات والرؤى.

إضــافة للأبعاد الســابقة كما أشــار إلية بعض الباحثين فإن من أبعاد الذكاء الاســتراتيجي عنصــر الحدس والإبداع، لأن القائد يجب أن يتمتع بالحدس ليتمكن من حدس القوى المحيطة به، ولتعزز قدراته في الاســتشــراف، والرؤية، وإضــافة الإبداع لان القائد الذي اســتراتيجيا يجب ان يتمتع بالابداع والافق الواســع (بشــري العزاوي ، أحمد صالح، 2010، 191).

**4- خصائص الذكاء الاستراتيجي:**

إن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن عملية تتسم بجملة من الخصائص والسمات تمر بخمس مراحل متتالية وهي: (الاستشعار؛ ويعني استشعار التغيرات الداخلية والخارجية وتشـخيصـها، الجمع؛ ويعني جمع البيانات ذات القيمة، التنظيم؛ ويعني تنظيم البيانات وهيكلتها في شــكل مصــادر للمعلومات، المعالجة؛ وتعني معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، الاســـتخدام؛ ويعني اســـتخدام المعلومات في

صناعة القررات ووضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها (يوسف عاشور، 2018، 19)

وهذه المراحل تجعل كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء الاستراتيجي مع ضرورة الارتكاز على المعلومات وتفعيلها باعتماد تكنولوجيا تساعد للوصول إلى الذكاء الاستراتيجي ذوي القيمة.

ب-**إدارة التخطيط والمشروعات** : إدارة التخطيط والمشروعات هى إدارة مستحدثة بمديريات التربية والتعليم والتابعة للإدارة المركزية للتخطيط والجودة بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وتهدف إلى الاهتمام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة رؤية مصر حتى 2030 من خلال تفعيل دور إدارات التخطيط والمشروعات بالمديريات والادارات التعليمية، وتتمثل أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم في تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية ، إتاحة التعليم للجميع دون تميز، تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم ( رؤية مصر **2030** ,2018، 140)

❖ **اختصاصات منسقى إدارة التخطيط والمشروعات بالمدراس :**

يشترط أن يكون منسق التخطيط والمشروعات بكل مدرسة ( أحد الوكلاء الذي يتم ترشيحه من قبل مدير المدرسة )، بالإضافة إلي تشكيل باقي الأعضاء والذي يشمل على أخصائي اجتماعي، معلمين، طلاب من الصفوف العليا، وتتمثل اختصاصات فريق التخطيط والمشروعات بالمدرسة فيما يلي :

- رصد الوضع الراهن واحتياجات وأولويات المدرسة واعداد تقرير بذلك وموافاة الادارة التعليمية بنسخة معتمدة من مدير المدرسة. ( الكتاب دورى رقم 9, 2017)

- إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة ( الخطة الاستراتيجية ) بالاشتراك مع مدير المدرسة وباقي الوكلاء بالمدرسة وممثلى من المعلمين والطلبة المرشحين من قبل مدير المدرسة وتعتمد وترفع لمدير الإدارة التعليمية .
- نشر ثقافة التخطيط وتوطين المفاهيم والأساليب الحديثة فى المدرسة .

❖ **المحور الثاني: متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشـروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة(الدراسة الميدانية):**

يتم استعراض إجراءات الدراسة الميدانية حول متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وذلك كما يلي:

**أ- أهداف الدراسة الميدانية:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة الدراسة حول متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

**ب-أداة الدراسة الميدانية:**

لتحقيق أهداف الدراسـة الميدانية قام الباحث بإعداد اسـتبانة بالاسـتفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة وقد تم عرض الاستبانة على عدد (19) محكمًا، ومن ثم تعديل عبارات الاستبانة بناء على مقترحات وملاحظات السادة المحكمين، وتم وضع الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من محورين رئيسين وهما: **المحور الأول**؛ متطلبات البيئة الداخلية لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصـناعي في ضـوء مدخل الذكاء الاسـتراتيجي؛ والذي يضـم (6)

محاور فرعيه: (متطلبات التطوير المتعلقة بالإدارة المدرسية المتميزة، بالمعلم، بجودة الخدمة التعليمية، بالخريج المبدع، **والمحور الثاني**؛ متطلبات البيئة الخارجية لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الفني الصناعي في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. وقد بلغ إجمالي عبارات الاستبانة (64 عبارة)، وكانت الإجابة على عبارات الاستبانة في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة – متوسطة – ضعيفة).

ج- **صدق الاستبانة:**

للتأكد من صلاحية الاستبانة تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال التربية، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة والتي نالت اتفاق السادة المحكمين بنسبة تراوحت بين (90-100%).

د- **مجتمع لدراسة:**

يتحدد مجتمع الدراسة في عينة من مديري ووكلاء ومعلمي ومنسقي إدارة التخطيط والمشروعات بالتعليم الثانوي الصناعي الفني، وكذلك أعضاء إدارة التخطيط والمشروعات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم .

**هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي أو الوزن النسبي؛ والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة في مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (1) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

| درجة الممارسة | المـــــدى |
|---|---|
| ضعيفة | من 1 وحتى ( 1+0.66) أي 1.66 |
| متوسطة | من 1.67 وحتى (1.67 +0.66) أي 2.33 |
| كبيرة | من 2.34 وحتى (2.34 +0.66) أي 3 تقريبا |

3- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

**و- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:**

بعد الانتهاء من عملية التطبيق الميداني لاســـتبانة الدراســـة، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار التاسع عشر، وجائت النتائج كما يلي:

**أولًا: متطلبات البيئة الداخلية لتطوير إدارة التخطيط والمشـروعات بالمدرسـة في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:**

يضـم هذا المحور (6) محاور فرعيه: (متطلبات التطوير المتعلقة بالمدرسـة المتميزة، متطلبـات التطوير المتعلقـة بـالمعلم، متطلبـات التطوير المتعلقـة بجودة الخدمة التعليمية، متطلبات التطوير المتعلقة بالخريج المبدع)، وذلك كما يلي:

**1- متطلبات التطوير المتعلقة بالإدارة المدرسية المتميزة:**

يتضمن الجدول التالي المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، وقد تم ترتيب العبارت بحسب المتوسط الموزون، للتعرف على ترتيب درجة أهمية كل متطلب بالنسبة لباقي عبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (2) استجابات عينة الدراسة لعبارات محور ( الإدارة المدرسية المتميزة).

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تضع إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة إستراتيجية لتحقيق التميز فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. | 2.62 | 0.87 | 1 |
| 2 | توفر إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة قاعدة بيانات عن المستفيدين من خدماتها . | 2.55 | 0.85 | 3 |
| 3 | توظف إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة الوسائل الإعلامية الحديثة للدعاية والترويج للمدرسة بصفة مستمرة. | 2.40 | 0.80 | 6 |
| 4 | تحرص إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة الوسائل الإعلامية الحديثة للدعاية والترويج للمدرسة بصفة مستمرة. | 2.55 | 0.85 | 3م |
| 5 | توظف إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة تكنولوجيا المعلومات في جميع أنشطة المدرسة الصفية واللاصفية. | 2.46 | 0.82 | 5 |
| 6 | تسعى إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة إلى نشر ثقافة التميز. | 2.59 | 0.86 | 2 |
| 7 | توفر إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة بيئة تعليمية هادفة ومبدعة تلبي رغبات المستفيدين | 2.49 | 0.83 | 4 |
| 8 | توفر إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة الإمكانات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المدرسي. | 2.37 | 0.79 | 7 |
| 9 | تعمل إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة على تحديث برامجها التعليمية من أجل رفع كفاءة الأداء بها. | 2.49 | 0.83 | 4م |

من تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

يتضح من الجدول السابق إدراك أفراد العينة لأهمية وضرورة توفير متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الصناعي الفني على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ، حيث اتجهت آراء العينة نحو الاستجابة التي

تدل على أهمية توفر متطلبات تطوير إدرة التخطيط والمشـروعات بالمدارس الفنية الصناعية.

تصـدرت العبارة رقم (1): "تضـع إدارة التخطيط والمشـروعات بالمدرسـة إسـتراتيجية لتحقيق التميز" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.62) ومتوسط شدة الاستجابة (0.87)، أي يري أفراد العينة أن هذا من أهم متطلبات الإدارة المدرسـية المتميزة، وذلك من خلال اقتراح إسـتراتيجية تسـهم في تحقيق مخرجات تعليمية مرضـية وفقا لمتطلبات المجتمع وهذا يتفق مع دراسـة ( محمود عطا ، عبد الله محمد عزازي، 2018، ص ص515- 517).

وجاءت العبارة رقم (٨): "توفر إدارة التخطيط والمشـروعات بالمدرسـة الإمكانات المادية والبشـرية التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المدرسـي." في المرتبة السابعة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسـبي (2.37)، ومتوسـط شـدة الاستجابة(٠.٧٩)، وهذا يشير إلى أن متطلب توفير الإمكانات المادية والبشرية له دور من وجهة نظر العينة لنطوير إدارة التخطيط والمشـروعات بالمدرسـة مما يكسبها أهمية وحيوية وهو هدف عام يجب أن تسعى المدرسة لتحقيقه في إعداد النشء وتربيتهم تربية صحيحة على أسس سليمة بما يتفق مع أهداف المجتمع.

**2- متطلبات التطوير المتعلقة بالمعلم:**

يتضمن الجدول التالي المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، وقد تم ترتيب العبارت بحسب المتوسط الموزون، للتعرف على ترتيب درجة أهمية كل متطلب بالنسبة لباقي عبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (3) استجابات عينة الدراسة لعبارات (متطلبات متعلقة بالمعلم)

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | توجد معايير وآليات محددة لاختيار المعلمين المتميزين. | 2.38 | 0.79 | 4 |
| 2 | تحرص الجهات التعليمية على توفير عدد كاف ومناسب من المعلمين للمتعلمين. | 2.34 | 0.78 | 5 |
| 3 | يتم تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة اللازمة لعملية التعليم والتعلم. | 2.39 | 0.80 | 3 |
| 4 | اختيار معلمين لديهم مستوى عال من المهارات التدريسية على نحو صحيح. | 2.45 | 0.82 | 2 |
| 5 | استخدام المعلم إستراتيجيات تدريس حديثة ومتنوعة لتحقق التميز للمدرسة. | 2.50 | 0.83 | 1 |
| 6 | تتبني الإدارة المدرسية أساليب متنوعة للتحفيز المادي والمعنوي للمعلمين المبدعين والمتميزين. | 2.32 | 0.77 | 6 |
| 7 | تشجيع المعلمين على البحث العلمي ومواصلة دراستهم العليا. | 2.33 | 0.78 | 5م |
| 8 | تدريب المعلمين على استخدام بحوث الفعل الإجرائية في حل المشكلات التي تواجههم داخل الفصل. | 2.32 | 0.77 | 6م |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم (5): "استخدام المعلم إستراتيجيات تدريس حديثة ومتنوعة لتطوير المدرسة" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.50)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.83)، أي يرى أفراد العينة أن هذا المتطلب ضروري لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة ، باستخدام طرق واستراتيجيات للتدريس حديثة تتناسب مع قدرات الطلاب وتراعي الفروق الفردية بينهم وكذلك أنماط التعلم لديهم.

وجاءت العبارة رقم (٨): "تدريب المعلمين على استخدام بحوث الفعل الإجرائية في حل المشكلات التي تواجههم داخل الفصل" في نفس المرتبة السادسة

بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.32)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.77)، أي يري أفراد العينة أن هذا المتطلب لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة ، الحاجة لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيا من التغيرات المستمرة والتطورات المتزايدة سواء محليا أو عالميا.

**3- متطلبات التطوير المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية:**

يتضمن الجدول التالي المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، وقد تم ترتيب العبارت بحسب المتوسط الموزون، للتعرف على ترتيب درجة أهمية كل متطلب بالنسبة لباقي عبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

**جدول (4) استجابات عينة الدراسة لعبارات (متطلبات متعلقة بجودة الخدمة التعليمية)**

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | توظف المدرسة الأدوات الالكترونية الحديثة لتلبية رغبات أولياء الأمور. | 2.24 | 0.75 | 8 |
| 2 | يوجد بالمدرسة نظام لمتابعة الشكاوي المقدمة وبحثها بالسرعة المطلوبة. | 2.46 | 0.82 | 4 |
| 3 | تتيح المدرسة قاعات دراسية ملائمة تبعث على الراحة للمتعلم. | 2.39 | 0.80 | 6 |
| 4 | نصاب المعلم التدريسي يتفق مع النصاب الرسمي. | 2.48 | 0.83 | 3 |
| 5 | يتوفر بالمدرسة معامل ومختبرات ذات أجهزة ومعدات متطورة. | 2.36 | 0.79 | 7 |
| 6 | تقوم المدرسة بدعم ومساعدة الطلاب باستمرار في عمليتي التعليم والتعلم. | 2.54 | 0.85 | 2 |
| 7 | تهتم المدرسة بتقديم حلول غير تقليدية لمشاكل المتعلمين وتجيب على جميع استفساراتهم. | 2.43 | 0.81 | 5 |
| 8 | تقدر المدرسة ظروف الطلاب وتتعامل معهم بشكل حسن. | 2.58 | 0.86 | 1 |

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 9 | تستخدم المدرسة وسائل حديثة لتسويق التعليم وجذب طلاب جدد. | 2.24 | 0.75 | م8 |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم(٨): "تقدر المدرسة ظروف الطلاب وتتعامل معهم بشكل حسن" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا بوزن نسبي (2.58)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.86) أي يرى أفراد العينة أن هذا المتطلب ضروري لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة ، من خلال تقدير المدرسة لظروف الطلاب والتعامل معها بشكل حسن وتوفير فرص للطلاب للحصول على تعليم عالي الجودة يمكن المتعلم من التفكير العلمي والإبداعي والعمل بروح الفريق وإكسابهم المهارات التي يتطلبها المجتمع وسوق العمل والمنافسة.

وجاءت العبارة رقم(١): "توظف المدرسة الأدوات الإلكترونية الحديثة لتلبية رغبات أولياء الأمور" في نفس المرتبة الثامنة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(2.24)، ومتوسط شدة الاستجابة(0.75)، أي يرى أفراد العينة أهمية هذا المتطلب لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة، من خلال توظيف المدرسة للأدوات الإلكترونية الحديثة في تلبية رغبات أولياء الأمور كاستخدام بنك المعرفة المصري في جميع المواد الدراسية باعتباره أحد مصادر التعلم الإلكترونية للطلاب وتفعيل استخدام جهاز الايباد ونشر المواد الدراسية على الانترنت وشرح الدروس الكترونيا، وكذلك حل المشكلات واتخاذ القرارات بما يساهم في تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة .

وجاءت العبارة رقم (٩): "تستخدم المدرسة وسائل حديثة لتسويق التعليم وجذب طلاب جدد. "في نفس المرتبة الثامنة مكرر والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.24)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.75) أي يرى أفراد العينة أن هذا المتطلب لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة، حيث يرى أفراد العينة أن مهمة المدرسة ليست قاصرة علي تقديم الخدمات التعليمية للمستفيدين فقط (الطلاب – أولياء الأمور. المجتمع المحلي) حيث يلعب استخدام أدوات حديثة للتسويق يسهم في معرفة الاحتياجات والرغبات الكامنة للمستفيدين، وموائمة هذه الحاجات مع ما توصلت إلية التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير خدمات تعليمية جديدة وتطوير الخدمات الحالية بما يسهم في جذب طلاب جدد.

**4- متطلبات التطوير المتعلقة بالخريج المبدع:**

يتضمن الجدول التالي المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، وقد تم ترتيب العبارت بحسب المتوسط الموزون، للتعرف على ترتيب درجة أهمية كل متطلب بالنسبة لباقي عبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

**جدول (5) استجابات عينة الدراسة لعبارات (متطلبات متعلقة بالخريج المبدع)**

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يزود الطلاب بالمهارات المطلوبة للمجتمع في عصر التطور الرقمي. | 2.27 | 0.76 | 3 |
| 2 | تحرص المدرسة على اكتشاف الموهوبين ورعايتهم. | 2.53 | 0.84 | 1 |
| 3 | تزويد مكتبة المدرسة بمصادر معلومات الكترونية حديثة. | 2.16 | 0.72 | 7 |
| 4 | تربط المدرسة المتعلم بشبكات المعلومات المحلية والعالمية مع مدارس أخرى متقدمة. | 2.10 | 0.70 | 8 |

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 5 | إكساب المدرسة المتعلم مهارات التفكير الناقد الذي يساعد على فهم المواد المقروءة وتقويمها وتمييز الأفكار وتصنيفها. | 2.30 | 0.77 | 5 |
| 6 | إكساب المدرسة المتعلم مهارات التعلم الذاتي والسعي نحو التعلم معتمدا على نفسه متفاعلا مع مصادر التعلم المختلفة. | 2.37 | 0.79 | 3 |
| 7 | تنمي المدرسة لدي المتعلم مهارات الوعي المعلوماتي. | 2.33 | 0.78 | 4 |
| 8 | تنمية المدرسة مهارات الإبداع لدي الطلاب من خلال الأنشطة المدرسية الالكترونية. | 2.30 | 0.77 | 5م |
| 9 | تنمية المدرسة قدرات المتعلمين على مواجهة المشكلات الحياتية وإيجاد حلول ابتكارية لها. | 2.47 | 0.82 | 2 |
| 10 | تسعي المدرسة للارتقاء بالمخرجات التعليمية والتي تحقق مركز تنافسي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. | 2.37 | 0.79 | 3م |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم (٢): "تحرص المدرسة على اكتشاف الموهوبين من الطلاب ورعايتهم.." المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.53)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.84)، أي يرى أفراد العينة أن هذا المتطلب ضروري لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة من خلال اكتشاف الموهوبين ورعايتهم بتشكيل فرق لاكتشاف الموهوبين ومتابعتهم وفتح ورش تدريبية لهم ووضع حوافز جديدة للموهوبين والمبدعين والمبتكرين والمتقدمين في التحصيل الدراسي.

واحتلت العبارة رقم(4): "تربط المدرسة المتعلم بشبكات المعلومات المحلية والعالمية مع مدارس أخرى متقدمة" المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة،

حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(2.10)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.70)، أي يرى أفراد العينة أن هذا المتطلب يقع في المرتبة الثامنة وإلى حد ما يسهم في تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة حيث يرون أن ربط المتعلم بشبكات معلومات محلية وعالمية مع مدارس أخرى باعتباره نمط جديد من التعليم عن بعد واستخدامه كمنصات في زيادة فاعلية التعليم وتقوية الصلة بين المتعلمين والمتعلمين، إلا أنه في بعض الأحيان قد يحصل المتعلمين من مختلف المواقع على معلومات غير دقيقه، وأنه مكلف للغاية للمدارس التي تعاني من انخفاض في الميزانية المخصصة لها، كذلك لا يجيد الكثير من المتعلمين التعامل مع الإنترنت ببرامجه المختلفة وذلك لأن هذه البرامج تعتمد في كثير من الأحيان على اللغة الإنجليزية، كذلك بطء سرعات النت وهذا قد يؤثر سلبا على المتعلمين في التحصيل الدراسي.

**ثانيا: متطلبات البيئة الخارجية لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:**

يتضمن الجدول التالي المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، وقد تم ترتيب العبارت بحسب المتوسط الموزون، للتعرف على ترتيب درجة أهمية كل متطلب بالنسبة لباقي عبارات المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

**جدول (8) استجابات عينة الدراسة لعبارات (المتطلبات الخارجية)**

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | اهتمام الوزارة بإعطاء المجالس التعليمية المحلية الحق في وضع خطط تعليمية تراعي ظروف المجتمع المحلي. | 2.09 | 0.70 | 7 |

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 2 | إنشاء صندوق لتمويل التعليم الثانوي الصناعي الفني بالجهود الذاتية. | 1.97 | 0.66 | 9 |
| 3 | إعطاء الوزارة المديريات والإدارات التعليمية والمدارس سلطة توزيع الميزانيات على أوجه الاتفاق حسب الأولويات. | 2.13 | 0.71 | 6 |
| 4 | إعطاء المجالس الشعبية المحلية مزيدا من السلطة لرقابة العملية التعليمية. | 2.01 | 0.67 | 8 |
| 5 | تقديم الوزارة الدعم المالي للمدرسة بناء على نتائج التميز في الأداء. | 2.12 | 0.71 | 6م |
| 6 | مساعدة الجهات التعليمية المدرسة على توفير موارد ذاتية لتوفير المستلزمات التعليمية والالكترونية. | 2.29 | 0.76 | 4 |
| 7 | توفر المدرسة نظام للمكافآت والحوافز والترقيات الوظيفية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة بناءا على أدائهم المتميز. | 2.11 | 0.70 | 7م |
| 8 | إعطاء المدرسة الاستقلالية في وضع موازنة مالية وفقا للاحتياجات الفعلية للمدرسة. | 2.17 | 0.72 | 5 |
| 9 | منح المدرسة الاستقلالية في إعفاء الطلاب غير القادرين ماديا والمتفوقين دراسيا من دفع الرسوم الدراسية. | 2.31 | 0.77 | 3 |
| 10 | منح المدرسة القدرة على تحسين قدرتها الوظيفية من العاملين | 2.33 | 0.78 | 2 |
| 11 | تفعيل دور مجالس الأمناء في ضبط أداء الإدارة المدرسية بالمدارس والمشاركة في اتخاذ القرارات. | 2.41 | 0.80 | 1 |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

يتضح من الجدول السابق إدراك أفراد العينة لأهمية وضرورة توفير متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الصناعي الفني على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، حيث اتجهت آراء العينة نحو الاستجابة التي تدل على أهمية توفر متطلبات تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة .

وتصدرت العبارة رقم (١١): "تفعيل دور مجالس الأمناء في ضبط أداء الإدارة المدرسية بالمدارس والمشاركة في اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.41) ومتوسط شدة الاستجابة (0.80)، أي يرى أفراد العينة أن هذا من أهم متطلبات الإدارة المدرسية المتميزة لتطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة ، وذلك من خلال دعمها للإدارة المدرسة بالمساهمة في الأنشطة – التعليمية والتربوية والترفيهية والتثقيفية – التي تقوم بها المدرسة ومتابعة تنفيذها وتقديم الدعم المادي والمعنوي، وتسهيل مهمة الإدارة المدرسية للقيام بدورها وتحقيق أهدافها، وتوفير الموارد اللازمة لنجاح العملية التعليمية، وتحسين المستوى التعليمي للمتعلمين وتسهيل الاتصال بالجهات الخارجية – الجمعيات الأهلية، رجال الأعمال، المجالس المحلية وتحقيق الترابط بين الأسرة والمدرسة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

واحتلت العبارة رقم (٢): "إنشاء صندوق لتمويل التعليم الثانوي الصناعي الفني بالجهود الذاتية" المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.97) ومتوسط شدة الاستجابة (0.66)، أي يرى أفراد العينة أن هذا المتطلب قد يسهم إلى حد ما في تطوير المدرسة حيث يرى أفراد العينة عندما يتم إنشاء صندوق التمويل التعليم الثانوي الصناعي الفنيبالجهود الذاتية تنشأ علاقة اعتمادية على المجتمع المحلي الذي يترتب عليه المساءلة عن جدوي هذا التمويل أمام الآباء والمجتمع والجهات الداعمة.

**ز- نتائج الدراسة الميدانية:**

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج، والتي هي بمثابة مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير أدارة التخطيط والمشروعات بمدارس التعليم الثانوي الصناعي الفني في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي يمكن عرضها فيما يلي:

وضع إدارة التخطيط والمشروعات بالمدرسة لإستراتيجية لتحقيق التميز، والسعي نحو نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجى لدى كل من المعلمين والمتعلمين، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق التميز، توفير بيئة تعليمية هادفة ومبدعة تلبي رغبات المستفيدين، تحديث المدرسة لبرامجها التعليمية من أجل رفع كفاءة الأداء بها، وضع معايير محددة لاختيار المعلمين المتميزين، اختيار معلمين لديهم مستوى عال من المهارات التدريسية على نحو صحيح، تشجيع المعلمين على البحث العلمي ومواصلة دراستهم العليا، تقديم حلول غير تقليدية لمشاكل المتعلمين وتجيب على جميع استفساراتهم، استخدام وسائل حديثة لتسويق العلم وجذب طلاب جدد، حرص المدرسة على اكتشاف الموهوبين من الطلاب ورعايتهم، تنمية المدرسة مهارات القرن الحادي والعشرين لدى المتعلمين، وسعي المدرسة للارتقاء بالمخرجات التعليمية التي تحقق مركزا تنافسيا على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، نشر المدرسة شروط القبول والتحويل منها وإليها على موقعها الإلكتروني، تطوير جوهر عملية القبول لوضع معايير تنصب على التوعية وليس الكمية، تدريب المعلمين على تطبيق أساليب وإستراتيجيات التعلم الحديثة المراعية للفروق الفردية للطلاب، اهتمام المدرسة بأفضل الطرق والتجارب التدريسية للوصول إلى التميز ، تفعيل دور مجالس الأمناء في ضبط أداء الإدارة المدرسية

بالمدارس والمشاركة في اتخاذ القرارات، تفعيل دور مجالس الأمناء في ضبط أداء الإدارة المدرسية بالمدارس والمشاركة في اتخاذ القرارات، منح المدرسة الاستقلالية في إعفاء الطلاب غير القادرين ماديا والمتفوقين دراسيًا من دفع الرسوم الدراسية، مساعدة الجهات التعليمية المدرسة على توفير موارد ذاتية لتوفير المستلزمات التعليمية والإلكترونية، منح المدرسة القدرة على تحسين قدرتها الوظيفية من العاملين.

**مقترحات البحث:**

- تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.
- تطوير إدارة التخطيط والمشروعات بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرات بعض الدول (تصور مقترح).

**أولا: المراجع العربية**

أسماء مراد صالح (2017) : المتغيرات المجتمعية وانعكاساتها على التعليم الفني " دراسة تحليلية " **مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية** ، ع 7 .

إيمان أحمد خلف (2018): تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، **مجلة البحث العلمي في التربية**، مج 9، ع 19.

بشري هاشم العزاوي ، أحمد علي صالح، ، خليل إبراهيم (2010): **الغدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر والتوزيع.

ثائر سعدون محمد (2016): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مركز البحوث لتطوير الموارد البشرية ، جامعة ديالي ، العراق .

ج.م.ع – وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني : قانون رقم 160 لسنة 2022 بشأن اصدار الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني

ج.م.ع – وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني : قرار وزاري رقم (274) لسنة بتاريخ 2014/6/19م ، المادة الثالثة .

حسن على الزعبي ، مصطفي النواصرة مصطفى (2019) : **المنظمات الذكية منظور إستراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

حنان إسماعيل أحمد، الطريق نحو جودة وتميز مؤسسات التعليم العالي توجهات إستراتيجية، "التخطيط الاستراتيجية الجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية "نحو آفاق للتميز"، المؤتمر الدولي السابع، ديسمبر ٢٠١٢م، القاهرة: قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م.

رؤية مصر 2030 " (2018) : استراتيجية التنمية المستدامة " ، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإدارى .

صالح مهدي الحسناوي ، رنا زاهر سلمان الجبابي ( 2021) : تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي ، جامعة كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مج (17) ،ع (70) .

عبد الرحمن بن محمد الحبيب ، زيد بن ناصر محمد آل سلمان( 2017) : متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، ع 35، جامعة بابل.

عبد المنعم الدسوقي الشحنة (2021): : دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (50) .

عزة جلال مصطفى نصر(2020م): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد (44)، العدد (4)، ص ص 85-206.

علي السيد الشخيبي (2004): التعليم الجامعي العربي، آفاق الإصلاح والتطوير، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر ( العربي الثالث) في الفترة من 18-19 ديسمبر، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي.

عنتر محمد أحمد عبد العال (2017م): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج (41)، ع (4)، ص ص 178-275.

فايزة عبد المبدى سالم (2014) : تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر فى ضوء الاستفادة من الخبرة الألمانية ، **رسالة ماجستير** ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس .

فؤاد الشيخ سالم ، أميمة الدهان، زياد رمضان، محمد مخامر(2019): **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، ط14، مركز الكتب الأردني، الاردن

مجمع اللغة العربية (2010م): **المعجم الوجيز** ,القاهرة، وزارة التربية والتعليم.

محمد جبار هادي الظالمي (2016) : الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية ، كربلاء، بابل، النجف، الكوفة) ، جامعة القادسية – كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم التربوية والاقتصادية .

محمد حسين الطائي ، نعمة عباس الخفاجي (2009): "نظم المعلومات الاستراتيجية ، منظور الميزة التنافسية" ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

محمد عوض جار الله الشمري (2021): الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لأراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدارسات الأكاديمية، كلية التربية الأساسية، العراق، مج 20، ع 40.

محمود أحمد درويش (2018) : مناهج البحث في العلوم الإنسانية ، القاهرة ، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع ، ص 70.

محمود عطا مسيل ، عبد الله عزازي ، محمد عتريس : تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء نماذج التميز العالمية للتميز المؤسسي ، **مجلة كلية التربية** ، مج 29 ، ع 116، جامعة بنها .

هاجر عبد الحميد الوادي، فايز جمعه النجار (2022م): القافة المنظمية وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزراه الصحة في دولة الكويت، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان.

وزارة التربية والتعليم : كتاب دورى رقم (9) بتاريخ 2017/4/11.

يعقوب عادل ناصر الدين (2021): الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة (ط2)، منشورات جامعة الشرق الأوسط ودار المسيرة للنشر والتوزيع.

يوسف حسين عاشور (2018): **دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية**، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

**ثانيا: المراجع الأجنبية**

Araz Majeed Albarwari Sheri, Nazar Raheed Nori, ( 2021): The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate, Academic Journal of Nawroz University (AJNU), Vol.10, No.2

Donald Marchand., (2007) 'Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence,' in M. Xu (ed.), Managing Strategic Intelligence – Techniques and Technologies, Idea Group Inc., University of Portsmouth, UK.

Gabriela Opait, Gianita Bleoju, Rozalia Nistor and Alexandru Capatina (2016): 'The influences of competitive intelligence budgets on information energy dynamics', **Journal of Business Review**. vol. 69, issue 5.

Hina Khan & Harry Matlay(2009) ,Implementing service excellence in higher education. Education & **Training Journal**, Vol. 51, Issue. 8/9, U.K .

Laura Camilla Seitovirta. (2011): The role of strategic intelligence services in corporate decision making.

Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. Performance Improvement, 50(3), 32-40.

Salahaldeen Nsour (2020 ) :COVID-19 Pandemic Period,

**International Journal of Innovation**, Creativity and Change Volume 14, Issue 3

Stephen Haines., (2011): Systems thinking The new frontier Discovering simplicity in an age of complexity. System thinkink press.

Tham, K. Donald & Kim, Henry M., (2002): Towards Strategic Intelligence with Ontology-Based Enterprise Modelling and ABC', proceedings of the IBER Conference, Las Vegas,