



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Improving the administrative performance of public secondary schools in Egypt in light of the strategic intelligence approach

PHD. Azza Abdel Moneim Mohamed

PHD researcher -Department of Foundations of Education - Faculty of women for Arts, Science and Education - Ain Shams University

azza.moniem.m@gmail.com

Prof. Suzan Mohamed Elmahdy.

Department Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, EGYPT.

suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg

Dr. Nahed Ezzat Ismail Imam

Department Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, EGYPT.

Receive Date : 23 September 2023, **Revise Date:** 24 November 2023,

Accept Date: 31 December 2023.

DOI: [10.21608/BUHUTH.2023.238450.1569](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.238450.1569)

Volume 4 Issue 2 (2024) Pp.110 -137.

Abstract

The research aims to define the conceptual framework of strategic intelligence in secondary schools in terms of presenting its concept, objectives, importance, stages, characteristics, levels, and requirements for its activation in public secondary schools, and then moving to theoretical frameworks for the performance of public secondary schools in Egypt, by presenting the concept of performance, its objectives, importance, characteristics, elements and stages of its development. In public secondary schools, then getting to know the concept of public secondary schools and the dimensions of performance in them, and the requirements for improving performance in public secondary schools (material, human, organizational, legislative, legal, technological and technical). The researcher used the descriptive approach, and the research reached a set of obstacles and difficulties that may be faced. Activating the role of strategic intelligence to improve performance in public secondary schools, including: Weak financial capabilities allocated to the Ministry of Education in Egypt due to the difficult economic situation, both locally and internationally. The scarcity of a multi-role teacher who keeps pace with the digital age. There is difficulty in how to activate school facilities in some schools by employing their various resources due to their lack of readiness to complete this strategy as they need the necessary financial support to develop such facilities.

Keywords: Administrative Performance , strategic intelligence, performance improvement, high school.

تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

عزة عبد المنعم محمد

باحثة دكتوراه- قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية – جامعة عين شمس- مصر

azza.moniem.m@gmail.com

د/ ناهد عزت إسماعيل إمام

مدرس أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس- مصر

أ.د/ سوزان محمد المهدي

أستاذ أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس- مصر

المستخلص:

يهدف البحث إلى تعريف الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي في المدارس الثانوية من حيث عرض مفهومه وأهدافه وأهميته ومراحله وخصائصه ومستوياته ومتطلبات تفعيله في المدارس الثانوية العامة، ثم الانتقال إلى الأطر النظرية للأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر، وذلك من خلال عرض مفهوم الأداء وأهدافه وأهميته وخصائصه وعناصر ومراحل تطويره بالمدارس الثانوية العامة، ثم التعرف على مفهوم المدارس الثانوية العامة وأبعاد الأداء بها، ومتطلبات تحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة (مادية، بشرية، تنظيمية، تشريعية وقانونية، تكنولوجية وفنية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من المعوقات والصعوبات التي قد تواجه تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة في: ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لوزارة التربية والتعليم بمصر بسبب الوضع الاقتصادي الصعب سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. ندرة وجود المعلم متعدد الأدوار المواكب للعصر الرقمي. وجود صعوبة في كيفية تفعيل المرافق المدرسية في بعض المدارس من خلال توظيف مصادرها المتنوعة بسبب عدم جاهزيتها لإتمام هذه الاستراتيجية إذ تكون بحاجة إلى الدعم المادي اللازم لتطوير مثل هذه المرافق.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، الذكاء الاستراتيجي، تحسين الاداء، الثانوية العامة

المقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات وتطورات مذهلة وسريعة تمثلت في الثورة التكنولوجية المتسارعة وبروز ما يعرف بالعصر الرقمي، وعليه فإن المجتمع المعاصر أصبح يشهد موجة غير مسبوقه من التطوير والتغيير المعرفي والتكنولوجي، والتي امتدت بظلالها على كافة مظاهر الحياة الإنسانية في كافة جوانبها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بالثابت، فكل ما حولنا أصبح يدور في فلك التطوير والتغيير. وقد كان لهذه المظاهر الكثير من التداعيات على كافة الأصعدة، والكثير من المطالب التي تتمثل في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة، لتصبح قادرة على مواجهة هذه التطورات وتلك التغيرات، بتكئين الإدارة المدرسية من كافة المعارف والقيم والمهارات للحياة في القرن الحادي والعشرين، التي تجعل المدرسة الثانوية أكثر نجاحاً، وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بشكل مبتكر، وتحسين وتطوير أدائها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (البارودي، 2015، ص 12).

لذا فإنه يتعين على مدارس التعليم الثانوي العام بمصر كغيرها من المدارس التعليمية في كافة ارجاء المعمورة مواكبة هذه التغيرات من حيث استخدام نوعاً مختلفاً من المعلومات، وأن يتوافر لديها المعلومات الكافية حول بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتهديدات المستقبلية المحتملة التي قد تعيق عملها، لتصبح قادرة على تحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل، فوجود مثل هذه المعلومات وتوزيعها له تأثير كبير على نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن ثم اتجهت المدارس المعاصرة إلى الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي.

وتوجد العديد من المداخل التربوية لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ومنها مدخل الذكاء الاستراتيجي، ويرتبط هذا النوع من الذكاء بمجموعة من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير، والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المدرسة، ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات ومحدوديتها، فهو يساعد المدرسة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويؤمن المدير من اقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة (أبو الغنم، 2015، ص 142).

كما يهدف هذا المدخل إلى إيجاد آلية عصرية يتكامل فيها النمو الكمّي للمدخلات التعليمية والتغيير الكيفي في فكر التحسين، بمعنى إتاحة الانتقال من الكم للكيف، ومن الإتاحة إلى الجودة ومن التركيز على المدخلات إلى التركيز على جودة المنتج التعليمي، ويتجاوز هذا المدخل فعالية النظام التعليمي إلى جعل المدرسة لها القدرة الذاتية والأكاديمية والمهنية على التحسين المستمر القائم على تحمل المسؤولية كاملة للمساءلة والمحاسبية وكذلك تحويلها إلى مدرسة جاذبة للطلاب، تتحول من مجرد مبنى ولافتة إلى معنى ودلالة وإشعاع ثقافي (مهناوي، 2013، ص 175).

لذا بدأت المؤسسات التربوية تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته البسيطة، حيث يساعد على تكوين قادة مستقبليين للمؤسسات التربوية، يمتازون بمميزات فريدة من نوعها، كما يعطي الرؤية الثاقبة لمتخذ القرار، وخاصة في النواحي التي تخص عملية صياغة الاستراتيجية ووضع الخطط المستقبلية (المصري وفرح، 2020، ص 261).

وتتطلق أهداف حركة تحسين الأداء المدرسي في الميدان التربوي نتيجةً لما تشهده الدول المتقدمة والنامية في الآونة الأخيرة من موجات متتالية لم تتوقف من مطالب الإصلاح في التعليم، كركيزة أساسية للتقدم ومواكبة مستجدات العصر المتسارعة، حيث يهدف التحسين المدرسي (School Improvement) إلى تحقيق توجهات تلك الدول إلى مزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها، وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها، تعمل تحت قيادة واعية بحرية واستقلالية، وتُعزز من قدرات معلمها،

وتشارك في وضع قرارات بحرية واستقلالية في ظل نظام رقابة وتوجيه مُقنن وقوي لمحاسبتها (مساءلتها)، يُسمح بمشاركة الآباء وأعضاء المجتمع المحلي في تحقيق التقدم الدراسي وتحسين جودة مُخرجاتها التعليمية (أبو العلاء، 2010).

ونظراً لأهمية مرحلة التعليم قبل الجامعي ودورها في تلبية مطالب وحاجات الطلاب وتحقيق أهداف المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة ومواكبة تغيرات العصر، أعلنت الحكومة المصرية عن خطة وطنية طويلة المدى للحكومة المصرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهي (رؤية مصر 2030م)، والتي تؤكد على دور التعليم في التنمية الوطنية، وقد طرحت الرؤية أهداف تطوير التعليم ومنها تحسين جودة التعليم، وضمان التعليم للجميع، وزيادة القدرة التنافسية التعليمية (تاو، 2018).

ولقد بذلت الحكومة المصرية عدة جهود لتفعيل الذكاء الاستراتيجي منها إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم قبل الجامعي؛ تختص بمراجعة البيانات وتحليلها وتوزيعها وإصدار التقارير والتوسع في إنشاء مركز إداري متخصص في المعلومات بكل إدارة تعليمية ومدرسة، كما قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بدعم وتمويل مبادرات لضمان الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال عدة مشروعات منها مشروع خطة استراتيجية لتوكيد الجودة في المدارس الثانوية العامة، ومشروع إنشاء مراكز مستدامة للجودة داخل كل إدارة تعليمية ومدرسة من خلال فريق للمراجعة الداخلي وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي، وهذه الجهود تنعكس إيجابياً على تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي العام من خلال توفير الدعم للأنشطة الابتكارية بهذه المدارس من جهة، ودعم تحسين الخدمات التي تقدمها المدارس الثانوية العامة من جهة أخرى (وزارة التربية والتعليم، 2010).

لذا جاء هذا البحث بهدف تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، من خلال التعرف على عناصر الأداء بالمدارس الثانوية العامة بمصر، والمعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء الاستراتيجي بها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر، ورغم الاهتمام المتزايد لتحسين الأداء الإداري لمدارس التعليم الثانوي العام، إلا أن هناك بعض المشكلات والتحديات التي تواجه تفعيل الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر ومن هذه المشكلات كما تذكره (وزارة التعليم قبل الجامعي، 2015، ص 28) ضعف البنية المعلوماتية اللازمة للتطوير مما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدى مدارس التعليم الثانوي العام في مصر وبالتالي ضعف القدرة على دعم اتخاذ القرار، وقلة فعالية الأنظمة المعلوماتية والاتصالات الحديثة التي تمكّن الإدارة المدرسية من أداء مهامها بالسرعة والجودة المناسبة كما يذكر (أمين، 2017)، وكذلك تدني مستوى المشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي بالمدارس إلى حد كبير، مما يعني توافر الشكل التقليدي للثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة والتي ينتج عنها عزل العاملين وتهميش تفاعلهم مع قيادات المدرسة كما تذكرها (خضري، 2012، ص 83)، وتذكر (منى عابدين، 2021) أن هناك ضعف في تأهيل القائمين على إدارة المدرسة في مصر للقيام بمهامهم الإدارية، ويؤكد (نبيل جرجس، 2021) احتياج مديرات المدارس الثانوية في السويس لدورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه. ويُلاحظ مما سبق ضعف فعالية الأنظمة المتبعة في جمع المعلومات، وقلة توافر المعلومات التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في صنع القرار، وفي أداء المهام الإدارية، مما ينتج عنه ضعف في الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

- ومن هنا فإن مشكلة البحث يتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس:
"ما سبل تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟"
وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما الأسس النظرية للذكاء الإستراتيجي؟
 2. ما أدوار الذكاء الاستراتيجي ووظائفه بالمدارس الثانوية العامة بمصر؟
 3. ما المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر؟
 4. ما الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:
1. التعرف على الأسس النظرية للذكاء الإستراتيجي.
 2. الكشف عن أدوار الذكاء الاستراتيجي ووظائفه بالمدارس الثانوية العامة بمصر.
 3. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر.
 4. تقديم الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر.

أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث الحالي مما يلي:
1. من المأمول أن تلقي الدراسة الضوء على الصعوبات التي قد تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة في مصر.
 2. قد تساعد الدراسة مديري المدارس الثانوية العامة في تفعيل دور الذكاء الإستراتيجي لتحسين الأداء الإداري المدرسي.
 3. قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في تفعيل الذكاء الإستراتيجي بالمدارس الثانوية لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة.
 4. من المأمول أن تقدم الدراسة بعض الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والذي يُعرفه (الرشيدي، 2016، ص 59) بأنه المنهج الذي يعني وصف ما هو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة وتركيبها والظروف السائدة وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، ويُعد هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لموضوع البحث، حيث أمكن من خلاله التعرف على الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وأبعاده ومتطلباته، ودوره في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بمصر.

حدود البحث:

- يتحدد البحث بالحدود التالية:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.
 - الحدود البشرية: عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة.
 - الحدود المكانية: تشمل على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة.
 - الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (2022-2023م).

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

1. الأداء الإداري (Administrative Performance):

يُعرف الأداء الإداري بالمدارس بأنه درجة بلوغ المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية (مصطفى، 2005). ويعرف بأنه مجموعة القرارات التي يتخذها المدير لممارسة الوظيفة الإدارية في كل مجالات العمل بالمؤسسة وأنشطتها المختلفة (جودة، 2000). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه درجة قيام كافة العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بمصر بالمهام الوظيفية المنوطة بهم كلاً حسب وظيفته، للوصول إلى الأداء الأمثل بالمهام الإدارية والفنية والتدريسية لكل وظيفة داخل المدرسة الثانوية، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

2. الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence):

يُعرف بأنه جمع ومعالجة وتكامل وتقييم وتحليل وتفسير المعلومات المتاحة واستخدامها في صياغة الخطط وتشكيل السياسات على المستوى المحلي والدولي، هذا ويختلف الذكاء الاستراتيجي عن الذكاء التكتيكي على مستوى النطاق والتفاصيل". (Department of Defense, 2019, P.114). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه القدرة على التنقيب عن البيانات وجمع المعلومات حول بيئة العمل المدرسي، ومعالجة تلك المعلومات ونشرها بهدف مساعدة المدرسة في صياغة الخطط، ووضع السياسات وصنع القرارات الإستراتيجية، وتوقع التميز في البيئة، ووضع الإستراتيجيات المناسبة ودعم القدة التنافسية لها.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لمحورين أساسيين، وتم ترتيبهم ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وهي كما يلي:

• المحور الأول: دراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي

- 1- دراسة (على نعمة، 2023): هدفت الدراسة التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من

أهمها: هناك علاقة ارتباطية معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها، هناك علاقة تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة.

2- دراسة (عبد العزيز الرشيد، 2023): هدفت الدراسة التعرف على الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تقديم إطار نظري لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبيان مدى تأثيرها لتحسين الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) على الأداء الاستراتيجي، تعزيز الذكاء الاستراتيجي يسهم في بناء وقدرة الموظفين، تعزيز الذكاء الاستراتيجي يسهم في تمكن الموظفين من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمات المتنوعة.

3- دراسة (عماد موسى، 2020): هدفت التعرف على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وكل من المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، وتحديد نوع وقوة هذه العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت باستبيان طُبّق على بعض المدارس الثانوية العامة بمدينة السادات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود علاقة موجبة قوية بين التميز المؤسسي والمناعة التنظيمية، ويؤدي الذكاء الإستراتيجي دور وسيطاً في هذه العلاقة، ويرتفع مستوى التميز المؤسسي بشكل عام بتحقيق المناعة التنظيمية والذكاء الإستراتيجي، وأن الذكاء الإستراتيجي أداة مهمة لتحقيق النجاح ومساعدة المنظمات على الحفاظ على مركز تنافسي. متفوق في السوق المحلية والعالمية، وللقيادات تأثير قوي على مستوى الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات.

4- دراسة (مسعود النائف، 2020): هدفت توضيح الأسس الفكرية للذكاء الاستراتيجي في المؤسسة التربوية، تحديد مستويات الذكاء الإستراتيجي في المدارس الثانوية السعودية بالإفادة من الخبرة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: معاناة المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تُحد من قدراتهم على تنمية مهارات الوصول للذكاء الاستراتيجي، وتعد مميزات مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات تنفيذ الذكاء الاستراتيجي.

5- دراسة (أحمد عبد العزيز، 2018): هدفت رصد عدد من المسارات المستقبلية البديلة من خلال نمذجة دور التحالفات الاستراتيجية داخل المدارس الثانوية العامة بمصر في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء الاستراتيجي والتنافسي للمدارس الثانوية العامة بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل المورفولوجي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن هناك تأثير قوى للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي، وتزيد التحالفات الإستراتيجية في قدرة المدارس على استشراف المستقبل كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

6- دراسة (Hassan Ali, 2016): هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الرشاقة التنظيمية، وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد المنظمات على الاستفادة من هذه المفاهيم الحديثة في تحسين أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، المستقبلية، الاستشراف، الشراكة، الابداع، والحدس) لها تأثير في

تحقيق الرشاقة التنظيمية، يُعد الإبداع هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الرشاقة التنظيمية، الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة لتحقيق النجاح ومساعدة للمنظمات على الحفاظ على مركز تنافسي متفوق في السوق المحلية والعالمية، للقيادات تأثير قوى على مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات.

• المحور الثاني: دراسات تتعلق بتحسين الأداء الإداري بالمدارس الثانوية:

1- **دراسة (منى عابدين، 2021):** هدفت الدراسة إلى تقديم سياسات مقترحة لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: ضعف رغبة مدارس التعليم الأساسي في تطوير الأداء الفني والإداري، لا تمتلك مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج القدرة في التوفيق ما بين مواردها وإمكانيات التطوير المتاحة، ضعف تأهيل القائمين على إدارة المدرسة للقيام بمهامهم الإدارية والتنظيمية، ندرة القدوة في العمل المدرسي مع قلة الرغبة في العمل لدى بعض القيادات النسائية في بعض المدارس الثانوية بمحافظة السويس تؤثر على الأداء الوظيفي لهن.

2- **دراسة (نبيل جرجس، 2021):** هدفت الدراسة التعرف على كيفية تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، والكشف عن أهم ملامح المدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة السويس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: بعض مديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس يحتجن إلى دورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، توفير المناخ المؤسسي الملائم يشجع القيادات النسائية على تطوير أدائهن الوظيفي، ندرة القدوة في العمل المدرسي لدى بعض القيادات النسائية في بعض المدارس الثانوية بمحافظة السويس تؤثر على الأداء الوظيفي لهن، قلة الرغبة في العمل لدى بعض القيادات النسائية في بعض المدارس الثانوية بمحافظة السويس تؤثر على الأداء الوظيفي لهن.

3- **دراسة (Murphy, 2020):** هدفت إلى تحديد مدى تأثير الأداء المدرسي على كلاً من استقرار المعلمين وتحصيل الطلاب، ومعرفة مدى تأثير واستمرار المعلمين على إنجاز الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة، وبين نية المعلمين للبقاء في المدرسة، وفقدان المعلمين ذوي الكفاءة يؤثر سلباً على إنجاز وتحصيل الطلاب.

4- **دراسة (Holmes, 2020):** هدفت إلى اكتشاف تأثير خصائص الأداء المدرسي على الممارسات اليومية لمديري المدارس الحضرية، وتقييم كيفية تطبيق تلك الخصائص من أجل تقديم حلول بديلة لمواجهة التحديات، واستخدمت الدراسة منهج البحث العلمي المختلط (الطريقة المختلطة)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: يهتم مدير المدرسة بتهيئة بيئة مناسبة تدعم تنمية الآخرين، واتفق معظم المشاركين على النمذجة والتوعية، وعرض خصائص الأداء المدرسي سيكون له تأثير إيجابي على البيئة المدرسية.

5- **دراسة (محمد أبو العلا، 2018):** هدفت الدراسة الكشف عن الأسس النظرية للأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وتحديد مجالاته، بالإضافة إلى التعرف على مدخل القياس المرجعي وتحديد أهميته في

تطوير الأداء المؤسسي، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء الاستفادة من مدخل القياس المرجعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وضع تصور مقترح ينطلق من أن عملية تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة مستمرة ومرتبطة بالعاملين، تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة يعتمد بشكل أساسي على نتائج عملية تقييم الأداء.

6- دراسة (Abd-el-Kader El-Sayed & et al, 2017): هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مديري المدارس في محافظة ظفار يؤدون واجباتهم الإدارية إلى حد كبير، تسهم البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس في محافظة ظفار في رفع مستوى أدائهم المهني بدرجة متوسطة.

باستعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه اتفاق وتشابه واختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي، هذا إلى جانب أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، ويتم توضيح ذلك على النحو التالي: فقد تشابه البحث الحالي مع دراسة كلاً من (على نعمة، 2023)، (عماد موسى، 2020)، (مسعود الثابت، 2020) في تناوله للذكاء الاستراتيجي، بينما يختلف في المتغير الآخر، وكذلك اتفقت مع دراسة كلاً من (عماد موسى، 2020)، (مسعود الثابت، 2020)، (عزة رحمة، 2019) في استخدام المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسة (Murphy, 2020) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة (أحمد عبد العزيز، 2018) التي استخدمت والتحليل المورفولوجي إضافة للمنهج الوصفي، أما أوجه الاستفادة فقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها.

محاور البحث:

يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي:

1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية جماعية استباقية ومستمرة يجمع فيها أعضاء المؤسسة (بطريقة طوعية) ويستفيدون من المعلومات ذات الصلة ببيئاتهم الاجتماعية والاقتصادية والتغيرات التي تحدث، ويبحثون عن فرص لتحقيق الابتكار والتكيف مع تطورات العمل والحد من المخاطر بشكل عام، والهدف منه تسهيل إجراءات العمل بسرعة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة باستخدام الذكاء الجماعي للمؤسسة (Pedro & etal, 2008, P.2).

ويُعرف بأنه المعلومات المهمة استراتيجياً المقدمة للجهات التنظيمية الأعلى في المؤسسة، والتي تم جمعها وتنقيتها وتحليلها وجعلها ذات مغزى وقابلة للتنفيذ، لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحديث وتطوير رؤاهم وافترضااتهم طويلة الأمد (توفيق، 2007، ص10).

وترى الباحثة من خلال تعريفات الذكاء الاستراتيجي بأنه يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات عامة والمدارس الثانوية العامة بمصر خاصة، يتطلب اقتناعاً ووعياً من القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم المصرية بأهمية الذكاء الاستراتيجي لتطوير العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة،

واعتبارها جزءاً من مهام الوظيفة، وتوظيفها لخدمة أهداف العملية التعليمية، بهدف نموها وتطورها وتحقيق أهدافها المنشودة.

2. أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يذكر (Jean, 2010, P.107) أهداف الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في:

- استخدام التطبيقات والتقنيات والتكنولوجيا لجمع وتحليل وعرض البيانات لمساعدة صناع القرار في المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات بشكل الأمثل.
- إنتاج الأفكار والاقتراحات والتوصيات من قبل صناع القرار في المؤسسة التعليمية حول بيئة العمل واستخدامها في الإدارة وصنع القرار.
- جمع المعلومات وتحليلها ونشرها والتي تساعد صناع القرار على المستوى الاستراتيجي.
- دراسة أحداث الماضي والحاضر والاستفادة منها في استشراف مستقبل المدارس الثانوية العامة.
- تشكيل المستقبل ومساعدة المدارس الثانوية العامة على بلوغ رؤيتها الاستراتيجية.
- الجمع بين المعلومات التفصيلية الشاملة، والاستفادة من المعلومات ذات المصادر الداخلية والخارجية.
- يعالج قضاياها بقدر من الاتساع والشمولية في سبيل تحقيق أهداف المدارس الثانوية العامة من توقع التهديدات والفرص الخارجية والاستجابة لها.
- وترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي بما يتضمنه من مصادر وأنواع مختلفة من المعلومات التي تضم جميع جوانب البيئة الداخلية والخارجية يعتبر أشمل وأعم أنواع الذكاء المختلفة، حيث يضم معلومات تخص البيئة الخارجية للمدارس الثانوية والمتمثلة في المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة والأشخاص ذات العلاقة، كما يتضمن جميع المعلومات التي تخص البيئة الداخلية لهل، بما تتضمنه من موارد وطاقت مادية وبشرية، وذلك بهدف صنع قرارات رشيدة مبنية على أساس علمي سليم تساعد في تحقيق الكفاءة في إدارة المدارس الثانوية العامة.

3. أهمية الذكاء الإستراتيجي:

ويوضح (Yadollah & etal, 2016, p.7088) أهمية الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في النقاط التالية:

- لقد ثبت أن المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والمعلومات يكون أداءها على المدى البعيد أفضل من غيرها، حيث يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها وتقييمها في تحديد الأهداف وتعديلها، أي أن تحليل العوامل البيئية يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- يسهم في زيادة مشاركة الأفراد في الأنشطة بشكل يساعد دعم القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، ويقود في نهاية المطاف إلى تحسين إدارة المؤسسة، والقائد ذو القدرة على توقع المخاطر والفرص يكون له معدل أداء أفضل من خلال توضيح المشكلات والقدرات التنظيمية للعاملين لخفض القلق المستقبلي، مما يؤدي إلى زيادة جودة الجهود المبذولة من قبلهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم يلعب الذكاء الاستراتيجي كسمة يتمتع بها القائد دوراً في حفز العاملين للمشاركة في تحقيق الأهداف وتكوين صورة كلية عن ظروف العمل الحالية والمستقبلية.

- إن تفعيل الذكاء الاستراتيجي يساعد على ضمان التقارب مع المؤسسات الأخرى والتي قد يكون لها مصالح ومهارات متكاملة، ويعمل الذكاء الإستراتيجي على تسهيل استغلال المعارف الخارجية من أجل بدائل عملية للتنمية مقترنة برؤية خلاقة .
 - يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحديد السمات الأكثر تهديداً في البيئة الخارجية مما يسهم في بقاء المنظمة من خلال الكشف عن التغيرات والإجراءات التي قد تمثل تهديداً بالنسبة لها.
 - تنمية الوعي لدى أعضاء فرق الإدارة العليا بالمنظمة بالأوضاع والظروف الداخلية لها، بما يجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات جماعية تستند إلى معلومات دقيقة.
- واستناداً لما سبق يمكن القول بأن أهمية الذكاء الإستراتيجي للمدارس الثانوية العامة تنبع من عدة آثار منها: الاستفادة من الجهات المجتمعية، حيث يمكن المدرسة من المساهمة في بناء شراكات وتحالفات مع مؤسسات أخرى لها مهارات مكملية، بما يسهم في زيادة الفاعلية في تحقيق أهدافها، والاستفادة من المعلومات ذات المصادر الداخلية والخارجية وتوظيفها في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وكذلك بناء القدرات الداخلية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية، وإحداث توافق بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة الثانوية العامة، ويساعد المدارس الثانوية للإبقاء على وعي بأوضاع وظروف البيئة المحيطة والاستفادة من الفرص المتاحة بها وتجنب تهديداتها.

4. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

هناك خمسة أبعاد مترابطة تشكل الذكاء الاستراتيجي وهي:

❖ الاستشراف (Foresight):

والذي يُعرفه (European Training Foundation, 2014, P.1) بأنه عملية نظامية تشاركية تدعم عمليات صياغة السياسات على المدى المتوسط وطويل المدى، ويجمع الاستشراف بين مختلف الأدوات النوعية والكمية لتحقيق عدة أهداف منها مراجعة استراتيجيات العمل، وتحديد الإجراءات المبتكرة، واتخاذ القرارات المناسبة وبناء رؤية مشتركة مع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة.

تذكر (Iuliana, 2013, p. 283) أن هناك أربع مجالات رئيسة لتحقيق مفهوم الاستشراف تذكرها وهي:

1- تقييم العواقب المحتملة للإجراءات والقرارات.

2- توقع المشكلات قبل حدوثها.

3- مراعاة آثار الأحداث المحتملة في المستقبل.

4- تصور الجوانب المرغوبة في المجتمعات المستقبلية.

وترى الباحثة أن الاستشراف هو عملية تسعى من خلالها المدارس الثانوية العامة إلى وضع مجموعة واسعة من التصورات والرؤى حول الخيارات الاستراتيجية المتاحة، حيث يتم وضع بدائل واحتمالات نحو المستقبل في كل مجال من المجالات التنظيمية، مما يساعد على توقع المشكلات والمخاطر قبل حدوثها، وتوجيه المدرسة الثانوية نحو المسار المرغوب به، بالاعتماد على الظروف الراهنة والماضية وإرهاصات التغيير، وذلك بالاعتماد على مختلف الأدوات الكمية والكيفية وتحقيق التشارك مع الجهات المستفيدة.

❖ التفكير النظامي (System Thinking):

يقصد بالتفكير النظامي القدرة على تجميع أو دمج العناصر بعد تفكيكها إلى أجزاء بغرض التحليل، ومن خلال هذا الدمج يمكن أن يفهم كيف تتفاعل العناصر لتشكيل الكل (النظام)، والنظام هو ما يحتوي على

جزأين أو أكثر من الأجزاء الأساسية ذات الوظائف المختلفة ويستوفي ثلاثة شروط أساسية كما يذكرها (Michael, 2001, p.58) والتمثلة في:

- كل جزء أساسي يمكن أن يؤثر على سلوك أو خصائص الكل.
 - وجود تفاعل وتأثير متبادل بين مختلف المجموعات الفرعية والأجزاء المكونة للنظام.
 - جميع المجموعات الفرعية المكونة للأجزاء الأساسية لها نفس خصائص الأجزاء التي تشكلها.
- وترى الباحثة أن تفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي يقوم على رؤية مختلف العمليات وجوانب العمل داخل المدرسة الثانوية بصورة كلية، تأخذ في اعتبارها مجمل الأجزاء التي تشكلها في علاقاتها مع بعضها من ناحية، ومع المدرسة من ناحية أخرى، حيث يقوم هذا التفكير على تحليل العلاقات بين مختلف مكونات النظام المدرسي على أساس وظيفي وتفاعلي دون الاكتفاء بخصائص كل جزء على حدة، ودراسة كيف تتجمع مختلف المدخلات لتحقيق أهدافه، استناداً إلى افتراض أنه يصعب فهم ظاهرة معينة دون فهم أجزائها.

❖ الرؤية (Visioning):

تقوم الرؤية كما يذكر (Ahmed, 2017, p.885) على استخدام بعدي الاستشراف والتفكير النظمي لوضع هدف مثالي، والرؤية لا تتضمن فقط التوجه نحو المستقبل ولكن أيضاً توجيه مساره، مما يستوجب وجود القادة التي لا تسعى فقط إلى بناء رؤية للعمل ولكن أيضاً توجيه النظام الاجتماعي نحو هدفٍ مشترك (مثل تحقيق الصدارة).

وتعكس القدرة على تصور مستقبل المؤسسة التعليمية بشكلٍ واضح وكامل، وتشمل الرغبة في تغيير الوضع الحالي، والميل إلى تبني أهداف مختلفة تماماً عن الأهداف الحالية، والقدرة على تحديد الفرص في البيئة، وتشكيل مسار النمو طويل الأجل لها، وتتطلب الرؤية إشراك الأفراد ومساعدتهم على التحرك بشكلٍ تعاوني لتحقيق الأهداف .

وترى الباحثة أن الرؤية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي يتضمن تحديد هدف تسعى المدرسة الثانوية لتحقيقه، مع تحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لذلك، وعلى قائد المدرسة التركيز على هذين الجانبين وإيجاد التناغم بينهما، عن طريق توجيه فرق العمل لتنفيذ الرؤية، فالتركيز على وجود الرؤية وتحديد ما قد لا يحقق النتائج المرجوة، ولكن يتطلب إشراك كافة العاملين بالمدرسة في بنائها من جهة، وتعزيز العمل التعاوني وبناء وتطوير فرق العمل من جهة أخرى.

❖ التحفيز (Motivating):

التحفيز يعني كما يذكر (Michael Maccoby, p.59) هو القدرة على دفع الأفراد لتحقيق هدف مشترك، والقادة الذين يحفزون قادرين على التواصل بطريقة تُلهم وتشجع الأفراد الآخرين، فهم لا يقتصرون على نقل المعلومات، بل الشعور بالمعنى الذي يُلهم الأفراد على اتباعه.

وينشأ التحفيز من ربط احتياجات المنظمة باحتياجات العاملين وأهدافهم وقيمهم واحتياجاتهم، واستخدام لغة إقناع والدراسة توضح أن التحفيز يساعد على ربط الأهداف الشخصية بأهداف الأداء الإداري للمدرسة الثانوية من خلال تقديم مكافآت للعاملين ذوي الدور الإيجابي في تحقيق الأهداف، بشكل يساعد على زيادة دافعيتهم للعمل من جهة والمساهمة في بلوغ الأهداف التنظيمية من جهة أخرى. ويتضمن التحفيز قدرة القائد على تنفيذ مختلف أهداف وخطط الرؤية الجديدة، بتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تنفيذها، والقدرة على إلهامهم ودفعهم لتحقيق الإنجاز المطلوب تحقيقه.

وترى الباحثة أن التحفيز في المدارس الثانوية العامة يتمثل في توفير مجموعة من الظروف في بيئة العمل باستخدام مختلف الأساليب المادية والمعنوية، أي جعل بيئة العمل جاذبة ومحفزة، بشكلٍ يساعد على إشباع رغبات المعلمين والعاملين بها، وزيادة دافعيتهم للعمل، وولائهم وانتمائهم للمدرسة، من أجل بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية وبلوغ رؤيتها وتحسين مستوى أدائها.

❖ التشارك (Partnering):

والذي يقصد به كما يذكر (Julie, 2016, p.49) بأنه القدرة على بناء تحالفات استراتيجية مع المؤسسات الأخرى، فالقادة الذين يمتلكون الذكاء الإستراتيجي يميلون إلى تكوين الحلفاء، حيث يتضمن التشارك إقامة علاقات مثمرة على الصعيدين الداخلي والخارجي تقوم على الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت.

وبذلك يتضمن التشارك تحقيق التعاون في المدرسة الثانوية بين مختلف المعلمين والعاملين في المدرسة الواحدة من جهة، والتعاون الخارجي مع أطراف وجهات مختلفة من خارج المدرسة من جهة أخرى، بشكلٍ يساعد على تنمية الموارد المادية والبشرية والمساهمة في تحقيق رؤية المدرسة الثانوية وبلوغ أهدافها الاستراتيجية.

وترى الباحثة أن بُعد التشارك يدعم الذكاء الاستراتيجي المدارس الثانوية العامة من خلال تعزيز تبادل الخبرات والمعارف والمساعدة في تحسين أدائها بالاستفادة من كافة الإمكانيات المتوافرة، كما يساعد في تكوين علاقات بناءة مع المستفيدين الداخليين والخارجيين لضمان إسهاماتهم الإيجابية في تحقيق رؤية المدرسة الثانوية.

5. متطلبات تفعيل الذكاء الاستراتيجي:

حدد تحالف الذكاء العالمي (Global, 2004, p.1) عدة متطلبات لتفعيل الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسات، والمتمثلة في:

- تحديد جهة تنظيمية مسؤولة عن صنع الذكاء الإستراتيجي يقودها مدير كُفء بشكل يتيح الاستفادة من أفضل الخبرات المتاحة في عملية الذكاء.
- مشاركة كافة العاملين بالمدرسة الثانوية، وبناء شبكة لدعم الذكاء الاستراتيجي تضم مختلف المستفيدين الداخليين والخارجيين على حد سواء.
- تحديد أولويات الذكاء الاستراتيجي (الموضوعات الاستراتيجية الحاسمة، الجهات الفاعلة التي يمكن أن تقيد في تحديد البيانات، الموضوعات التي تحتاج الإنذار المبكر).
- التأكد من أن مخرجات الذكاء الاستراتيجي تخدم احتياجات المدرسة الثانوية.

بالإضافة إلى ما سبق يذكر David & Martyn (2016, P.14) أن تفعيل الذكاء

الاستراتيجي بالمؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية يتطلب ما يلي:

- توفر الاتصالات والعلاقات مع المؤسسات المماثلة لتوفير معلومات قيمة عن التهديدات، ويرتبط عمق المعلومات التي تقدمها جهات الاتصال ويتناسب مع مستوى الثقة في تلك العلاقة، وبالتالي تحتاج هذه المعلومات إلى بناء تلك العلاقات والمحافظة عليها.
- توفير الموارد وتحقيق التواصل بين مختلف الأطراف لإنشاء وتطوير نموذج يدمج الذكاء الاستراتيجي ضمن عمليات المؤسسة التعليمية، وإقتناع القيادات التربوية بهذه المؤسسات بأن التخطيط الجيد يسبقه تحليل جيد وأن الذكاء الاستراتيجي أداة مناسبة لهذا الغرض. ويذكر (Lehance, 2011, p. 386) أن على جميع مديري المدارس الثانوية العامة أن يعتبروا المهام التالية جزءاً مهماً من وظائفهم:

- إتاحة الفرص التي تمكن وتشجع الأفراد على الاستفادة من المعلومات الاستراتيجية.
 - توفير التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاستخدام الفعال للمعلومات وتقديمها.
 - بناء ثقافة تشجيع العاملين وتوجيههم في استخدامهم للمعلومات.
 - وجود العاملين ذوي القدرات والجدارات المناسبة، وتوافر الدافعية لديهم لتتبع التغيرات في بيئة عمل المنظمة ومحاولة تضمينها في الممارسات التنظيمية، وتحقيق التواصل الإيجابي بينهم بما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة.
 - التقييم المستمر لعمليات الذكاء الإستراتيجي في المنظمة للتحقق من الوصول إلى الأهداف، ومراقبة جودة المعلومات المنتجة، وتوفير الميزانية المناسبة ومدى حاجتها في الحصول على مزيد من الموارد لبقيائها واستمرارها، وتشجيع الاستخدام الفعال للمعلومات.
- وترى الباحثة من خلال ما سبق أن تفعيل الذكاء الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة يستلزم مجموعة من المتطلبات من أهمها:

- ✓ الشفافية والانفتاح والإفصاح عن قواعد المعلومات والخطط والعمليات والإجراءات في المدارس الثانوية العامة.
- ✓ وجود جهة تنظيمية تتولى مسؤولية تنسيق عمليات الذكاء الإستراتيجي بين مختلف مدارس الثانوية العامة.
- ✓ وجود القيادة الفعالة التي تشجع إتاحة وتطوير والاستفادة من نظام المعلومات.
- ✓ توافر النوعية المناسبة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس الذين يتوفر لديهم البصيرة وروح المبادرة للمشاركة في توظيف الذكاء الاستراتيجي داخل المدرسة.
- ✓ توافر البنية التحتية التكنولوجية التي تمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية.
- ✓ التخطيط الفعال لدمج الذكاء الإستراتيجي في إدارة المدارس الثانوية العامة من خلال تحديد الأهداف والأدوات والجهات الفاعلة والنتائج المتوقعة وآليات قياسها.

المحور الثاني: الأداء الإداري بالمدارس الثانوية:

1- مفهوم الأداء الإداري:

يُعرف بأنه ما يفعله الفرد من سلوكيات وأنشطة وممارسات أدائية وأعمال داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها. (Sabine & Michael, 2001, p.5)

ويُعرف بأنه الأهداف أو المخرجات التي تسعى المدرسة الثانوية العامة إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والمدرسة في حالة الحركة لتحقيق الأهداف (الطراونة، 2012، ص11).

وترى الباحثة أن الهدف الأساسي للأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر هو استثمار الموارد المادية، والمالية، والبشرية المتاحة استثماراً أمثل ضمن مفاهيم الكفاية والفاعلية، وتنمية سلوك قادة المدارس الثانوية بالتعليم العام للقيام بوظائفهم ومهامهم وتطوير ممارساتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية عالية، ويرتبط ذلك بالمجالات الآتية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، والإدارة الناجحة في المدارس الثانوية العامة تسعى دائماً إلى العمل بكل جهد و طاقة للمحافظة على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي تستهدفها.

2- أهداف التعليم في المدارس الثانوية:

- يُعد التعليم الثانوي العام في مصر من أهم مراحل التعليم كونه يساعد الطالب في تكوين شخصية متوازنة بالإضافة إلى التأهل للجامعة، وهناك وظائف متعددة للتعليم الثانوي في مصر تمت صياغتها كما يذكرها (الطويل، 2006م، ص8)، والتمثلة في:
- 1- إعداد الطالب القادر على التفكير السليم.
 - 2- إعداد الطالب القادر على مواصلة التعلم.
 - 3- إعداد الطالب القادر على الانخراط في سوق العمل.
 - 4- إعداد الطالب القادر على الحياة في المجتمع المدني.

3- أهمية الأداء الإداري بالمدارس الثانوية:

تتمثل أهمية الأداء الإداري بالمدارس كما يذكرها ((Elain, 2004, P.1 في:

- توضيح مسؤوليات العمل وتوقعاته.
- تطوير قدرات العاملين إلى أقصى درجة ممكنة من خلال تغذية راجعة فعّالة والتدريب.
- تحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين.
- تأسيس ثقافة الأداء والتعلم في مكان العمل.
- تحسين تقديم الخدمات.

وتضيف (عباس وعلي، 1999، ص 132) إليها:

- يساهم التطوير للأداء في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يتيح للمديرين فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطرة وعدم التأكد.
- يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تُعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري.
- ومن الأهمية للأداء أيضاً ارتباط أداء المؤسسة بقدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها. كما أن الأداء يساعد المؤسسات على تقييم التقدم المُحرز في تحقيق النتائج المحددة سلفاً.

4- عناصر الأداء الإداري بالمدارس الثانوية:

تتضمن العناصر الرئيسية لتحسين الأداء المدرسي ما يلي:

❖ القيادة المدرسية:

- إن القيادة المدرسية الفعّالة أمر أساسي لتنفيذ عمليات التغيير والتحسين على صعيد المدرسة، وليس هناك حالة واحدة عن مدرسة تحسن سجل إنجازها في تحصيل المتعلمين في غياب القيادة المدرسية الماهرة للمساعدة في التأثير على التعليم والتعلم.
- ويذكر (Larry & etal. 2010, p.3) أن تحسين الأداء المدرسي للقيادة المدرسية الفعّالة القادرة على الآتي:
- تشكيل الفرق القيادية ضمن الكادر المدرسي وتوزيع المهام والمسؤوليات القيادية بغرض قيادة التحسين المدرسي بشكل فعّال.
 - إيجاد رؤية مشتركة مع سقف توقعات مرتفعة من كافة الطلبة والكادر وأنفسهم.
 - إدارة الكادر والوقت والموارد الأخرى بقصد تحقيق الرؤية المدرسية.

- ضمان توافق الرؤية المدرسية مع الرؤية على مستوى المنطقة التعليمية والمستوى الوطني.
- إدارة الجوانب الإدارية والعمليات والأنشطة المدرسية لتحقيق الرؤية المدرسية والأهداف.
- تنظيم تخصيص واستخدام الموارد المالية لدعم الأولويات المدرسية مع التركيز على تحسين مخرجات الطلبة.
- مراقبة الممارسات الصفية وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة حول أساليبهم في التعليم وكيفية تحسينه.
- ويضيف (Jennifer & etal, 2016, p61) إلى ما سبق ما يلي:
 - العمل مع المتعلمين لجمع وتحليل بيانات التقويم لرصد أداء الطلبة مقابل مؤشرات معيارية.
 - العمل بشكل تعاوني مع المجتمع المدرسي لتقييم الأداء المدرسي وإعداد وتنفيذ خطة تحسين مع استراتيجيات ومستهدفات لتحقيق أهداف المدرسة في التحسين.
 - ضمان التطور المهني المناسب والمستدامة للذات ولكافة الموظفين، بما في ذلك ضمان الوصول إلى فرص التطوير المهني المستمرة.
 - التواصل بشكلٍ فعّال مع أولياء الأمور والمجتمع مع التركيز على التقدم والتحصيل الذي يحققه الطالب.

❖ التعليم والتقويم :

يذكر (Vos & etal, 2012, p.56) أن مجال التعليم والتقويم يُعد إحدى المجالات الأساسية والأهم في تحسين الأداء المدرسي، ويستطيع المعلمون تحسين الأداء المدرسي في التعليم والتقويم الفعّال من خلال ما يلي:

- فهم محتوى المبحث الدراسي، وكيفية تعلم المتعلمين، واستخدام أساليب التدريس التي تعظم التعلم لدى كافة الطلبة بصرف النظر عن خصائص خلفياتهم.
- معرفة واحترام الخلفية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية للطلبة، ومراعاته عند التدريس.
- التشارك في غايات الدروس مع المتعلمين بحيث يعرف المتعلمون ما الذي يجب عليهم القيام به للتحسن.
- الاستخدام الجيد للموارد والتكنولوجيات لتشجيع التعلم الفعّال.
- إيجاد بيئة تعلم آمنة وشيقة تأخذ بعين الاعتبار المستويات المختلفة للمتعلمين.
- فهم دور التقويمات الصفية والتعليمية وكيفية تقييم عمل الطلبة.
- استخدام معلومات التقويم بشكلٍ جيد لتقييم التعلم والتعليم وتحسين ممارساتهم.
- المشاركة في أنشطة التطوير المهني المستمر، والمشاركة بفعالية في مبادرات التحسين المدرسي، وإظهار المسؤولية المشتركة تجاه نجاح الطلبة، والمساهمة بخبراتهم مع الزملاء لإيجاد ثقافة التطوير المهني التعاوني.
- التشاور مع أولياء الأمور والطلبة لضمان إجراء تعديلات معقولة لتلبية احتياجات الطلبة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة و/أو الإعاقات.

❖ بيئة التعلم:

تلعب البيئة المدرسية الأمانة دوراً حاسماً في وضع الأساس لتحسن الأداء والنجاح المدرسي، لذا يجب على المدرسة أن توفر بيئة آمنة وشيقة ومحفزة للتعلم وإقامة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية، وتقوم المدارس كما يذكر (Robert & etal, 2013, p.4) بما يلي لإظهار وجود بيئة مدرسية آمنة وإيجابية.

- توفير بيئة مادية آمنة وممتعة ومحفزة للتعلم، وممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية، بحيث تنسجم المباني بالأمن وتتوافق مع أية أنظمة مراعية للصحة والسلامة.
- تشجيع وإدامة بيئة تعكسي التوقعات المرتفعة وتدعم تعلم كافة الطلبة.
- بناء وإدامة علاقات إيجابية ودودة قائمة على الاحترام المتبادل غير المجتمع المدرسي، بين الموظفين والطلبة وأولياء الأمور.
- ضمان وجود إجراءات للتعامل بشكلٍ مناسب مع شكاوي الموظفين والطلبة وأولياء الأمور والفئات الأخرى المعنية بالمدرسة.
- ضمان امتلاك الطلبة فرصاً جيدة للمشاركة في العمل المدرسي والاستماع إلى آرائهم.
- توفير الدعم الأكاديمي وغير الأكاديمي لمعالجة الاحتياجات الفردية للطلبة، ولأصحاب الاحتياجات التعليمية الخاصة و/أو الإعاقات.
- تقدير تنوع الخلفيات الثقافية للطلبة والعمل على بناء كفاية ثقافية لدى موظفي المدرسة.

استخدام الموارد المدرسية:

إن التعليم الذي يُعزز من إنجاز الطلاب يتطلب موارد تقنية، ومن أمثلتها: مناهج دراسية ذات جودة عالية، والكتب والموارد التعليمية الأخرى، وأدوات التقييم، والمرافق المدرسية، ومعدات المختبرات، والحواسيب، ومساحة مناسبة للعمل، ولكن يبقى تخصيص واستخدام هذه الموارد عاملاً حيوياً في تحسين الأداء المدرسي، حيث تقوم المدارس ذات الأداء المرتفع باستخدام مواردها بشكلٍ فعالٍ لتلبية احتياجات التعلم لدى الطلبة، وذلك بهدف تحسين مخرجات الطلبة بشكلٍ عام، وتخصيص الموارد وفقاً لذلك.

ووفقاً لذلك يتطلب تحسين الأداء المدرسي كما يذكر (Jennifer, etal, 2016, p.66) استخدام الموارد المدرسية كما يلي:

- إعداد سياسات وممارسات وهيكلية وعمليات مناسبة لتحديد الاحتياجات الفردية والجماعية للطلبة، والاستجابة لها عبر تخصيص موارد الموظفين وغيرها من الموارد.
- تحديد الأولوية في المبادرات الهادفة إلى تحسين مخرجات كافة الطلبة.
- ضمان توفر الموارد المختصة للطلبة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة و/أو الإعاقات وتخصيصها بشكلٍ ملائم.
- استخدام البيئة المادية والمرافق المتاحة لتعزيز تعلم الطلبة.
- مؤسسة السياسات والممارسات والبرامج المدرسية للمساعدة في تحديد ومعالجة احتياجات الطلبة.
- ضمان توافق الأولويات في تخصيص الموارد المالية مع أولويات خطة التحسين المدرسي.

استخدام البيانات في عملية اتخاذ القرار:

يعدّ التقويم الذاتي والتخطيط الفعّال أمراً بالغ الأهمية لتحسين الأداء المدرسي، حيث تقوم المدارس ذات الأداء المرتفع بضمان تركيز تحليل البيانات على المستويين المدرسي والفردى، وتقوم المدارس كما يذكر (Heater & etal, 2011, p.15) لإظهار الاستخدام الفعّال للبيانات في عملية صنع القرار ما يلي:

- استخدام البيانات في تحديد المعايير وتتبع ورصد التقدم عبر الوقت.
- تلخيص وعرض البيانات والتواصل بشأنها مع أولياء الأمور والطلبة والمجتمع المدرسي.
- ضمان امتلاك جميع كادر التعليم الوصول إلى سلسلة واسعة من بيانات تحصيل وإنجاز ورفاه الطلبة واستخدامها في تحليل التقدم على المستوى الفردي والفوج.

- توفير التطوير المهني لبناء مهارات الكادر في تحليل وتفسير البيانات.
 - إيجاد نظام لدعم المعلمين للعمل بانتظام في فرق لمراجعة بيانات الإنجازات المتعلقة بمجالات تعليمهم، بما في ذلك تخصيص وقت للنقاشات المعمّقة حول تلك البيانات.
 - استخدام البيانات النوعية والكمية لإعداد استراتيجيات للتحسين المستمر لمخرجات الطلبة.
 - إشراك أولياء الأمور والطلبة في عمليات جمع البيانات وتقديم التغذية الراجعة.
 - رصد بيانات الأداء الأخرى، بما في ذلك البيانات المتعلقة بحضور الطلبة، والانضباط المدرسي، والغيابات والبيانات السلوكية الأخرى، وإنهاء المراحل المدرسية، ووجهات الطلبة، وتصورات وإشراك أصحاب الشأن.
 - بناء ثقافة التقويم الذاتي والتأمل عبر المدرسة واستخدام البيانات في توفير المعلومات للقرارات والتدخلات والمبادرات المدرسية.
- وتستخلص الباحثة مما سبق أن تحسين الأداء المدرسي يسعى لتنمية القدرة القيادية للمدرسة ككل، بحيث تصبح القيادة تشاركية وموزعة على جميع العاملين وليست قاصرة على ممارسة مدير المدرسة فقط، كما يتطلب توفير الموارد التقنية والإمكانات المادية، وعلى جانب آخر تتأثر القدرة المدرسية بدعم ومشاركة المجتمع المحلي والعلاقة معه، والذي يؤثر في الوقت ذاته على التحسين المدرسي المستمر، باعتبار هذه العلاقة تبادلية.

5- ثانياً: أدوار الذكاء الاستراتيجي ووظائفه بالمدارس الثانوية العامة بمصر:

تحدد أدوار الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:

أ- دور الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية:

حدد تحالف الذكاء العالمي عدة أدوار للذكاء الاستراتيجي في صنع القرار كما حددها (Benard

2016, Ajwang) والتمثلة في:

- وصف البيئة التنافسية: أي تعريف البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة وتقييم القوى والعوامل التي تشكل البيئة.
- توقع مستقبل البيئة التنافسية: من خلال توفير تنبؤات بشأن البيئة التنافسية التي ستعمل فيها المؤسسة.
- تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف بالمؤسسة مقابل فرص وتهديدات البيئة الخارجية.
- تكوين الافتراضات الأساسية عن البيئة الخارجية وطرح الأسئلة الصحيحة: يستخدم الذكاء الاستراتيجي في تكوين الافتراضات الأساسية عن الجوانب الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وكذلك كافة الجوانب المرتبطة بالسوق والتي تؤثر على التفكير الاستراتيجي والمستفيدين.
- تنفيذ وضبط الاستراتيجية للتكيف مع البيئة التنافسية للمنظمة: بمجرد صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة فإن ذلك يمر بمرحلتين من مراحل التنفيذ، المرحلة الأولى عندما يبدأ المنافسون في الإحساس والرد على السمات البارزة في الاستراتيجية، ثم الاستجابة والتعديل في الاستراتيجية الأولية لاختبار فعاليتها والبدء في إجراء تعديلات عن أي تدابير مضادة من المحتمل أن تبدأ المنافسة على حد السواء.
- تحديد الاستراتيجية المناسبة: بمجرد بقاء الاستراتيجية ناجحة في المراحل الأولى للتنفيذ من المهم وضعه برنامج مستمر وإعداد التقارير وجمعها لمراقبة إجراءات المنافسين.

مما سبق يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يمكن استخدامه على مدار المراحل المختلفة لبناء الاستراتيجية بالمدارس الثانوية العامة، حيث يتضمن مرحلة ما قبل بناء الاستراتيجية والتي تتضمن تحديد نقاط القوة والضعف ووصف وتشخيص البيئة التي تعمل فيها المدارس ومدى تأثيرها على مختلف جوانب العمل بالمدارس، ثم مرحلة بناء الاستراتيجية بمراعاة جوانب البيئة التي تم رصدها في المرحلة السابقة، ولا يتوقف دور الذكاء الاستراتيجي عند ذلك بل يتضمن جمع المزيد من المعلومات حول الاستراتيجية الراهنة وتقييم مدى مناسبتها لما يستجد من ظروف العمل ومدى حاجتها إلى التطوير والتحديث لمواكبة تلك المستجدات.

ب- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية:

برزت المعلومات كعامل للتكامل وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية، حيث يدعم بناء مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات وإنشاء تطبيقات مبتكرة وتغييرات في أساليب العمل وتدعيم الروابط مع الشركاء وخفض التكاليف.

وتستطيع المؤسسة ذات الصبغة المعلوماتية تقديم منتجات وخدمات وأهداف جديدة تمنحها ميزة تنافسية عالية في المجال الذي تعمل فيه، ويساعد الذكاء الاستراتيجي على تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال تنمية قدرات الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة، ويقود إلى التميز من خلال وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.

مما سبق يتبين أن الذكاء الاستراتيجي له دورٌ في تعزيز الميزة التنافسية للمدارس الثانوية العامة النابعة من عدة مصادر كخفض تكاليف الخدمات التي تقدمها المدارس مقارنةً بالمنافسين أو المساهمة في تقديم خدمات تعليمية أو بحثية أو خدمات مجتمعية تخدم احتياجات شريحة جديدة من المستفيدين، وبناء شراكات مع جامعات أو منظمات أخرى تخدم أغراض التطوير والتنمية المشتركة بين المدارس الثانوية العامة، وابتكار خدمات تلبي احتياجات المستفيدين على المستوى الدولي.

ج- دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة التغيير:

إن لم يكن هناك تخطيط لإدارة التغيير سيكون من الصعب تحقيق النتائج المتوقعة منه، وهو ما يفرض ضرورة التعامل بذكاء واستباق التغيير وتوجيهه في مصلحة المؤسسة، ومن ثم إدارة التغيير من خلال التوجّه والذكاء الاستراتيجي تساعد على التحليل واستكشاف الآثار الناجمة عن ذلك التغيير والفرص اليت يمكن استغلالها لإحداثه، حيث تقوم الإدارة الفعّالة للتغيير على دراسة اتجاه التغيير ونتائجه والآثار المترتبة عليه ووضع آلية للتوجّه نحو مسار التغيير المطلوب، ويمكن أن يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التغيير بما يوقّره من إمكانية دراسة الوضع الراهن للجامعة ومساعدتها على استشراق المستقبل.

6- معوقات تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة:

من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة، توصلت الباحثة إلى تحديد معوقات تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة، والمتمثلة في:

✓ قصور المهارات الإدارية لدى بعض القيادات المدرسية، وضعف اقتناع بعضهم بأهمية الذكاء الاستراتيجي، وتركيزهم على النواحي الإدارية قصيرة المدى، ويمكن التغلب على ذلك بتنوع

- أساليب التنمية المهنية للقيادات بحيث لا تقتصر فقط على التدريب على المداخل الإدارية والقيادية الحديثة، ولكن أيضاً الحصول على الدرجات العلمية في مجال القيادة، وتحفيزهم على الاستفادة من الخبرات القيادية المختلفة على المستوى المحلي والدولي.
- ✓ مقاومة التغيير من قِبَل بعض المعلمين والإداريين بالمدارس، وميل العديد من الأفراد إلى الأمن والاستقرار والخوف من كل ما هو جديد وقلّة تقبل الغموض المصاحب للأنشطة الاستكشافية، ويمكن التغلب على ذلك من خلاله والترويج للتغيير الذي تسعى المدرسة للوصول إليه بتحديد أهدافه وأسبابه ومجالاته ونتائجه المنشودة، وتحديد جهة مُنَاط بها تنفيذ خطة التغيير سواء أفراد أو أقسام مع تحديد الأعمال والمهام المطلوبة.
- ✓ عزوف العديد من القيادات المدرسية والإدارية والمعلمين عن البرامج التدريبية، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق المرونة في تحديد أوقات التدريب بالاستعانة بالوسائل التكنولوجية المتطورة، وربط تلك البرامج بالاحتياجات المهنية.
- ✓ ضعف المكافآت الممنوحة للأداء المتميز ببعض المدارس الثانوية العامة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع نظام مُعلن للحوافز لجميع أعضاء المجتمع المدرسي بما يشجعهم على تطوير مستواهم الأكاديمي أو المهني.
- ✓ الإفراط في المركزية وتركز السلطات في يد عددٍ محدودٍ من الأفراد، بالإضافة إلى ضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط وصنع القرارات المديرية خاصةً وأن أغلب *** مفروض عليهم من الجهات التنظيمية الأعلى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق التمكين والتفويض لمزيد من السلطات وإتاحة الفرص للوحدات والأقسام الإدارية، والعمل باستقلالية والتقليل من القيود الحاكمة التي تحول دون اتخاذ القرارات في إطارٍ من الحرية.
- ✓ شيوع ثقافة سرّية البيانات ومنع تداولها وقلّة مصداقية البعض منها على المستوى القومي والانفصال بين مقدّمي تلك البيانات والمستفيدين منها، ويمكن التغلب على ذلك بتحريّ دقة ومصداقية المعلومات التي تحتاجها المدارس الثانوية العامة لبناء الخطط وصنع القرارات، وتكوين نظام معلومات إلكتروني أكثر فعالية بالمدارس الثانوية العامة يسهّل الوصول إليه والاستفادة منه على مستوى الأفراد والأقسام.

ومن المتوقع ظهور بعض الصعوبات التي قد تواجه الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة، والتمثلة في:

❖ الصعوبات المادية:

- ✓ ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لوزارة التربية والتعليم بمصر بسبب الوضع الاقتصادي الصعب سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.
- ✓ ضعف التمويل الخارجي في توفير المستلزمات والتقنيات الحديثة اللازمة للعملية التعليمية في المدارس الثانوية بمصر.
- ✓ ضعف الحوافز المادية للمعلمين والطلاب المبدعين تؤثر بالسلب على تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات.
- ✓ قلّة المؤسسات الأهلية التي تدعم تنفيذ المشروعات التعليمية والتربوية والمهنية وتوفير الدعم اللازم لذلك.

❖ الصعوبات البشرية:

- ✓ ندرة وجود المعلم متعدد الأدوار المواكب للعصر الرقمي.
- ✓ إحجام الوزارة عن استقدام خبراء وكفاءات من خارجها كالجامعات ومؤسسات المجتمع المدني لتطوير عملية التدريب والتأهيل للمعلمين والطلاب بسبب التكلفة المادية وقلة الإمكانيات والمخصصات.
- ✓ ضعف وانخفاض قدرات العاملين بالمدرسة في قدرتهم على تشغيل الحواسيب واستخدام الإنترنت.
- ✓ ضعف قدرات العاملين في إصلاح وصيانة الحاسب الآلي.
- ✓ ضعف قدرات العاملين في المدرسة في تصميم البرامج التعليمية المحوسبة.
- ✓ الاتجاه السلبي من قبل بعض المعلمين نحو استخدام التقنيات الحديثة ورفض التغيير والتطوير.
- ✓ قلة إمام المعلمين والمعلمات بمهارات استخدام التقنيات الحديثة كالتصفح في الشبكات الدولية.
- ✓ قلة وعي المعلمين بأهمية التعامل الإلكتروني ومتطلبات هذا التعامل.

❖ الصعوبات التنظيمية:

- ✓ هناك بعض المباني المدرسية تكون غير مهيأة لإتمام عملية التعلم لدى طلبتها لعدم توافر المرافق الكاملة داخل المدرسة الثانوية وعلى الأخص الطلبة ذوي الهمم.
- ✓ وجود صعوبة في كيفية تفعيل المرافق المدرسية في بعض المدارس من خلال توظيف مصادرها المتنوعة بسبب عدم جاهزيتها لإتمام هذه الاستراتيجية إذ تكون بحاجة إلى الدعم المادي اللازم لتطوير مثل هذه المرافق.
- ✓ ضعف التنسيق بين المدارس الثانوية والمؤسسات الاقتصادية في توفير مصادر الدعم المادي والبشري اللازم لتطوير العملية التعليمية.
- ✓ زيادة عدد الحصص وتعدد المناهج قد يكون من المعوقات للمعلمين والمعلمات لاستخدام الإنترنت في المدارس التي تتوفر فيها خدمة الإنترنت.
- ✓ قلة اهتمام قيادات المجتمع المحلي في العملية التعليمية وضعف التنسيق مع إدارة المدرسة في عملية التقييم المستمر للعملية التعليمية.

❖ الصعوبات التشريعية والقانونية:

- ✓ عدم وجود السرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.
- ✓ عدم صدور التشريعات أو تعديلها سيفتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القضاء على ثقة العاملين في المدرسة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل.
- ✓ التعارض بين اللوائح والقوانين والسياسات وعملية اتخاذ القرارات المرنة.

❖ الصعوبات التكنولوجية والفنية:

- ✓ تعتبر البنية التحتية التكنولوجية في المدارس الثانوية العامة بمصر وضعفها من أكبر المشكلات التي يمكن أن تعترض تنفيذ الاستراتيجية، فعملية إنشاء شبكات الإنترنت، وتوفير أعداد كبيرة من أجهزة الكمبيوتر والمعدات التي تتطلب مبالغ كبيرة، حيث تعتبر تلك المعوقات من أكبر المعوقات التي تواجهنا هذه المدارس، حيث تجد صعوبة تخصيص التمويل اللازم لتوفير أجهزة الحاسوب ومستلزماتها، وتسهيل الاتصال وتوفير الصيانة الدائمة بالإنترنت، فالتكلفة المادية

- لعملية تأسيس شبكة تحتاج إلى أجهزة كمبيوتر وبرامج وخطوط هاتف قد تكون كبيرة جداً وتحتاج إلى موازنات وميزانية ضخمة لتوفيرها.
- ✓ الندرة في توفير الحواسيب وشبكات الإنترنت في بعض المدارس يعتبر من أكثر المعوقات للمعلمين والمعلمات والطلاب لتدعيم العملية التعليمية بأحدث المستحدثات التربوية المتمثلة بعالم اقتصاد المعرفة.
- ✓ افتقار المدارس الثانوية إلى مكاتب رقمية وصعوبة تواصلها مع مكاتب مركزية على مستوى مصر.

7- الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية:

- ترى الباحثة في البحث الحالي بأنه يمكن تذليل هذه الصعوبات التي قد تواجه تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالمدارس الثانوية، ووضع حلول للتغلب عليها، وذلك من خلال:
- ✓ تدريب جميع المعلمين القدامى ومديري المدارس الثانوية العامة بمصر على التعامل مع أدوات التكنولوجيا الحديثة، وذلك لمواجهة الثورة المعرفية العالمية الحديثة، والوقوف على مرحلة جديدة من السعي نحو تطوير مختلف مجالات الحياة، وعلى رأسها العملية التعليمية في المدارس الثانوية العامة بمصر.
- ✓ إعداد برامج لإعادة وتأهيل المعلمين من خلال برامج ودورات ضرورية لرفع كفاءتهم التعليمية في ذات التخصص، مع دمج التقنية بالعملية التعليمية، والقضاء على أمية الحاسب بين صفوف جميع معلمي المدارس الثانوية، وذلك من خلال تنفيذ برامج التدريب عن بعد والتدريب الإلكتروني.
- ✓ الاستمرار في تزويد المدارس الثانوية العامة بمصر والموجودة في المناطق النائية بأجهزة الحاسوب وتجهيز مختبراتهم، وتوصيل شبكات الإنترنت لهم .
- ✓ تفعيل قسم التقنيات بمديريات التربية والتعليم وذلك بإجراء مسح شامل لمختبرات الحاسوب والأجهزة المعطلة في المدارس الثانوية العامة بمصر لصيانتها أو استبدالها .
- ✓ التخطيط لبرامج تعمل على تحسين البيئة التعليمية، بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية بالمدرسة مع سد حاجة البيئة التقنية عن طريق توفير المتطلبات التقنية اللازمة للمدرسة.
- ✓ تعزيز قدرة المعلمين على كيفية إعداد الأبحاث الإجرائية اللازمة لتطوير العملية من خلال إعداد الدورات التدريبية اللازمة لهم.
- ✓ إعادة التقييم من أصحاب القرار لعدد الحصص لكل معلم، والعمل على تخفيض النصاب المطلوب لهم، وذلك لإتاحة الفرصة لديهم لتطوير أدائهم المهني والتقني.
- ✓ زيادة المخصصات التشجيعية للمعلمين مما يزيد من دافعية المعلم لمواكبة كل ما هو جديد في عالمنا التكنولوجي المعاصر، مما يعود بالنفع على طلبتنا الذين هم محور العملية التعليمية.
- ✓ استقدام خبراء ومتخصصين في مجال تصميم البرامج التعليمية المحوسبة لتدريب المعلمين على مثل هذه البرامج وكيفية التعامل معها، لزيادة دافعية الكثير من المعلمين نحو التغيير والتطوير.
- ✓ توثيق صلة المدرسة والوزارة من جهة مع مؤسسات المجتمع المدني والجامعات في توفر الدعم المادي والبشري اللازم لتطوير العملية التعليمية وزيادة كفاءة العاملين بها.

- ✓ توثيق الصلة بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق المواءمة مع احتياجات سوق العمل، والتخطيط المشترك على كيفية توجيه الطالب الخريج إلى مرحلة ما بعد التعليم الثانوي نحو التخصص المطلوب.
- ✓ تشجيع وسائل الإعلام للإسهام بقوة في نشر ثقافة التعايش والتسامح بين الشعب الواحد، وكيفية وضع المواد الإعلامية المناسبة لتوجيه الطالب بالمرحلة الثانوية إلى مرحلة ما بعد التعليم الثانوي.
- ✓ تنسيق الجهود بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الخارجية بمصر في عقد اتفاقيات توأمة مع مدارس متقدمة مع بعض الدول الشقيقة والصديقة لتطوير العملية التعليمية وتوفير الدعم المادي اللازم للمدارس الثانوية.
- ✓ قيام الوزارة بإطلاق يد مديري المدارس الثانوية في البحث عن طرق بديلة لتوفير الدعم المادي والبشري اللازم لتطوير مدارسهم، وذلك من خلال حثهم على تعزيز عملية التمكين الإداري من خلال تحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع معلميه ومجتمعهم المحلي المحيط بهم.

التوصيات:

- ضرورة جود مراكز للخدمات التكنولوجية في جميع المدارس الثانوية دون استثناء.
- حث كلاً من المعلمين والطلبة والمدارس للمشاركة في أنشطة ثقافية وعلمية على مستوى المحافظة وعلى مستوى الجمهورية.
- تنمية روح التنافس والإبداع للعاملين بالمدرسة الثانوية من خلال تنمية المبادرات الفردية والجماعية.
- تخفيف الأعباء الدراسية والإدارية عن بعض المعلمين المبدعين.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ذوي القدرات العالية من المبدعين، واعتمادهم في نظام الترقيات.
- وضوح جميع أهداف التعليم الثانوي العام وآليات تنفيذها من قبل أعضاء المجتمع المدرسي.
- التطوير المستمر للقدرات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية.
- إعادة النظر في الأنظمة التربوية والقوانين والقرارات التي تحد من الابتكار في العمل المدرسي.
- إيجاد بيئة إلكترونية نوعية تخدم أوجه النشاط المدرسي بالمدرسة الثانوية.
- وجود تعاون وتشاركية بين المدارس الثانوية وكافة مؤسسات المجتمع المحلي وفئاته.

المصادر والمراجع العربية:

- أبو العلا، محمد أحمد (2018): تطور الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القياس المرجعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، مصر.
- أبو الغنم، خالد محمد (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، رام الله، فلسطين، المجلد (2)، العدد (5)، ص ص (130-155).
- أبو العلا، سهير (2010): تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة (دراسة ميدانية)، القاهرة، مصر.

أمين، مصطفى أحمد (2017): بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للمدارس المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (24)، العدد (106)، ص ص (24-52).

البارودي، منال أحمد (2015): الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

تاو، كونغ لينغ (2018): تحليل استراتيجية تطوير التعليم في مصر رؤية 2030، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مصر، المجلد (4)، العدد (78)، ص ص (41-75).

توفيق، عبد الرحمن (2007): الإدارة بتميز، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، مصر. جرجس، نبيل سعد (2021): تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، العدد (9)، ص ص (490-529).

جودة، يسرى السيد (2000): تقويم فاعلية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري: دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد (22)، الجزء (2)، ص ص (45-73).

خضري، ياسمين محمد (2012): نحو معايير الحكم الرشيد في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، مصر.

دياب، إسماعيل والبناء، عادل (2001): تقويم جودة الأداء قبل الجامعي، القاهرة: المكتبة المصرية، مصر.

رحمة، عزة (2019): متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ص ص (1-29).

الرشيدي، صالح (2016): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، القاهرة: دار الكتاب الحديثة، مصر.

الرشيدي، عبد العزيز ناصر (2023): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، جامعة القاهرة، فرع الخرطوم، المجلد (39)، العدد (39)، ص ص (441-474).

الطراونة، عمر (2012): استراتيجيات الإدارة الحديثة، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.

الطويل، عبد العزيز (2006): الوظائف المتعددة للتعليم الثانوي في مصر، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر.

عابدين، منى عبد الحميد (2021): تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، العدد (1)، ص ص (126-147).

عباس، سهيلة وعلي، حسين (1999): الإدارة وتطبيقاتها، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، مصر.

عبد العزيز، أحمد (2018): النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للمدارس المصرية، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، المجلد (42)، العدد (3)، ص ص (27-54)*.

العميرة، محمد (2006): تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبهم، *مجلة العلوم التربوية، جامعة البحرين، البحرين، المجلد (7)، العدد (3)، ص ص (1-23)*..

الفيروز، مجد الدين محمد (2008): *القاموس المحيط، القاهرة: دار الحديث، مصر*.

المصري، طارق وفرح، علي (2020): دافعية الانجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، السعودية، المجلد (28)، العدد (3)، ص ص (249-271)*.

مصطفى، ابراهيم وآخرون (2004): *المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، مصر، الطبعة الرابعة*.

مصطفى، أحمد السيد (2005): *المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر، ص (147)*.

مهنوي، أحمد (2013): دراسة تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي "المدرسة التعليمية نموذجاً، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد (24)، العدد (96)، ص ص (158-186)*.

موسى، عماد (2020): "دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية بعض المدارس بمدينة السادات، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، العدد (1)*.

النايف، مسعود (2020): آليات تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، *المجلة التربوية، المجلد (918)، ص ص (459-495)*.

نعمة، على ثائر، (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، *مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مصر، المجلد (5)، العدد (1)، ص ص (1242-1263)*.

وزارة التعليم قبل الجامعي (2015): *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (2015-2030)*، القاهرة، وزارة التعليم قبل الجامعي.

وزارة التربية والتعليم (2010): *ملخص التقرير الوطني (2010)*، وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعلم قبل الجامعي، القاهرة- مصر.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Ali, Hassan, (2016), Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving organizational Agility: An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (6), No. (4).
- Ahmed Nasser (2017): Exploring the Impact of Strategic Intelligence om Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies, International Journal of Business Management and Economic Research, Vol. (8),No.(1), Pp.(875-889).
- David C. & Martyn R. (2016): Threat Intelligence: Collecting, Analyzing, Evaluating, Centre for Protection of National Infrastructure (CPNI), P.(14).
- Department of Defense, Dictionary of Military and Associated Terms, (Virginia: Department of Defense, P.(114).
- Elain P. (2004): (Performance Management A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems) , Society for Human Resource Management, SHRM Foundation, U.S.A., P.(1).
- El-Sayed, Abd-el-Kader Mohamed & et al, (2017), Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers, International Journal of Humanities and Cultural Studies, Department of Education, College of Arts and Applied Sciences, Dhofar University, Vol. (4), No. (1), Pp. (1-17).
- European Training Foundation (2014): Frame: Skills for the Future, Torino: European Training Foundation. P.(14) .
- Global Intelligence Alliance, Introduction to Strategic Intelligence, Global Intelligence Alliance White Paper (2) .P(1).
- Heater K. & etal (2011): Expanded Measures of School Performance . Op. Cit., Pp.(15-16).
- Holmes S. (2020): Servant Leadership Characteristics: The Impact of Servant Leadership in an Urban District. Among School Leader's Daily Practice “ A Dissertation Presented to The Educational Leadership Program of The College of in Partial of The Requirement for The Degree of Education, P.504 .

- Iuliana, U. (2013): Foresight and Prevention – Element of Modern Intelligence Systems, Proceedings of the 18th International Conference, Intelligence in the Knowledge Society, p. (283).
- Jean Pierre (2010): A Study Of Strategic as A Strategic Management Tool in the Long- Term Insurance Industry in South Africa, Master thesis, University Of South Africa.
- Jennifer L. & et. al (2016): The Best Practices for Shaping School Culture for Instructional Leaders , Op. Cit., Pp.(59-60).
- Julie C. (2016): Organizational Complexity: Examination of the Strategic Intelligence Model and Management Control Systems for Dynamic Decision Making, PHD Dissertation, Submitted in Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, North Central University, p.(49).
- Larry V. & etal. (2010): Can School Structures Improve Teacher-Student Relationship? The Relationship between Advisory Programs, Personalization and Students' Academic Achievement, Education Policy Analysis Archives, Vol. (18), No. (17), Pp.(1-14).
- Lehance J. (2011): Integrating Strategic Intelligence With Organizational Risk Management, Ninth International Conference on Environmental Compliance and Enforcement, Whistler, British Columbia, Canada, p.(386).
- Michael M. (2001): Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Journal of Research Technology Management, Vol.(44). No.(3). Pp.(51-63) .
- Murphy, P. (2020): The Relation Ship Between Servant Leadership, Journal of Refeencia Completa para Citacao, .P.(2).
- Pedro H., & etal. (2008): Tools for Anticipative Strategic Intelligence, Journal of Refeencia Completa para Citacao, P.(2).
- Benard Ajwang (2016): Strategic Intelligence System and Performance of the Insurance Industry in Kenya, PHD Thesis, Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, P. (46).
- Robert B.,& etal, (2013): Improving the Success of Middle School Students, Presented by the George Bush Institute's Middle School Matters Program, No. (2), May, P.(2-4).

- Sabine S. & Micheal F. (2001): (Performance Concepts and Performance Theory), Psychological Management of Individual Performance, University of Konstanz, Konstanz, Germany, p.(5).
- Vos, D. & etal. (2012): Educators and the Quality of their Work Environment: an Analysis of the Organizational Climate in Primary Schools , South Africa Journal of Education, Vol. (32), No. (1), Pp.(49-60).
- Yadollah A.& etal. (2016): Forecasts Indifference Organizational Departments of Youth and Sports Kermanshah Province Through Strategic Intelligence Managers the Social Science (Specific Issues), Medweil Journals, Pp.(7088-7090).