

تطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية

إعداد

محمود ربيع محمد جيوشي

أ.م.د / إيمان حمدي رجب

أ.د / رشيدة السيد احمد الطاهر

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

التعليم المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة حلوان

مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي تطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال توضيح لعمليتي التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم من خلال مجموعة من المحاور وهي :

المحور الاول: الاطار العام للبحث.

المحور الثاني: الاسس النظرية للتخطيط والمتابعة في الادبيات المعاصرة.

المحور الثالث: الاسس النظرية لليقظة الاستراتيجية.

المحور الرابع : واقع الادارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتليم بالفيوم في ضوء اليقظة الاستراتيجية.

المحور الخامس: اليات مقترحة لتطوير ادارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتليم بالفيوم في ضوء اليقظة الاستراتيجية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي للوصول الي نتائج البحث , و التي تمثلت في مجموعة من المتطلبات لتطوير ادارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتليم بالفيوم, وهي على

النحو التالي : تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية , دعم القيادات الإدارية والتزامهم , إعادة الهيكلة التنظيمية , الاهتمام بالموارد ال بشرية وبناء الكفاءات , إعادة النظر في أنظمة الإدارة ,إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات, تكييف نظم الترقية والتقدير ,تعديل معايير الأداء والحوافز .

الكلمات المفتاحية : تطوير-إدارة التخطيط والمتابعة -اليقظة الاستراتيجية

Development of the Planning and Follow-up Department at the Directorate of Education Fayoum Governorate in the light of the strategic vigilance approach

Summary

The current research sought to develop the Planning and Follow-up Department in the Directorate of Education in Fayoum Governorate in the light of the strategic vigilance approach, by explaining the planning and monitoring processes of the Directorate of Education in a group of axis .

The first axis: the general framework of the research. The second axis: Theoretical foundations of planning and follow-up in the contemporary literature. The third axis: Theoretical foundations of strategic vigilance. The fourth axis: the reality of the planning and follow-up administration in directorate of education in Fayoum, in the light of strategic vigilance. Fifth Axis: Suggested mechanisms for developing planning and follow-up management in directorate of education in the light of strategic vigilance. It has been used the descriptive approach to achieve results of this research ,and it is a combination of requirements such as ; developing the popular organizational culture with the educational practices and it is by supporting leadership knowledge and commitment ; organizational restructuring focusing on human resources and building competencies :reviewing

مقدمة :

في ظل تنامي تطور المؤسسات، أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا مهما في صنع القرارات الرشيدة، واليوم تعيش المؤسسات في عالم دائم التغير، يتداول فيه المعلومات بسرعة فائقة، مما يعنى إمكانية حصول الجميع عليها، فضلا عن أن التغيرات المتسارعة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، والمؤسسية باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، قد يتأثر بهذه المتغيرات، لذا فهي مطالبة بمراقبة ومتابعة كل ما يحيط بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ونظرا للتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات؛ نتيجة للتقدم التكنولوجي واستخدام الطرق المبتكرة في إدارة الأعمال تحتاج المؤسسات إلى تبني التوجه الريادي الذي يمكنها من تحقيق التميز، والحفاظ على بقائها واستمرارها. (مها ابوزيد، ٢٠١٧، ص ١٥٠).

ومن ثم أصبحت نظم المعلومات العادية التي تمتلكها معظم المؤسسات لا تؤهلها للصدور في وجه التحديات والاضطراب البيئي الذي تعيشه، فغالبا ما ينحصر دورها في إدارة المعلومات الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وليس المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها، لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية لتحصيل المعلومات الخاصة بها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (فاطمة الزهراء زرواط ورقية ملاحى، ٢٠١٤، ص ١٣٦) وعن طريق التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية بجانب عوامل أخرى - يمكن لأي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها، ولتحقيق الريادة في عصر المعلومات لابد للمؤسسات من التقطن لمفهوم "اليقظة الاستراتيجية"، وهو مفهوم حديث نسبيا (بومدين يوسف، ٢٠١٠، ص ١١).

ولتحقيق الريادة في عصر المعلومات لابد للمؤسسات أن تستخدم أنظمة متطورة للمعلومات والاتصالات، فمنذ ستينيات القرن العشرين، تم البدء في تطوير مداخل مختلفة لهذه الأنظمة، والتي أصبحت معروفة بأسماء مختلفة مثل: أنظمة المعلومات الإدارية (MIS) أو أنظمة دعم اتخاذ القرار (DSS) أو أنظمة المعلومات التنفيذية (EIS) واليوم، أصبح

مصطلح ذكاء الأعمال راسخا في الممارسة وفي البحث وكذلك نظام اليقظة الاستراتيجية. (Azeroual&Theel, 2018,188))

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات على اختلاف أنواعها ومن بينها الإدارات التابعة لمديرية التربية والتعليم بالفيوم تحتاج إلى نظام لليقظة الاستراتيجية؛ لكي تدعم عملياتها في صنع القرار في كل المراحل، وبالأخص المؤسسات الحكومية- والتي من بينها مؤسسات التعليم - والتي تحتاج إلى معرفة مسبقة لكي تخطط وتنفذ وتقيم علاقاتها مع الآخرين (Arcos, 2016,204)

ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، وضمان نشاطها وتحسين تنافساتها، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها ثم نشرها، واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايير المتغيرات الخارجية (عبود زرقين، وآخرون، ٢٠١٤ ص ٢٩).

واليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من عملاء وموردين وتكنولوجيا ومنافسين،... إلخ، وذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات الاستراتيجية (كرومي وعمرستي، ٢٠١٠، ص ١٦)

وقد أكد العديد من الباحثين منهم ((lancu, 2017 . 125; Gauzelin and Bentz, 2019.103 & CapatinaBleoju 2018 . 98) على أن كفاءة وفعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات مبنية على المعلومات الدقيقة والضرورية، التي يعنى بها نظام اليقظة الاستراتيجية، ومن ثم يعتبر هذا النظام عامل أساسي في إزالة حالة الشك لدى متخذ القرار .

ولقد سيطر مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أذهان القائمين على شئون المؤسسات الاقتصادية، إلا أن التغيرات التي تميز المجتمعات بسرعتها، وعمقها أصبحت تطال المؤسسات التربوية عامة، وادارات التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم بصفة خاصة ، وهذا يملي عليها الأخذ بعين الاعتبار تحسين خططها؛ لأنها ربما تكون هي الأكثر حاجة من غيرها لأن تأخذ بمفهوم اليقظة الاستراتيجية؛ لكي تتفادى من خلاله المشكلات والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجياتها، فان لليقظة الاستراتيجية أهمية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يؤدي إلى حماية العديد من المؤسسات من كوارث محققة (تركي العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ص ٨٢: ٨١) كما تساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وتقلل من المخاطر الناتجة عن نقص المعلومات (محمد فهد الكلابي، ٢٠١٩، ص ٤) .

كما ان التخطيط والمتابعة يمثلان ركنا أساسيا في العمل الاداري على مختلف المستويات، وبالتالي يحتل التخطيط مكانا رفيعا في التنظيم الاداري سواء على مستوى الدولة ((وزارة التخطيط) أو على المستوى الاقليمي (هيئات متخصصة إقليمية) وكذلك توجد إدارات التخطيط في جميع الوزارات والهيئات ومنها وزارة التربية والتعليم .(علي السلمي، ٢٠١٠، ص ٨٥).

وفي ضوء ما سبق فان ادارة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم تعمل على ان تكون المؤسسة التربوية مؤسسة رائدة، وتحقق ميزة تنافسية علي المستوى الاقليمي والعالمي، باستخدام بعض التوجيهات الاستراتيجية تمثلت في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠) والتي تركز على وضع نظام شامل وفعال لإدارة الازمات من خلال اغتنام الفرص التي تتماشى مع أهداف رؤية مصر المستقبل في المؤسسات التربوية، وتعزز من مكانتها العلمية بين مختلف مؤسسات الدولة من خلال اتباع نهج استباقي طويل المدى يركز على التعرف علي الاحتياجات المهنية، والمواءمة بين فرص التدريب، والوظائف، والمسارات المهنية المختلفة. وهذا يدل على اتجاه ادارات التخطيط

والمتابعة بوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق اليقظة الاستراتيجية بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية علي المستوى الاقليمي والعالمي .

مشكلة البحث :

تسعي المؤسسات التعليمية وخاصة وزارة التربية والتعليم بخطي متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة بهدف تقديم خدمة تعليمية متكاملة.فالتخطيط الجيد للمؤسسات التعليمية وتنفيذ هذا التخطيط ومتابعة نتائجه يجعل المؤسسة التعليمية في مقدمة المؤسسات الحكومية (وزارة التربية والتعليم : مفاهيم وتطبيقات , وحدة التخطيط والمتابعة , ٢٠١٤) على الرغم من توجهات واستراتيجيات وزارة التربية والتعليم للوصول إلى الريادية والتميز ، إلا أنه مازال هناك بعض المؤشرات التي توضح أن هناك حاجة إلى نظام إداري يساعد على تحقيق ذلك وذلك وفق ما أشارت إليه بعض الدراسات والتقارير - كما يلي:

فقد أشارت دراسة (حسن رفعت حسن ٢٠١٨ , ص ١٦) الي أن هناك غموض حول المبادئ التي تبنى عليها عملية تنمية المصادر الالكترونية بوزارة التربية والتعليم، وكذلك عدم وجود سياسة متعلقة بآلية تنمية المصادر الالكترونية.

كما تشير دراسة (عبد الله الادعم , ٢٠١٨ , ص ٣٢) الي وجود تدني في إجراءات التحقق من نوعية مصادر البيانات، ومستوى الاستفادة منها لاحقا مما يكون له اثارا سلبية علي استخدام مدخل اليقظة الاستراتيجية في منظومة التعليم ما قبل الجامعي.

كما تشير دراسة (Ropert Artenz,2019 PG 25) الي ان استخدام مدخل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ادي الي ما يسمي بعملية الاتاحة للمعلومات والوصول الي مصادرها بشكل افضل وخاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع خلال القرن الحالي.

وعلاوة على ما سبق، فقد أشار (المجلس القومي للتعليم ما قيل الجامعي في مصر ٢٠١٩ ، ص ٦٨) الي أن الادارات العامة بالوزارة، ومن بينها ادارة التخطيط والمتابعة، تواجه عدة تحديات من أبرزها:

- ضعف الدقة في رصد المعلومات والبيانات.
- الاتجاهات السلبية للعاملين والتي تظهر في نتيجة اعمالهم الميدانية .
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إي معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- قلة وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.

من هذا المنطلق يستهدف البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي :-

كيف يمكن تطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الاسس النظرية لعملية التخطيط والمتابعة في ضوء الادبيات المعاصرة ؟
- ٢- ما الاسس النظرية لليقظة الاستراتيجية في ضوء الادبيات المعاصرة ؟
- ٣- ما واقع إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية ؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلي ما يلي :

- التعرف على الاسس النظرية لعملية التخطيط والمتابعة.
- التعرف على الاسس النظرية لليقظة الاستراتيجية .
- التعرف علي واقع إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم في ضوء اليقظة الاستراتيجية.
- وضع الآليات المقترحة لتطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية .

أهمية البحث :**الاهمية النظرية :**

وتتضح أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة، ويزداد أهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية عامة وادارات التخطيط والمتابعة بوجه خاص نظرا لطبيعة بيئتها التنظيمية، واحتياجها الشديد إلى المعلومات الدقيقة لوضع خططها واستراتيجياتها، واتخاذ قراراتها الحاضرة والمستقبلية، فضلا عن طبيعة الدور الريادي المنوط القيام به لأدراه التخطيط والمتابعة فهي المسؤولة عن تهيئة الكوادر البشرية المتخصصة وإعدادها في كافة المجالات، مما يتطلب ضرورة رصد كافة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات التربوية بصورة مستمرة والاستعداد لها، والتأقلم معها، مما يساعدها على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، ومن ثم أداء دورها بكفاءة وفعالية.

ويتضح ذلك من خلال :

- رصد الوضع الراهن لإدارات التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.
- لفت الانتباه إلي تفعيل دور إدارات وأقسام التخطيط والمتابعة بالمديريات والادارات التعليمية وتطويرها بمحافظة الفيوم .
- التأكد من الهدف من تحديد متطلبات التطوير لإدارة التخطيط والمتابعة المراد تنفيذها.
- تحديد مواطن الضعف والقوة في دور إدارات التخطيط والمتابعة بالمديريات والادارات التعليمية.
- الاستفادة من الدراسة لكلا من :

- للقائمين على التخطيط .- الباحثين في مجال التخطيط بالتعليم .

الاهمية التطبيقية:

- ١- اهمية اليقظة الاستراتيجية في تطوير إدارة التخطيط والمتابعة بالتربية والتعليم.
- ٢- تنمية المهارات الادارية لدي مديري إدارت التخطيط والمتابعة بالتربية والتعليم.
- ٣- الاهتمام بالتخطيط القائم علي اليقظة الاستراتيجية .

حدود البحث :

١- الحد الموضوعي:

اقتصر البحث الحالي عل تناول الموضوعات التالية :

- الاسس النظرية لعملية التخطيط والمتابعة .

- الاسس النظرية لمدخل اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم .

- الحد المكاني: جرت الدراسة بنطاق مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم , وذلك لانها محل عمل الباحث مما سهل عليه الحصول على البيانات واجراء البحث .

منهج الدراسة:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يقوم بانتقاء الظواهر التي خدمت غرض الباحث من الدراسة ثم يصفها ليتوصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية وإلى تفسيرات منطقية لها لدلائل وبراهين منحت الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة . (طارق عبدالرحمن ٢٠١٢) .

وقد تناسب المنهج الوصفي مع طبيعة البحث, "ذلك لجمع الحقائق والبيانات المتعلقة بمشكلة البحث , وقد استخدم في وصف وتحليل الاسس النظرية لعمليات التخطيط , وتوضيح مدى اهميتها بالإدارات التعليمية . كذلك تم استخدامه في إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التخطيط والمتابعة .

مصطلحات البحث

التخطيط The planning: وهو رسم صورة مستقبلية للنظام التعليمي , ثم اخضاع النظام التعليمي الحاضر لمجموعة من الخطط والبرامج المحددة حتى يستطيع هذا النظام تحقيق الصورة المراد تحقيقها . (محمود مصطفى محمود الشال ٢٠١١ , ص ٥٥٨)

The follow -up المتابعة: هي العملية التي يتم فيها التعرف على مدى الالتزام بتخطيط وتنفيذ البرامج المحددة وفقا للأهداف والاسس التي وضعت عند اعداد الخطة , ويعني ذلك تسجيل كل خطوة من خطوات التنفيذ , ومعرفة مطابقتها ماليا وزمنيا لما تم الاتفاق عليه في الخطة . (محمود مصطفى محمود الشال، نفس المرجع السابق , ص ٥٥٩)

إدارة التخطيط والمتابعة **The planning and follow-up Department** : تعرف إدارة التخطيط والمتابعة على انها جزء من الهيكل الاداري التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ، وتتكون ادارة والتخطيط والمتابعة من ادارتين هما : ادارة التخطيط ، وادارة المتابعة .

تختص ادارة التخطيط بوضع التصورات والقرارات المطلوب تنفيذها والتخطيط لتنفيذها ووضع الخطط اللازمة لذلك .بينما تختص ادارة المتابعة بمتابعة اعمال التنفيذ للقرارات والخطط الموضوعه .

وتعد إدارة التخطيط والمتابعة ادارة من ادارات الادارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات المنشأة بموجب القرار الوزاري (٢٠٣) بتاريخ ١٩٨٩/٨/٣١) ، وتقوم بمتابعة الانشطة والاعمال التي يمارسها المتابعين في الميدان التربوي في إطار قيامهم بمهام ومسئوليات دورهم الذي تفرضه عليهم وظيفتهم الإشرافية لمتابعة تنفيذ الخطط السنوية.(وزارة التربية والتعليم قرار وزاري ٢٠٣ بتاريخ ٢٠١٠/٨/٣١ بشأن تنظيم ديوان عام وزارة التربية والتعليم الادارة العامة للتنظيم).

اليقظة الاستراتيجية **The strategic vigilance** : عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتقنون ويتتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات والتي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار (إبراهيم عباس الزهيري ٢٠١٨ ، ص ٥) .

وتعرف اليقظة الاستراتيجية اجرائيا بأنها : الاستعداد والتفكير في الامور المستقبلية والتخطيط لها وتوقع الاحداث والمشكلات الممكن حدوثها ووضع الحلول اللازمة لها كإجراء احترازي استباقي للمشكلة .

الدراسات السابقة :

عرض للدراسات العربية والاجنبية التي تناولت اليقظة الاستراتيجية والتخطيط والمتابعة . تعددت الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية إلا أن الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية في التعليم بصفة عامة والتعليم ماقبل الجامعي بصفة خاصة كانت قليلة . وقد تم عرضها مرتبة تصاعديا من الاقدم للاحدث كمايلي :

الدراسة الاولى : دراسة (العتيبي ،،٢٠١٥) وتهدف الي التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وأوضحت الدراسة أن لليقظة الاستراتيجية أثار ايجابية كبيرة على الأداء المؤسسي بجميع معاييرهِ.

الدراسة الثانية :: دراسة احمد عبد العزيز (٢٠١٦) وهدفت الي تحديد متطلبات اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية، ودور نماذج الأقطاب التكنولوجية في تحقيق هذه المتطلبات، واعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت إلى أنه توجد نظم لليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة.

الدراسة الثالثة : دراسة حسناء عبد اللطيف (٢٠١٧) وتهدف الي وضع مجموعة من الاليات المقترحة لتطوير الممارسات الإدارية للقيادات التربوية بادرآت التدريب بالمؤسسات التربوية في ضوء اليقظة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة على عينة من القيادات التربوية، وتوصلت إلى أن القيادات التربوية تمارس أنشطة اليقظة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، وجاءت الممارسات المتعلقة باليقظة التنظيمية في المرتبة الأولى، يليها الممارسات المتعلقة باليقظة البيئية، يليها اليقظة الوثائقية، يليها اليقظة التكنولوجية، يليها التسويقية، بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة.

الدراسة الرابعة : دراسة الزهيري (٢٠١٨) و هدفت الي دراسة اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، وتوصلت إلى ضرورة توفير كل الموارد المادية وغير المادية باعتبار أن اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستغني عنها؛ لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، وكون أن المعلومات تمس جوانب عديدة في البيئة الداخلية من (نقاط قوة لتعزيزها ونقاط ضعف لتحسينها)، وفي البيئة الخارجية من (فرص لاستثمارها، وتهديدات لتحييدها أو تقليل تأثيرها)

الدراسة الخامسة : دراسة خديجة لطفي عبد الرحيم (٢٠١٩) وهدفت إلى معرفة كيف يؤدي الإبداع الإداري و التخطيط باستخدام مدخل اليقظة الاستراتيجية إلى تحسين الأداء الفعال للمؤسسة التعليمية عن طريق ابعاده (قيمة الإبداع، خلق فرص تعليمية جديدة ، طرق توزيع الادوار ، تكنولوجيا المعلومات) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الإداري واليقظة الاستراتيجية عن المنظمات الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى ان الإبداع الإداري والتخطيط باستخدام مدخل اليقظة الاستراتيجي لا يكمن في تحسين الاداء الفعال للمؤسسات التعليمية فحسب وانما في خلق فرص تعليمية جديدة ، كما تبين ان طرق توزيع الادوار المبتكرة ونظم المعلومات الحديثة لها تأثير ايجابي ايضاً ودور مركزي في الإبداع الإداري والتخطيط الاستراتيجي، كما ان التطور التكنولوجي له اثر كبير على الإبداع الإداري الاستراتيجي، واوصت الدراسة بوجود لجوء المؤسسات التعليمية الى الإبداع الإداري الاستراتيجي من خلال مدخل اليقظة الاستراتيجية لتحسين الاداء الفعال لتلك المؤسسات

الدراسة السادسة : دراسة امل عبد الغني سليمان (٢٠١٩) وتهدف الي دراسة اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي ،واعتمدت الدراسة على عرض وصفي وتحليلي لموضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مؤشرات النضج الوظيفي وضمان

تحقيق مميزاتها باغتنامها للفرص وتجنبها التهديدات المتمثلة في بيئتها التنافسية، وقد توصلت الدراسة الي أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية ومؤشرات النضج الوظيفي باستخدام استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة البحث من أصحاب القرار بمختلف المستويات الإدارية كما توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والأثر، ومجموعة من المقترحات من اجل تفعيل و إنشاء وحدات متخصصة بالبحث والتطوير .

الدراسات الأجنبية :

الدراسة السابعة : دراسة (Gauzelin and Bentz,2017)وهدفتم الي التعرف علي تأثيراليقظةالاستراتيجيةعلى عملية التخطيط الاداري واتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، وأشارت إلي أهمية تطويرأدوات تكنولوجية مختلفة لمساعدة الشركات علي التغلب علي احداث التغييرالمتوقعةوالتقديتؤثرعلناأعمال،والتي من بينها الأنظمة الذكية للأعمال،التي تساعدعلي جمع البيانات المتعلقة بالعمليات والبيئة،وتحويلها إلي معلومات يمكن فهمهابوضوح. ولقد توصلت الدراسة الي ان الشركات الكبيرة تبنت استخدام هذه النظم التحليلية للبيانات الكثيرة،لكن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تقم بذلك،ومن ثم هناك القليل من المعلومات حول كيفية تأثير اليقظة الاستراتيجية على الشركات الصغيرة والمتوسطة،واكتشفت الدراسة أنه عندما يتم استخدام اليقظة الاستراتيجية وأنظمة استقضاءالمعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة،فإنها تسهل عملية التخطيط الاداري واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتحسن الكفاءة التنظيمية،وتمكنالشركةمن تلبية احتياجات العميل بشكل مناسب،وتؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

الدراسة الثامنة :دراسة (Havgahrest W.,et.al,2018)وهدفتماليوضعبرنامجمقترحلتخطيطوإدارة الانشطة التربوية من خلال مدخل اليقظة الاستراتيجية فمدارس

التعليم الثانوي لولاية اوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت لاستبيان الطلبة للتعرف على الأنشطة التربوية التي يمارسونها والاهداف التي يسعون اليها لتحقيقها، كما استخدمت الدراسة استبياناً لمديري المدارس باعتبارهم المسؤولين عن عملية التخطيط للأنشطة التربوية.

الدراسة التاسعة : دراسة (Ropert Artenz,2019) وتهدف الي دراسة العلاقة بين مدخل اليقظة الاستراتيجية وتحسين نظم المعلومات في المؤسسات التربوية ، وقد توصلت الي ان استخدام مدخل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ادي الي ما يسمي بعملية الاتاحة للمعلومات والوصول الي مصادرها بشكل افضل وخاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع خلال القرن الحالي.

التعليق على الدراسات السابقة

- ١- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي اعتمد عليه الباحث في الدراسة الحالية.
- ٢- أشارت معظم النتائج إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية لكافة المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وعلاقتها مع عدة متغيرات مثل الابداع، والنضج، والحوكمة، والأداء المؤسسي، وإدارة التميز.
- ٣- أشارت جميع الدراسات إلى أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في تعزيز القدرة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية
- ٤- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأسس الفكرية والنظرية لليقظة الاستراتيجية، وفي اختيار منهج وادوات الدراسة الحالية .
- ٥- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة اليات تطوير ادارة التخطيط والمتابعة بالتربية والتعليم علي ضوء اليقظة الاستراتيجية .

محاور البحث: (خطوات السير في البحث)

يستعرض الباحث خلال الدراسة الحالية مجموعة من المحاور تمثل الاطار النظري للدراسة الحالية علي النحو التالي :

المحور الاول: الاطار العام للبحث. حيث قام بعمل تمهيد حول اليقظة الاستراتيجية واهمية نظام المعلومات لنجاح المؤسسة وتحقيق التميز ثم استعرض جميع المحاور التي سويت ناولها في بحثه وذلك من خلال (المقدمة , مشكلة البحث , اهداف البحث , اهمية البحث , حدود البحث , منهج البحث , مصطلحات البحث , الدراسات السابقة) .

المحور الثاني: الاسس النظرية للتخطيط والمتابعة في الادبيات المعاصرة. ويشمل (تعريف التخطيط , دواعي الحاجة لعملية التخطيط في مجال التعليم , ابعاد التخطيط والمتابعة , اسس عملية التخطيط والمتابعة) .

المحور الثالث: الاسس النظرية لليقظة الاستراتيجية. وذلك من خلال الحديث عن (تعريف اليقظة الاستراتيجية , أهداف اليقظة الاستراتيجية , وظائف اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية , أنواع اليقظة الاستراتيجية , شروط فاعلية اليقظة الاستراتيجية , علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتخطيط والمتابعة , دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق اهداف ادارة التخطيط والمتابعة , دور اليقظة الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية) .

المحور الرابع : واقع الادارة التخطيط والمتابعة بالفيوم في ضوء اليقظة الاستراتيجية. ويشمل (واقع أجهزة ومؤسسات التخطيط والمتابعة في التربية والتعليم , معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في ادارة التخطيط والمتابعة) .

المحور الخامس: الآليات المقترحة لتطوير إدارة التخطيط والمتابعة في ضوء اليقظة الاستراتيجية.

المحور الثاني : الأسس النظرية لعملية التخطيط والمتابعة في الأدبيات المعاصرة:-
أولاً : تعريف التخطيط :

لقد وردت في تعريف التخطيط آراء كثيرة جميعها تتفق على أنه المسار الذي يحدد مسبقاً من أجل تحقيق أهدافه معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه .

فقد عرفه (Bennet) بأنه "تحديد أهداف العمل والطرق اللازمة لتوجيه الأفراد في أنشطتهم، لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معقدة" (أحمد حجي، ٢٠٠٢، ١٦).

كما عرفه (محمد الامين ٢٠١١) أيضاً على أنه "أسلوب علمي وعملي يستهدف تحديد الأهداف وتبدير الوسائل ورسم معالم الطريق، لتحقيق هذه الأهداف، مستغلاً مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات أو رسم السياسات، أو تجنيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ ومن نفس المنطلق يراه (Stephen wanner,2014) متمثلاً في "تحديد لمجموعة من الأهداف المتناسقة التي يراد تحقيقها وفق أولويات معينة، وخلال فترة زمنية محددة ،مع اختيار لمجموعة الوسائل والإجراءات اللازمة لتحويل هذه الأهداف إلى واقعية" وفي نفس الوقت عرفه (Himes) بأنه "عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه" (2015,233). بينما تعمق (طارق الدحار، ٢٠١٧، ٣٨) في تعريفه حول كيفية تحقيق الأهداف، فعرفه على أنه "تدبيرات وإجراءات متمدة ترمي إلى تحقيق أهداف معينة سبق تقريرها"، وهو بذلك يخرج عن فكرة تلقائية حركة الجهاز أياً كان اقتصادي أم تربوي.

من هذ المنطلق يري الباحث ان التخطيط انه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

فيما يشيرالباحث الي التخطيط التربوي : انه عملية تصور مسبق شامل لجميع عناصر وأبعاد العملية التعليمية ، وما يقوم بين هذه العناصر من علاقات متبادلة ، وتنظيم هذه العناصر مع بعضها البعض بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوي ،فهو عملية يتم فيها وضع إطار شامل للخطوات والإجراءات والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف محددة خلال زمن معين ، والتأكد من درجة بلوغ هذه الأهداف .

ثانيا: دواعي الحاجة لعملية التخطيط في مجال التعليم :

يُعتبر التخطيط التربويّ ذا أهميّة كبيرة في تنمية المجتمع، والأفراد، كما أنّه يُعدّ ركيزة أساسيّة لتحقيق التوازن بين مختلف الميادين (الثقافيّة، والاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والعلميّة) في المجتمع، وتُوجد العديد من المُبررات التي تستدعي وجود التخطيط .فاعمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى ،ومن هذه المُبررات ما يلي:(عبير جلال ابو العيين حسانين : ٢٠١٦ ، ص ١٠٨) .

• الانفجار السكاني: حيث تُؤدّي الزيادة الكبيرة في أعداد السكّان إلى إرباك الخُطط التربويّة، ممّا يُعرّض المُخطّطين لتحمل مسؤوليّة التصديّ لآثار هذه الظاهرة.

• الإقبال الكبير على مؤسّسات التعليم؛ بسبب الزيادة الكبير في أعداد السكّان.

• زيادة نسبة الأميّة، بالإضافة إلى زيادة الانحراف الأخلاقيّ، والتسرّب من البيئة المدرسيّة. رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلا للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.

• التجديد والإصلاح الفني للعملية التربوية ذاتها وتناولها بالتجديد والتطوير.

• العمل على التخفيف من حدة الإهدار في التعليم ورفع مستوى كفاءته.

ثالثا: أبعاد التخطيط والمتابعة:

أن عملية التخطيط والمتابعة تعتبر ركن رئيسي من أركان العملية الادارية في القطاع التعليمي، تتم في إطار يشمل العديد من المتغيرات البيئية والتنظيمية لأنها تتم في إطار استراتيجي

وتتأثر بالتنظيم القومي للتربية والتعليم. وتتجدد فاعلية عملية التخطيط والمتابعة بأنماط السلوك الانساني للقائمين عليها بالتربية والتعليم. (علي عبد ربه حسين : ٢٠١٢، ص ٤٦)

لذا سوف يتناول الباحث ابعاد عملية التخطيط وتؤثر في كفاءتها. وهذه الابعاد لعملية التخطيط والمتابعة المختلفة (ادارية-استراتيجية - سلوكية - اقتصادية) (سيف الاسلام علي مطر ، ٢٠١٢ ، ص ١٤)

الابعاد الادارية للتخطيط والمتابعة :

ومن خلال اعتبار العملية الادارية (صورة نشاط انساني هادف يعتمد على البيانات ، والطرق العلمية ويعمل كنظام متكامل الجوانب في مدخلاته ومخرجاته) فانه يمكن تطبيق ذلك على عملية التخطيط والمتابعة باعتبارها جزء رئيسي من العملية الادارية. (يوسف عبد المعطي ، ٢٠١٧ ، ص. ١٥)

الابعاد الاستراتيجية للتخطيط والمتابعة

كفاءة عملية التخطيط والمتابعة ترتبط تمام الارتباط بوضوح الاستراتيجية وهي الاطار الاكبر الذي يهدف الى تحقيق النتائج سواء على المستوى القومي للتخطيط والمتابعة او على المستوى الاقليمي او المحلي أو مستوى الادارة التعليمية، وعلى هذا فإن وجود الاستراتيجيات اساس انطلاق عملية التخطيط والمتابعة على أسس واضحة ومحددة. من خلال (الواقع الحالي ، - المعلومات ، لأهداف ، الوسائل) (احمد اسماعيل حجي ، ٢٠١١، ط٢، ص ٣٥)

الابعاد السلوكية للتخطيط والمتابعة :

عملية التخطيط والمتابعة ليست عملية فنية أو عملية فقط ولكنها انعكاس للسلوك الانساني. بما يتاح له من امكانيات علمية وتكنولوجية وانماط ايجابية من القائمين بها والمتعاملين معها على السواء من خلال: (علي محمد عبد الوهاب ، : ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٧) .

- ادراك القائمين على عملية التخطيط والمتابعة لوظيفتهم ومدى اقتناعهم بأهميتها وخطورتها
- طريقة التعامل العلمي مع المعلومات الواردة الى اجهزة التخطيط والمتابعة .
- طريقة ادراك الاهداف المحددة والاقتناع بانها ملزمة للعمل التخطيطي وجهود المتابعة .
- مدى استفادة القائمين على عملية التخطيط والمتابعة من التجارب والخبرات السابقة.

• الابعاد الاقتصادية للتخطيط والمتابعة :

بالرغم من اختلاف مستويات التخطيط والمتابعة وتدرجها من المستوى القومي الى المستوى الاقليمي وانتهاء بمكاتب التخطيط والمتابعة بكل ادارة تعليمية فان عملية التخطيط والمتابعة تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الاقتصادية التي تسود المؤسسة التعليمية (سيف الاسلام علي مطر ، ٢٠١٢ ، ص ١٤) . فقيادة حركة التنمية وتخطيط مسارها ومتابعة تقدمها من الشروط الرئيسية لنجاح وفاعلية حركة التنمية ، وذلك لا يتم الا من خلال جهود المسؤولين عن التخطيط والمتابعة والقادرين على تحقيق الاهداف المنشودة بدراسة الواقع التعليمي ومواءمته للمتغيرات الاقتصادية وغيرها من المتغيرات الاجتماعية .

رابعا: أسس عملية التخطيط والمتابعة :

تعتمد عملية التخطيط والمتابعة على بعض المقومات او الشروط الاساسية لإتمام عملية التخطيط والمتابعة بالصورة المثلى ويجب ان تكون حاضرة وعلى مستوى كفاء . وهي :

تحديد الأهداف : الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل من حيث : (حسين كامل بهاء الدين ، ٢٠٠٣ ، ص ٨) :

أ- **الوضوح.** ووضوح الهدف يحقق (المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف/ مساعدة إدارة المؤسسة في القيام بوظائفها الأخرى./ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

ب -**الواقعية.** والواقعية في الهدف تستلزم (أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً / أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف./ . أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها).

ج - **التناسق والانسجام .** بمعنى أنه يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

د - **مشروعية الهدف:** ويقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

هـ - **القابلية للقياس:** أي وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها ، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء

-**جمع المعلومات:** وهي جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمؤسسة ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً وتتطلب تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة. فالخطة تعتمد على تحليل الوضع الراهن والتنبؤ بالمستقبل، ولا يمكن أن تتم دراسة الواقع وإجراء الإسقاطات المستقبلية، دون وجود بيانات سليمة، ومعلومات صادقة عن هذا الواقع (احمد المهدي عبد الحليم ، ٢٠١٠ ، ص ١٣٥)

٢- **وضع الافتراضات** بعد أن يتم جمع المعلومات تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف فالافتراضات هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل

٣- **تحديد البدائل والاختيار منها:** وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل . ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل والاختيار منها على سبيل المثال التكلفة والجوانب الإنسانية والجهد المطلوب والإمكانات المتاحة وغيرها .

٤- **التنفيذ وتقييم النتائج:** وهي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وهي تختص بوضع البديل الذي اعتماده موضع التنفيذ الفعلي بعد تنفيذه تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ .

(احمد محمد غانم , ٢٠١٣ , ص ١١٦)

المحور الثالث : الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية:

اولا :إطار مفاهيمي لليقظة الاستراتيجية :

وجد العديد من تعريفات اليقظة الاستراتيجية ، Strategic vigilance منها:

• عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها. (إبراهيم عباس الزهيري: ، ٢٠١٨ ، ص ٥)

•اليقظة الاستراتيجية أسلوبًا منظمًا يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات عمل مدروسة بدءًا من جمع المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم

نشرها واستخدامها لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وهذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية (عبود وآخرون، ٢٠١٤) .

يمثل نظام اليقظة الاستراتيجية مجموعة من المحاور الذي يمكن من خلالها استهداف وجمع معلومات عن المنافسين ولا تكمن قوة جهاز اليقظة في شموليته ودقته فقط ؛ بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذهالمعلومات، وفي التوفيق (التنسيق بين الأشخاص المكلفين باليقظة (حمزة الرملي ،٢٠١٤،ص١٣٦)

ويرى الباحث أن: عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع للمعلومات ومعالجة هذه المعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من جهة متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق الهدف المطلوب و التميز في الأداء .

ثانيا : اهداف اليقظة الاستراتيجية في التعليم :

تسعى اليقظة الاستراتيجية من خلال إرساء نظام محكم لها في المؤسسة التعليمية .إلى تحقيق مجموعة من الاهداف والغايات منها : (ابراهيم عباس الزهيري ، ٢٠١٠ ، ص ٢٢)

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات واثارها .
- تحليل البيئة العلمية ، والتقنية، والتكنولوجية للمؤسسة التعليمية .
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة التعليمية ، واستراتيجيتها .
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي .
- ولليقظة الاستراتيجية اثار ايجابية على المؤسسات التعليمية حيث :
- تساعد على البحث والتطوير ، واتخاذ القرار الاستراتيجي .

- تحليل المعلومات .
- الاستخدام الجيد للوقت .
- التوصل الى حلول للمشكلات بدرجة جيدة .
- الوعي الاستراتيجي عند اتخاذ القرارات .
- التحسين المستمر للخدمات التعليمية .

ويري الباحث انه يمكن تحديد المزايا التي تحققها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية فيما يلي :

- المعرفة العميقة للمؤسسة التعليمية.
- الحصول على موارد مهمة من الخبرات للمؤسسة .
- الاستجابة لحاجات العمولواعاملين.

ثالثا: وظائف اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية :

"تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا متكاملا في المؤسسات التعليمية ، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي : التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم.

الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات التي يمكن شرائها ، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير ، و اكتشاف فرص في السوق..

التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير الموقف، ووضع اسلوب جديد لبناء نظرة موحدة ،وهنا يمكننا ملاحظة أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار ، و المتابعة . الأول ينبه المسؤولين للظواهر

الجديدة أو البارزة ، و الثاني يسمح بتتبع التطورات المستقبلية. (رتيبة حديد نوفل ، ٢٠١٠ ، ص ٧٠)

المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط ، والتنظيمات التي تستطيع أن تتغير في اطار النشاط..

التوقع : و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرت المحيط..

ويري الباحث : أن لليقظة الاستراتيجية وظيفة مهمة جدا في المؤسسات التعليمية ألا وهي التنبؤ بالمستقبل ، وتوقع الاحتمالات للاحداث ووضع الحلول لها حال حدوثها .

وتعد اليقظة الاستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم الادارة فهي أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع و المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة و كل هذا في طابع استباقي تطوعي ،فاليقظة الاستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات استراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها انطلاقا من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى و المستجدات الخارجية. (علاوي نصيرة، ٢٠١٦ص ٨٣)

رابعا: أنواع اليقظة الاستراتيجية :

يوجد العديد من انواع اليقظة الاستراتيجية نذكر منها :

اليقظة التجارية : هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلال العلاقة بين الموردين والمستفيدين ، والمهارات الجديدة في السوق .

اليقظة التكنولوجية: التكنولوجيا تشكل عنصرا دائما للتميز للمؤسسة مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها لما تملكه من تكنولوجيا , لذا يتوجب على المؤسسة إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية .

اليقظة الاجتماعية : وتتمثل اليقظة الاجتماعية في تحديد وملاحظة الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية , المتعارضات الدينية والعرفية , سوء التفاهم بين الاجيال .

اليقظة القانونية : وتتمثل في رصد وتتبع تطور القوانين والتشريعات والانظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية . (علاوي نصيرة ، نفس المرجع ، ٢٠١٦ ، ص ٨٢)

ويرى الباحث أن هناك أنواع أخرى من اليقظة جميعها لها نفس الاهمية والدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة أي كان نوعها ونشاطها .

خامسا: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية :

لابد من توافر خمسة شروط أساسية على المؤسسة التعليمية تحقيقها لتضمن بها فعالية يقظتها الاستراتيجية وهي : (سعيد كرومي , ٢٠١٠ , ص ٧) .

- ادارة ثابتة من قبل الادارة العليا .
- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها .
- روح جماعية قوية بين جميع العاملين بالمؤسسة , فاليقظة عمل جماعي وليس فردي .
- التحكم في الوقت , واستخدامه حسب مصلحة العمل .
- وجود الحد الادنى من الهيكل الوظيفي للمؤسسة .

ويرى الباحث أنه لا بد من وجود شرط أساسي وجوهري لفاعلية اليقظة الاستراتيجية الا وهو كفاءة وخبرة العاملين بالمؤسسة ومدى اقتناعهم بأسلوب اليقظة الاستراتيجية في كشف الاشارات الخفية والتغيرات المحتمل حدوثها .،

سادسا:علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتخطيط والمتابعة :

فرض التطور التكنولوجي الموجود على الساحة الاهتمام والتركيز من قبل المؤسسات التعليمية على عملية التخطيط , وفي ظل التغيرات السريعة والكبيرة لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافيا للتنبؤ بالمستقبل , وذلك لان الامور لم تعد تحدث في علاقة خطية كما كانت في السابق , فهذا التطور السريع جعل من الصعب الاعتماد على الخطط الاستراتيجية فقط , وانما يجب على المؤسسة التعليمية التنبؤ والتوقع ومتابعة التنفيذ ووضع الاحتمالات التي قد تحدث وكيفية التصرف معها حال حدوثها , ولما كانت اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة التغيرات بالاعتماد على اسس ومقاييس علمية , ولما كان الهدف من اليقظة الاستراتيجية هو كشف الاشارات الخفية والتغيرات المحتمل حدوثها , وهي التي تركز على جمع المعلومات وتحليلها , واتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة . فالمؤسسة التعليمية بحاجة الى وضع نظام فعال يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة العمل بها , وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها , وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة و, وتحديد الاهداف والتطلعات والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية ,ولما كان التخطيط والمتابعة يفيد في:

- تقدير التوقعات المستقبلية الخاصة بالقيود الطلابي والاحتياجات من الكوادر البشرية والإمكانات المادية اللازمة لتحقيق أهداف الخطط التعليمية، وضرورة إقامة التوازن بين الكم والكيف في مجال التعليم مما يستدعي التخطيط المستقبلي للتعليم على مستوى الإدارة، بحيث تراعي التوازن بين العرض والطلب من الكوادر البشرية المؤهلة التي يعدها التعليم.
- (حافظ فرج احمد , ٢٠١٣ ص ٧٤)

• النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل ورسم الخطط على المدى الطويل، مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات المبنية على أسلوب علمي. (محمد السيد عبد المقصود، ٢٠١٢ ص ٥٧)

• رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلا للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد. فكان لابد من ارتباط عملية التخطيط والمتابعة باليقظة الاستراتيجية وذلك لخدمة المؤسسة التعليمية .

فاليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن؛ كون أن هذالمعلومات تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، رغم أنها مكلفة جدا للحصول عليها. كما أنها مهمة جدا لأنها تساعد في التكيف مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند حدوثها.

لهذا فاليقظة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية؛ (إبراهيم عباس الزهيري: ٢٠١٨، ص ٢٣) وأظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سباق اليقظة الاستراتيجية والتخطيط والمتابعة، حيث قسم " أنسوف ANSOFF " سباق الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين :

- المرحلة الاولى: يتم فيها القيام بتشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

- المرحلة الثانية: تتم من خلال وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد اليات التنفيذ عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب (إبراهيم عباس الزهيري ، نفس المرجع ، ٢٠١٨ ، ص ٧)
ويرى الباحث أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر ركن اساسي من اركان عملية التخطيط والمتابعة ,وتعتبر مكملة لعملية التخطيط والمتابعة .

المحور الرابع : واقع الادارة التخطيط والمتابعة في ضوء اليقظة الاستراتيجية.

اولا:واقع أجهزة ومؤسسات التخطيط والمتابعة في التربية والتعليم :

ازداد الاهتمام بعملية التخطيط والمتابعة واتجهت كثير من دول العالم الى بناء اجهزة متقدمة تقوم على وظيفة التخطيط والمتابعة متبعة في ذلك الطرق العلمية المتقدمة . فقد اصبحت وظيفة التخطيط والمتابعة في مكان القلب من الكيان الاداري للدولة وقطاعات الاعمال .(احمد سيد مصطفى،٢٠١٠، ص ٨٥) ونجد في مصر انه تم عمل محاولات متعددة لتحقيق النمو والتطور في جميع المجالات . منها ما تحقق فيه الاهداف المطلوبة ومنها ما لم يتحقق فيه الاهداف المطلوبة ,ولكن كان هناك عاملا اساسيا في النجاح والفشل وكان يتمثل دائما في(دقة التخطيط وموضوعية المتابعة) .

وبالنظر لقطاع التعليم وبنظرة تاريخية نجد ان مصر لجأت الى انشاء أجهزة التخطيط عندما وضعت الخطة الخمسية الاولى (١٩٦١/٦٠ /١٩٦٥/٦٤) وذلك للنهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات التربوية والتعليمية ، ولهذا فإن اول جهاز فني للتخطيط التعليمي أنشأ بموجب القرار الوزاري رقم ٤٧٢ بتاريخ ١٩٥٥/٨/٢٢ ثم تم انشاء هيئة التخطيط ضمن تنظيم ديوان وزارة التربية والتعليم بموجب قانون نظام الادارة المحلية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ الامر الذي ادي الى ضرورة شمول هيكل المديریات والمناطق التعليمية على ادارات فرعية واجهزة للتخطيط لتولي مسؤوليات التخطيط التعليمي على المستوى الاقليمي والمحلي في ضوء القرار ٧٢ بتاريخ ١٩٦٢/٥/٣. (حلمي احمد الوكيل ، :

٢٠٠٩ ص ٢٩) . وكان من الضروري لكي تتأكد الاجهزة المعنية من تحقيق اهداف التخطيط ان يكون هناك لجان متابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة من اجل النهوض بالعملية التعليمية , الامر الذي ادى الى صدور القرار الوزاري رقم ٦٨ لسنة ١٩٧٨ الذي قضى بإنشاء ادارة للتخطيط والمتابعة بالمديريات ولجنة للتخطيط والمتابعة بالإدارات التعليمية بالمحافظات لمتابعة كل ما يصدر عن الوزارة لتحقيق سياستها التعليمية وبحث الصعوبات التي تواجه المديريات والادارات التعليمية وبحث الحلول وعرضها على الوزارة . (علي السلمي , ٢٠١٠ , ص ٨٥)

والتخطيط والمتابعة يمثلان ركنا اساسيا في العمل الاداري على مختلف المستويات , وبالتالي تحتل اجهزة مكانا رفيعا في التنظيم الاداري سواء على مستوى الدولة (في شكل وزارة الخريط) او على المستوى الاقليمي (في شكل هيئات اقليمية متخصصة) او على المستوى القطاعي (في شكل المجالس العليا لقطاعات الاعمال) . وكذلك توجد إدارات التخطيط في جميع الوزارات والهيئات والوحدات الادارية والاقتصادية وكذلك نجد الكثير من المراكز التي وضعت مهمتها الاولى هي التخطيط مثل : المعهد القومي للتخطيط . مراكز البحوث التربوي . الادارات الخاصة بالتخطيط بوزارة التربية والتعليم ومن ناحية اخرى نجد اجهزة المتابعة تنتشر على الخريطة التنظيمية للدولة ابتداء من وزارة الدولة للمتابعة والرقابة واجهزة الرقابة المركزية كالجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الادارية إلى ادارات المتابعة بالوزارات والمحافظات والهيئات المختلفة .

ثانيا : المعوقات التي تواجه ادارة التخطيط والمتابعة .

- نجد الكثير من المعوقات التي تواجه ادارة التخطيط والمتابعة في تحقيق اهدافها ومنها :
- قلة الاعتماد على نتائج البحوث والدراسات التربوية السابقة في مجال التخطيط والمتابعة .
 - نقص البيانات والإحصاءات الأساسية للتخطيط العلمي .

- قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي, مع عدم أو قلة توافر القوى البشرية لتنفيذ الخطة التعليمية في مجال التخطيط والمتابعة..
- قلة الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
- قلة وجود وعي تخطيطي مناسب أو ضعفه إذا كان موجوداً, عدم أو ضعف كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط التعليمي,
- نقص المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التعليمية, قلة الامكانيات المادية اللازمة لعملية التخطيط والمتابعة .
- قلة كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة, وتغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة وفي أثناء تنفيذها.
- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذ لها. (فاتن محمد صالح المرسي: , ٢٠١٦ , ص ١٢٦)

ثالثاً: معوقات تطبيق مدخل اليقظة الاستراتيجية في ادارة التخطيط والمتابعة .

- وجد الكثير من المعوقات التي تواجه ادارة التخطيط والمتابعة في تحقيق اهدافها ومنها :
- قلة الاعتماد على نتائج البحوث والدراسات التربوية السابقة في مجال التخطيط والمتابعة .
 - نقص البيانات والإحصاءات الأساسية للتخطيط العلمي,
 - قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي, مع عدم أو قلة توافر القوى البشرية لتنفيذ الخطة التعليمية في مجال التخطيط والمتابعة..

- قلة الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
- قلة وجود وعي تخطيطي مناسب أو ضعفه إذا كان موجوداً، عدم أو ضعف كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط التعليمي،
- نقص المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التعليمية، قلة الامكانيات المادية اللازمة لعملية التخطيط والمتابعة .
- قلة كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة، وتغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة وفي أثناء تنفيذها. الدور التربوي في التخطيط .:
- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها. (فاتن محمد صالح المرسي: ، ٢٠١٦ ، ص ١٢٦)

رابعا : معوقات تطبيق مدخل اليقظة الاستراتيجية في ادارة التخطيط والمتابعة بالفيوم .

تحدث الباحث عن الاهداف الخاصة بادارة التخطيط والمتابعة على انها هي الانجازات أو النتائج التي تعمل عملية التخطيط والمتابعة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة في إطار القيود والتحديات الذاتية والمناخية التي تواجه العمل الاداري. (وزارة التربية والتعليم ، دليل متابعة وتقييم أداء خريجي برنامج الادارة الوسيطة .وحدة التخطيط والمتابعة ، ٢٠١٠)

ولكن من خلال عمل الباحث بادارة التخطيط والمتابعة بالفيوم ، ومن خلال إجراء مقابلة شخصية مع العاملين بادارات التخطيط والمتابعة بمحافظة الفيوم ،والادارات التابعة لها وجد الباحث عدة معوقات تواجه تطبيق اليقظة الاستراتيجية بادارة التخطيط والمتابعة بمحافظة الفيوم و الادارات التابعة لها منها: (تمت المقابلات الشخصية غير المقننة خلال شهر ديسمبر ٢٠٢١ بمقر مديرية التربية والتعليم بالفيوم .).

- قلة وجود نظام مناسب للمعلومات مما يقلل من فرص ممارسة اليقظة الاستراتيجية .
- قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام ادارات التخطيط والمتابعة .
- القصور في نظم المعلومات التي توفر البيانات والمعلومات الاساسية مما يؤثر سلبا علي ممارسة الادارة لفكر اليقظة الاستراتيجية .
- قلة الاهتمام بإعادة تأهيل العاملين بادارة التخطيط والمتابعة بمحافظة الفيوم .
- قلة الحاصلين على دورات تدريبية من العاملين بإدارات التخطيط والمتابعة رغم الشروط الموضوعه للعمل بإدارات التخطيط والمتابعة والترقي بها .
- قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط والمتابعة وتطبيق اليقظة الاستراتيجية.
- قلة المشاركة بالبحوث التربوية في مجال تطوير التخطيط والمتابعة عل ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية .
- قلة الاعتماد على نتائج البحوث والدراسات التربوية السابقة في مجال التخطيط والمتابعة .
- نقص البيانات والإحصاءات الأساسية للتخطيط العلمي .
- قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي , مع قلة توافر القوى البشرية لتنفيذ الخطة التعليمية في مجال التخطيط والمتابعة وربطها باليقظة الاستراتيجية .
- قلة الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها .
- قلة وجود وعي تخطيطي مناسب باليقظة الاستراتيجية .
- ضعف كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط التعليمي , واستخدام اليقظة الاستراتيجية .

كما جاء ايضا من خلال المقابلة الشخصية لعدد من الكوادر الادارية بادارة التخطيط والمتابعة بمحافظة الفيوم فيما يتعلق بمعوقات ممارسة ادارة التخطيط والمتابعة بمديرية

التربية والتعليم بمحافظة الفيوم علي النحو التالي: (تمت المقابلات الشخصية غير المقتنة خلال شهر ديسمبر ٢٠٢١ بمقر مديرية التربية والتعليم بالفيوم .) .

- ضعف القدرة على توقع الأحداث المستقبلية
- تضارب المعلومات بين الجهات المختلفة بالمجتمع.
- ضعف الروح الجماعية بين العاملين بإدارة التخطيط والمتابعة.
- عمل الإدارة في محيط تنافسي متغير ومضطرب .
- ضعف الإمكانيات البشرية القادرة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية.
- ضعف نظم المكافآت والحوافز .
- المركزية في صنع القرارات وضعف التمكين للعاملين من اتخاذ القرارات اللازمة .
- عدم توفر (قسم) بإدارة التخطيط والمتابعة مسؤولة عن الت رصد ومراقبة البيئة الخارجية.
- الاعتماد على الهياكل التنظيمية الهرمية بإدارة التخطيط والمتابعة.
- استنزاف الكثير من الوقت في العمل والقليل من التفكير.
- غياب بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة بالإدارة.
- غياب نظام معلومات يعتمد على أدوات تحليل علمية لمتابعة الموقف ومتابعة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية .
- نقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية .

المحور الخامس: اليات مقترحة لتطوير ادارة التخطيط والمتابعة في ضوء اليقظة الاستراتيجية.

في ضوء ما توصل إليه البحث من أسس نظرية لليقظة الاستراتيجية ودورها في تطوير ادارة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم ،يسعى الباحث للتوصل الي عدد من

المقترحات والتوصيات لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بإدارات التخطيط والمتابعة بالتربية والتعليم. وذلك وفق أبعاد اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

١- اليقظة التكنولوجية: يمكن تفعيل ممارسات اليقظة التكنولوجية بالتربية والتعليم من خلال القيام بالإجراءات التالية:

أ- تشكيل فرق عمل ابتكارية متخصصة من ذوي الكفاءات المميزة لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات المختلفة وخاصة التكنولوجية منها، وذلك لتطوير جميع إدارات وزارة التربية والتعليم وخاصة إدارة التخطيط والمتابعة، والسعي لإنتاج برامج وخدمات جديدة تتلاءم مع احتياجات وتوقعات العملاء المتجددة باستمرار.

ب- توفير نظام معلومات آمن وفعال يعتمد على مصادر متنوعة وصادقة، ويوفر أشكال متنوعة للاتصال مع كافة الأطراف ذات العلاقة؛ لضمان الانتقال السليم للمعلومات، كما يتميز بالكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات.

ج- تدعيم براءات الاختراع في المجال التكنولوجي، من خلال توفير الإمكانيات والموارد التي تساعد على ذلك فضلا عن توفير الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء لزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز.

د- حماية الملكية الفكرية لكافة البرامج والخدمات التي تقدمها الوزارة من خلال سن قوانين صارمة للحماية، وتوفير نظم الكترونية تساعد على تحقيق هذه الحماية.

هـ- التدريب المستمر للعاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات المرتبطة بنظام المعلوماتي داخل المؤسسات التربوية؛ وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات محدثة حول احتياجات العاملين التدريبية وأفضل السبل لتلبيتها.

٢- اليقظة التنافسية: يمكن تفعيل ممارسات اليقظة التنافسية بوزارة التربية والتعليم من خلال القيام بالإجراءات التالية:

أ- تطوير خدمات وبرامج المؤسسة التربوية بشكل مستمر، وذلك من خلال قيام فرق اليقظة ووحداتها بالادارات والاقسام بمراجعة برامجها وخدماتها وفق معايير محددة، وكذلك وفق متطلبات واحتياجات العملاء للحفاظ على ميزتها التنافسية.

ب- الاهتمام برصد وتحليل قدرات وإمكانات المؤسسات المنافسة، والتعرف على خططهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحليلها، وذلك من خلال تكليف فريق مختص برصد تحركات المنافسين، وتشخيص نقاط ضعفهم واستثمار الفرص البيئية السانحة للتغلب عليها.

ج- الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين الوزارة متمثلة في ادارة التخطيط والمتابعة وبين المستفيدين والعملاء، وذلك من خلال نظام واضح لتفعيل الشراكة بين الجهات المستفيدة والوزارة، وكذلك التقييم المستمر لهذا النظام والعمل على تحسينه وتطويره باستمرار.

٣- اليقظة التجارية : يمكن تفعيل ممارسات اليقظة التجارية بالتربية والتعليم من خلال القيام بالإجراءات التالية:

أ- متابعة تطور احتياجات العملاء بواسطة طرق عديدة منها: المسح البيئي من خلال استمارة تحديد الاحتياجات، ودرجة رضاهم عن المؤسسة وخدماتها، والعمل على سد احتياجاتهم وتلبية رغباتهم.

ب- تدعيم بحوث التسويق للوقوف على كافة مستجدات السوق، والعمل على الوفاء بهذه المستجدات وفق منهجية علمية، وفتح أسواق جديدة.

ج- ترصد تطور العلاقة بين المستفيد ومقدم الخدمة؛ حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه، وذلك من خلال توافر نظام للتغذية الراجعة الفورية بعد تقديم الخدمة مباشرة، باستخدام استمارات لتقييم العلاقة والمتابعة المستمرة.

د- السرعة في تقديم الخدمة والاستجابة؛ وذلك من خلال توافر أنظمة اتصالات الكترونية وفعالة وتدريب العاملين عليها.

هـ- إنشاء وحدة للتسويق بالمؤسسات التربوية، تعمل على اتباع أساليب حديثة وملائمة للإعلان والترويج عن الخدمات والانشطة التربوية.

٤- اليقظة البيئية: يمكن تفعيل ممارسات اليقظة البيئية من خلال القيام بالإجراءات التالية:

أ- تفعيل الاعتماد على مصادر متنوعة للمعلومات وبالأخص الاهتمام بجمع معلومات عن المتغيرات البيئية الاجتماعية، والقانونية والاقتصادية، والمستفيدين، والمنافسين الحاليين أو المرتقبين؛ وكذلك الحصول على معلومات نادرة ودقيقة.

ب- التحليل المستمر لمطالبات التنمية المستدامة في مصر، وكيف يمكن الوفاء بها.

ج- تكوين علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع، مثل القطاع التعدين

وقطاع الزراعة وقطاع الابنية التعليمية وصندوق دعم المشروعات وصندوق تحيا مصر ومؤسسات المجتمع المدني وقطاع الصناعة، وقطاع السياحة، وغيرها من القطاعات.

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التوصيات المقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بادارات التخطيط والمتابعة كالتالي:

١- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لليقظة الاستراتيجية من خلال توفير مزيد من الوقت للتفكير والابداع والابتكار ، وكذلك توفير بيئة جاذبة للمبدعين، وعقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي ترتبط باليقظة الاستراتيجية.

٢- دعم القيادات العليا بالمؤسسة لليقظة الاستراتيجية وبناء نظام لها، يساعد على تحقيق أهدافها التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية ، وإصدار اللوائح والقوانين التي تساعد على التطبيق.

٣- إعادة الهيكلية ، وإنشاء ادارة (قسم) بالمؤسسة مسؤول عن الت رصد ومراقبة البيئة الخارجية تكون ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية، يتشكل من فريق عمل متخصص

يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في هذا الفريق، والذي يتطلب منه ان يحسن البحث عن المعلومة والتعامل معها واحترامه للقانون.

٤- تأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم تدريب متخصص، مثل التدريب على السلوك الموجه في المستقبل وذلك من خلال توجيه راس المال المعرفي لتعزيز الهوية التنافسية لمنفذي اليقظة الاستراتيجية؛ والتأثير على البيئة التنافسية المستقبلية.

٥- توفير نظام فعال للمكافآت والحوافز بالوزارة: يشجع على تدعيم ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية.

٥- اللامركزية في صنع القرارات ومزيد من التمكين للعاملين بالوزارة ، لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار

٦- تركيز إدارة التخطيط والمتابعة على الاستثمار الأمثل لما تمتلكه من موارد نادرة يصعب تقليدها ، او يصعب الاستغناء عنها او الحصول عليها، وذلك من خلال تشكيل فريق من المختصين لحصر الموارد والقدرات الجوهرية الفريدة والمتميزة سواء البشرية او المادية او معلوماتية ووضع اليا تمنا سبة لاستثمارها، للاستفادة منها والحفاظ عليها.

مراجع البحث:

١- ابراهيم عباس الزهيري(٢٠١٠). الادارة التعليمية والادارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين . السعودية . دار الاندلس للنشر والتوزيع .

٢- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨)اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسات التعليمية لمجلة التربوية.كلية التربية. جامعة سوهاج .

- ٣- إبراهيم عباس الزهيري(٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدولمجلس التعاون الخليجي، الندوة الإقليمية "إدارة الموارد البشرية، ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، "كلية التربية بصلالة،.
- ٤- احمد حجي (٢٠٠٢).الإدارة والتخطيط، ط٢، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- ٥- احمد عبد العزيز (٢٠١٦) : دور هندسة القيمة VE TD في توظيف نماذج الاقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية .لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ١، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التربية.
- ٦- المرسي جمال الدين محمد ٢٠١٢ ،: التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، القاهرة الدار الجامعية للنشر.
- ٧- امل عبد الغني سليمان (٢٠١٩). دراسة اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي. مجلة البحث العلميفالتربية.عدد(٢٣). كلية البنات، جامعة عين شمس. القاهرة.
- ٨- بومدين يوسف (٢٠١٠).آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية: أداء لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية .الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٩ - تركي بن كديميس العنبيي ، وغادة بنت فهد بن عبد الله القحطاني (٢٠١٥).اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي .دراسات عربية وإسلامية: جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات مج ٦ع ١.

١٠- حافظ فرج احمد(٢٠١٣). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.الخرطوم.

١١- حسن رفعت حسن(٢٠١٨).اليات تطوير تكنولوجيا التعليم بالمدارس ،بحث منشور .مجلة تكنولوجيا .عدد(١٢)م.٢.الجمعية المصرية لتكنولوجياالتعليم.القاهرة.

١٢- حسناء عبد اللطيف (٢٠١٧).اليات لتطوير الممارسات الإدارية للقيادات التربوية بادارات التدريب بالمؤسسات التربوية في ضوء اليقظة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة:

١٣- حلمي احمد الوكيل ٢٠٠٩ , تطوير المناهج ,اسبابه ,اسسه ,اساليبه ,خطواته ,معوقاته , ط٢ مكتبة الانجلو المصرية .

١٤- حمزة الرملي(٢٠١٤). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيزاليقظة الاستراتيجية للمنظمة .مجلة الكلية الإسلامية الجامعةع٤٩: الجامعة الاسلامية.

١٥- خديجة لطفي عبد الرحيم (٢٠١٩). الإبداع الاداري و التخطيط باستخدام مدخل اليقظة الاستراتيجية.بحثمنشور.مجلة الغد العربية.عدد١٤.مؤسسة دار النشر والتوزيع.القاهرة.

١٦- رتيبة حديد نوفل (٢٠١٠).اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر .مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

١٧- سعيد كرومي، وعمر احمد ستي (٢٠١٠).أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة .الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا.

١٨- سيف الاسلام علي مطر ٢٠١٢ ، ط٢: مشكلات التخطيط التعليمي ,دراسة ميدانية ,

١٩- طارق احمد الدحار (٢٠١٧) . إستراتيجيات إدارة التعليم، دار الجامعة الجديدة . الاسكندرية.

٢٠- عبد الله الادعم (٢٠١٨).ممارسة مدخل اليقظة الاستراتيجية في منظومة التعليم ما قبل الجامعي .ورقة عمل مقدمة في مؤتمر تطوير التعليم.الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.القاهرة.

٢١- عبود زرقين، مدفوني فيروز، وتقرارت يزيد (٢٠١٤) .نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة." في المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - عمان: مركز البحث وتطويرالموارد البشرية .

٢٢- علاوي نصيرة (٢٠١٦).اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة .مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

٢٣- علي محمد عبد الوهاب(٢٠٠٤).ادارة الموارد البشرية .دار شركة الحريري للطباعة ,القاهرة.

٢٤- عبير جلال ابو العينين حسانين (٢٠١٦) تصور مقترح لإدارة الموارد البشرية بمديريات التربية والتعليم باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي , دراسة ميدانية , رسالة ماجستير , جامعة بنها ,كلية التربية , قسم التربية المقارنة .

- ٢٥- علي السلمي (٢٠١٠). التخطيط والمتابعة . دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع . القاهرة .
- ٢٦- علي عبد ربه حسين(٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي .مجلة مستقبل التربية العربية مصر .
- ٢٧- فاتن محمد صالح المرسي(٢٠١٦). رؤى معاصرة في التخطيط وإدارة المؤسسات التعليمية. دار الفكر العربي. القاهرة.
- ٢٨- فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاحي (٢٠١٤). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبليس .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج ١٥، ع ١.
- ٢٩- كريم صبحي الدكش ،احمد محمود عامر(٢٠١٨). تطوير الإدارة بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمحافظة بور سعيد فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة التربية.ع(٢١).مجلد(١). جامعة بور سعيد
- ٣٠- محمد فهد الكلابي(٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة المؤسسات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية :٢٠٣٠دراسة تطبيقية .مجلة جامعة شقراء: جامعة شقراء .
- ٣١- محمد الامين(٢٠١١).الاطار العام للتخطيط التربوي.الطبعة الثانية.دار ابن لقمان للنشر والتوزيع.القاهرة.
- ٣٢- محمد السيد عبد المقصود(٢٠١٢).المفاهيم والاساليب الحديثة في التخطيط التربوي .مجلة الثقافة العربية . العدد م ١١، ع ٢ ط ٤ .

- ٣٣- محمود مصطفى محمود الشال (٢٠١١) تصور مقترح لتفعيل ادوار مكاتب التخطيط والمتابعة لتطوير منظومة التعليم العام في مجتمعنا المصري ,جامعة عين شمس, مجلد ٢ ص ٥٥٨
- ٣٤- وزارة التربية والتعليم(٢٠١١). دليل متابعة وتقييم اداء خريجي برنامج تدريب الادارة الوسطية .وحدة التخطيط والمتابعة .برنامج تحسين التعليم ,الاتحاد الاوروبي .
- ٣٥- وزارة التربية والتعليم (١٩٩١). قرار وزاري ٢٠٣ بتاريخ ٢٠١٠/٨/٣١ بشأن تنظيم ديوان عام وزارة التربية والتعليم الادارة العامة للتنظيم .القاهرة.
- ٣٦- وزارة التربية والتعليم(٢٠١٠).دليل متابعة وتقييم أداء خريجي برنامج تدريب الادارة الوسيطة ,وحدة التخطيط والمتابعة لقاهرة .

37-Arcos, Ruben (2016). Public relations strategic intelligenceintelligence analysis, communication and influence. .Publicrelations review. 42

38-Azeroual,,Otmane &Theel, Horst (2018). The Effects of Using Business Intelligence Systems on an Excellence Management and Decision-Making Process by Start-Up Companies: A Case Study. International Journal of Management Science and Business Administration. Volume Issue 3.

39-Bleoju, Gianita&Capatina, Alexandru (2019). Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model. Journal of Intelligence Studies in Business Vol. 9, No. 1 .

40-Himes Iancu, Eugenia (2015). The business intelligence systems. The

USV Annals of Economics and Public Administration. Vol.18 issue 1(27).

41-Gauzelin, Sophian and Bentz, Hugo (2017). An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision-making and performance: The case of France Journal of Intelligence Studies in Business Vol. 7, No. 2

42- Havgahrest W.(2018). Develop a proposed program for planning and managing educational activities through the approach of strategic vigilance in secondary education in Ohio. USA. American Journal of Clinical Psychology.

43-Roport Arntz(2019).The relationship between the entrance of strategic vigilance and the improvement of information systems in educational institutions. Journal of Intelligence Studies in Business, 3(1)

44- Stephen Wenner, (2014). Strategic intelligence : business intelligence competitive intelligence, and knowledge management. Auerbach Publications: New York.