

## متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

إعداد

صباح سيد عبد الرحمن محمد

د/ عزة نادي عبد الظاهر

مدرس بقسم التربية المقارنة

كلية التربية جامعة الفيوم

أ. د. مراد صالح مراد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية / جامعة الفيوم

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى بيان كيفية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، حيث أن المؤسسات التعليمية أحد أهم مؤسسات الدولة التي لا بد لها من مواجهة التغيرات والتحديات ، ومواكبة التطورات بفاعلية ، للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة في الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، حيث تحتاج قطاعات التعليم لمواجهة هذه التحديات المعاصرة إلى نوعية معينة من قيادات الإشراف التربوي القادر على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح ، حيث لاقت قضية تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية لدى الدول المتقدمة مكانة بارزة ، بوصف تطوير الأداء من أهم العمليات التي يجب فهمها وتبنيها للوصول بمؤسسات التعليم إلى الريادة والنهوض بالمجتمع .

وتتناول هذه الدراسة المقصود بالموجه الفني ، وأهميته في المنظومة التعليمية ، مفهوم تطوير الأداء ، مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ، ومعوقات تنفيذه ، ومتطلبات تطوير أداء الموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية ، ومعوقات تطوير الأداء وبعض المقترحات للتغلب عليها ، كما تتناول الورقة خصائص وأدوار الموجه الفني ، والمهارات اللازم توافرها لديه ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة ، كما استخدمت مقابلات شخصية غير مقننة للتعرف على واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، من خلال عينة مكونة (١٨٣) فردا من الموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ،

وتوصل البحث إلى غياب ثقافة التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة ، كما توصل إلى وجود ضعف في أسلوب تقييم الأداء المستخدم من قبل الموجهين الفنيين ومن أهم توصيات الدراسة إنشاء مراكز متخصصة لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية ، وتفعيلها بشكل يتيح لجميع الموجهين الانضمام إليها ، رفع مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط الاستراتيجي ، تطوير الأداء

## Summary

This research paper aims to explain how to use the strategic planning approach to develop the administrative performance of educational leaders in the follow-up sections of the educational administrations in Fayoum governorate, as educational institutions are one of the most important state institutions that must face changes and challenges, and keep abreast of developments effectively, to reach the highest degree of efficiency As the development of performance is one of the most important processes that educational leaders must understand and adopt to reach educational institutions to lead and promote society.

The research paper deals with the meaning of the leaders of the follow-up departments , and their importance in the educational system, the concept of performance development, the concept of strategic planning and its importance , and the obstacles to its implementation , and the requirements for the development of the performance of the leaders of the follow-up department in educational departments , and the Through a sample of (183) members of the leadership of the follow-up departments in the educational departments in Fayoum governorate, the research found the absence of a culture of planning in general, and strategic planning in particular .it also found a weakness in the performance evaluation method used by the leadership of the follow-up and performance evaluation. one of the most important recommendations of the study is to establish specialized centers to develop the administrative performance of the leaders of the follow-up departments in educational departments, and activate them in a way that allows all leaders to join them, raising the

level of strategic planning skills among the leaders of the follow-up departments.

### مقدمة :

التوجيه الفني هو أحد الوظائف الهامة في الارتقاء بالعملية التعليمية ، ومجالها المواقف التعليمية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وأهدافها التحسين المستمر والتطوير المهني ، ودور الموجه الفني هو قيادة العمل التعليمي نحو غايته المقصودة ، ومساعدة أطرافه المختلفة لكي يقوم كل منهم بدوره على أكمل وجه ، فالموجه الفني هو حلقة الوصل بين المعلم وإدارة المدرسة من جهة ، وبين المدرسة والجهات الإدارية العليا من جهة أخرى ، كما أنه بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، وهو يعمل على تدعيم القوى الإيجابية ، وتقليل الجوانب السلبية في المدارس، وقد يكون له الدور الأكبر في السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل ، كما أنه المسئول عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بالمؤسسة التعليمية ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بها وتعمل على توظيفها لصالحها ، وبالتالي فإن فاعلية وكفاءة المؤسسة التعليمية تنوقف إلى حد كبير على كفاية وفعالية أداء الإشراف الفني بها من قبل الموجه الفني ، ومستوى ممارسته للمهارات والأدوار المرسومة والمستجدة ، خاصة في ظل التحديات غير المسبوقة من التقدم والتطور والتسارع المعرفي .

لذا كان من الضروري تطوير أداء الموجهين الفنيين بالمعارف والمهارات الإدارية اللازمة ، وتمكينهم من الإلمام بفلسفات ونظريات العمل الإداري ، وذلك من خلال مداخل الإدارة الحديثة مثل مدخل التخطيط الاستراتيجي ، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة تحديات العمل ، خاصة وإن تعثر كثير من المؤسسات التعليمية في خطواتها ، وتعطل برامجها يرجع إلى غياب التخطيط الاستراتيجي ، حيث أنه يحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة التعليمية ، وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق ذلك ، باعتباره خطة شاملة وإطار عمل يحكم سياسات المؤسسة التعليمية بمختلف المجالات من خلال العمل على صياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وتطبيقها وتقييمها ( عالية محمد العتيبي ، ٣٨٥ )

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر ، والذي شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها ، حيث أثبتت التجارب التطبيقية تفوق الأداء في المؤسسات التي تخطط لاستراتيجيتها ، وقد أصبح الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة ، نظرا لتسارع التغير الكمي والنوعي في الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، لذا فقد ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي نظرا لفاعليته في وضوح الرؤية المستقبلية وفي فهم واستيعاب المتغيرات في مجال العمل ، بالإضافة إلى فاعليته في تخصيص موارد المؤسسة بالشكل الأمثل (عالية محمد العتيبي ، ٣٤٠) ، ونظرا لكثرة التحديات أمام النظام التعليمي ، فقد أصبح بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي ، لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد واستيعاب التغيرات ، كما يحدد مسار العمل ، ويعمل على الكفاءة والفاعلية الإدارية وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل المتابع أو الموجه الفني ، بصفته الواجهة الأساسية للإدارة التعليمية ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام الموجه أو المشرف بوضع تخطيط استراتيجي واضح المعالم ، لمواجهة المواقف المستقبلية ، وفقا لرؤى مدروسة ، ومن هنا ظهرت مشكلة البحث حيث اختارت الباحثة الإدارات التعليمية في محاولة لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في مجال التخطيط الاستراتيجي .

#### مشكلة البحث:

أشار القرار الوزاري رقم ((٩٩) لسنة ٢٠١٤ م ، بشأن ضوابط التوجيه الفني) إلى اختصاصات الموجه الفني وطبقا لهذا للقرار نجد أن الموجه الفني يركز عمله على الجوانب الفنية من حيث متابعة المعلمين ، ومتابعة مدى تحقق الهدف من الدرس ، وتقويم كافة عناصر العملية التعليمية ، ونقل التوجيهات للمستويات الأعلى ، وكذلك نقل كل ما هو جديد للمعلمين ، وتحدد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين أو دعم في أداء المعلم أو العملية التعليمية ككل ، ويقدم التوجيه المناسب ، ويقترح الخطط لتحسين الأداء ، كما يقوم الموجه بكتابة تقرير عند وجود أداء ضعيف أو متميز في الأداء، متضمنا أسباب الضعف أو التميز للمدير المسئول لاتخاذ الإجراء المناسب ، وإلى جانب ذلك يقوم الموجه بوضع الخطط اللازمة لتأهيل المعلمين علميا وتربويا ويتابع تنفيذها ، كما يشارك الوجه الفني طبقا

للقرار في وضع خطة التدريب والأنشطة الصيفية الخاصة بالمادة ويتابع تنفيذها مع المعلمين (قرار وزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠١٤م).

لكن بعض الدراسات أشارت إلى وجود قصور في الأداء الإداري للتوجيه الفني ، كما أنه يعاني من بعض المشكلات تتمثل فيما يلي :

١- أداء الموجه الفني لم يتغير عن الأداء التقليدي وظلت ممارسات الموجه الفني التي كانت سائدة قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد كما هي دون أدنى تغيير أو إصلاح أو تطوير .

٢- ضعف فاعلية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة سواء على مستوى المديرية أو الإدارات التعليمية .

وفي إطار سعي وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ م ، ومع هذا التوجه ، أصبح هناك أهمية كبرى لمراجعة الأهداف الاستراتيجية حتى تتناسب مع هذه المرحلة الجديدة ، وتعد عملية الإشراف التربوي ركيزة أساسية في النظام التعليمي، تهدف إلى تطويره وزيادة فاعليته من خلال العمل على تنمية مدخلاته وتطوير عملياته ، لتحقيق الأهداف المرسومة ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام مؤسسي متكامل، والتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الإدارات التعليمية ، حيث أوصت الخطة الاستراتيجية ( ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ) بضرورة بناء نظام متكامل ومتطور يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه المبني على مؤشرات ومحددات الأداء على المستويات التعليمية كافة للتأكيد على الجودة النوعية للتعليم ، وتحسين نوعية وكفاءة التخطيط والتقييم والمتابعة للخطط على المستويين المركزي واللامركزي، وطبقا لما ورد في الكتاب الدوري رقم (١٧) "بشأن تنظيم وتفعيل أعمال المتابعة والإشراف التربوي، وأن هناك قصور في الأداء في المؤسسات التعليمية ، حيث أشارت العديد من الدراسات المحلية إلى وجود ضعف في أداء الموجهين الفنيين ، وأن ممارسات الموجهين الفنيين لا تتناسب مع الإشراف التربوي الحديث الذي يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء المهني للمعلمين ، والاقتصار على بعض الأساليب الأشرافية التقليدية مثل الزيارات الصفية ، ( كما جاء في محمود عبد الحافظ أحمد (٢٠١٨) ، ودراسة جهاد عبد الحق محمد (٢٠٢٠) م ، وبناء على ذلك ومن خلال عمل الباحثة في مجال التوجيه الفني بالإدارة التعليمية وتواجدها في ميدان العمل تلمست الحاجة

إلى تطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين ، نظرا لما يواجههم من تحديات تؤدي بدورها إلى قصور في الأداء ، وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي :

١- ما المقصود بالتوجيه الفني ، وما أهدافه ، وما المهارات التي يجب توافرها في الموجه الفني ؟

٢- ما ماهية مدخل التخطيط الاستراتيجي ، وما أهميته وما معوقات تطبيقه ؟

٣- ما واقع الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ؟

٤- ما متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ؟

#### أهداف البحث:

١- تحديد المقصود بالتوجيه الفني ، وأهدافه ، والمهارات الواجب توافرها في الموجه الفني

٢- تعرف ماهية مدخل التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومعوقات تطبيقه لتطوير الأداء الإداري .

٣- الوقوف على واقع الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

٤- تحديد متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

#### أهمية البحث:

١- توافق موضوع الدراسة مع متغيرات العصر والفكر الإداري المعاصر ، حيث

أصبحت المتابعة والإشراف التربوي أهم سبل تطوير الأداء بالمؤسسة التعليمية .

٢- الوصول لأفضل أساليب وآليات لتطوير أداء للموجهين الفنيين من خلال تطبيق

مدخل التخطيط الاستراتيجي .

٣- قد تفيد الدراسة في تقديم بعض متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين ، للتعامل مع المستجدات والمتغيرات المعاصرة .

#### حدود البحث:

#### الحدود الموضوعية :

اقتصر البحث على تقديم بعض متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية في محافظة الفيوم الحدود البشرية : اقتصر البحث على الموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

الحدود الزمنية : ٢٠٢١/٢٠٢٢م

#### منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة ، واعتماده على وصف الحالة ، حيث يهتم المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً ، ويهتم بتفسير وتحليل وتنظيم البيانات ، للخروج باستنتاجات ذات مغزى بالنسبة للمشكلة أو الظاهرة المطروحة للبحث ، ولذلك سوف يُستخدم المنهج الوصفي في تحديد ووصف وجمع معلومات حول تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الموجهين الفنيين وتحليلها من أجل الوصول إلى متطلبات تطبيقه لتطوير الأداء .

#### مصطلحات البحث:

#### التخطيط الاستراتيجي :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة ، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف ، وتقرير المسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها ، ويميزها عن غيرها من المؤسسات (محمد رشاد الحملاوي ، التخطيط الاستراتيجي ، ص ٨٢)

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه المؤسسات التعليمية في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة مع تنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات ، ومتابعة تنفيذها في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة ،  
**تطوير الأداء :**

التطوير هو عملية من عمليات هنسة المنهج يتم فيها تدعيم جوانب القوة ومعالجة أو تصحيح نقاط الضعف ، وهو يستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية والفنية ، كما يعرف التطوير بأنه تحسين وتحديث وإدخال تجديدات ومستحدثات على المنهج بقصد تحسين العملية التربوية ، ورفع مستواها ، حتى تصيح أكثر وفاء وتحقيقاً للأهداف (حسن شحاتة ، زينب النجار ، "معجم المصطلحات التربوية والنفسية ) .

والتعريف الإجرائي لتطوير الأداء : هو تلك الجهود المنظمة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية ، وتحسين ثقافة العمل بما يحقق جودة ومهارات المداخل الحديثة في الإدارة التربوية لدى القيادات بامؤسسات التعليمية ، فهو بمثابة محصلة الجهود النهائية لمجهودات القيادة داخل المؤسسة التعليمية .  
**التوجيه الفني :**

يعرف التوجيه الفني اصطلاحاً : بأنه مساعدة المعلمين لتحسين عملية التعليم وتطوير المنهج من أجل تحقيق النمو المتكامل للمعلمين وتكيفهم مع متغيرات العصر الذي يعيشون فيه ، فهي شاملة للمعلم والطالب والمنهج أي لجميع عناصر العملية التربوية (فاروق عبده فليه ، أحمد عبد الفتاح زكي ، معجم مصطلحات التربية ) .

والتوجيه الفني : هو خدمة تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم والعمل على تحسين الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نمواً سليماً ، وفقاً لما تهدف إليه التربية المنشودة ، فهي وسيلة غايتها تحسين التدريس ومساعدة المعلم على تحقيق أفضل تربية ممكنة ، ويقوم بالتوجيه الفني موجه المادة ، كما يعني التوجيه الفني متابعة القائمين بالتدريس والتوجيه والإشراف عليهم في مواقعهم ، ضماناً لحسن استغلال الإمكانيات المتاحة وتوظيف الجهود بقصد تحقيق الأهداف (فاروق عبده فليه ، أحمد عبد الفتاح زكي ، ١٩٩١م )



والتعريف الإجرائي للتوجيه الفني : يتمثل في أنه عملية فنية قيادية شاملة تقوم على أساس من التخطيط والتنسيق وتحديد الإمكانيات البشرية والمادية ، مما يساعد على تحسين عملية التعليم ، كما يسعى إلى تحسين أداء المعلمين وإرشادهم وتوجيههم ، ومساعدتهم على النمو المهني في مجال عملهم ، وذلك بهدف رفع مستوى كفاءة العملية التعليمية .

**الدراسات السابقة:**

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وذلك في النحو التالي :

**أولاً : الدراسات العربية :**

١- دراسة علي محمد فهيد ( ٢٠١٦م ) بعنوان : " تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت " .

هدفت الدراسة إلى تعرف ملامح الإشراف التربوي ( التوجيه الفني ) في دولة الكويت ، وآليات تطويره ، إلقاء الضوء على مهام ومسئوليات الموجه الفني ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ومن نتائج الدراسة : أن الموجه الفني يواجه بعض المعوقات منها ما يتعلق بالمسئوليات والأعباء الوظيفية ، ومعوقات متعلقة بالكادر الوظيفي والحوافز المادية ، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من توافر مجموعة من الكفايات في الموجه الفني حتى يؤدي دوره بنجاح ، منها كفايات التخطيط والتدريب .

٢- دراسة محمود عبد الحافظ أحمد ( ٢٠١٨م ) : بعنوان : " دور التوجيه الفني في تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر "

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية والفكرية للتوجيه الفني ، وضع مقترحات إجرائية لدور الموجه الفني في التعليم الثانوي العام في مصر ، لتحقيق القدرة المؤسسية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها : ضعف مشاركة الموجه الفني في أنشطة وحدات التدريب والجودة داخل المدارس ، وقلة التواصل بين الموجه الفني والقيادات التعليمية ، كما توصلت إلى عدم مشاركة الموجه الفني في وضع الخطط لتحسين الأداء وضمان الجودة .

٣- دراسة جيهان عبد الحق محمد ( ٢٠٢٠ ) بعنوان : " رؤية مقترحة لتطوير المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط " .

هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية تطوير المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قيل الجامعي بمحافظة دمياط ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة على عينة من الخبراء والمتخصصين في مجال المتابعة وتقييم الأداء من مديري الإدارات والتعليم العام بمحافظة دمياط ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- ندرة الالتزام باختيار المتابع بناء على الكفاءة الأكاديمية والتربوية
- قلة مشاركة المتابع في وضع خطط التنمية المهنية
- لا يتم تأهيل وتدريب المتابعين قبل التحاقهم بالمتابعة ، بالإضافة إلى محدودية ما تقدمه الوزارة من دورات وبرامج تنمية مهنية متخصصة بصورة مستمرة .

٤- دراسة **يمنى أحمد عتوم ( ٢٠٢٠ )** : " فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل " ، الهدف من الدراسة قياس فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ، باستخدام المنهج شبه التجريبي ، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس مهارات التخطيط الاستراتيجي وبرنامج تدريبي تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (٣٠) قائدة أكاديمية ، تم قياس أدائهن قبل وبعد تطبيق البرنامج على الأبعاد الماعلة بمهارات التخطيط الاستراتيجي ، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي بعد تطبيق البرنامج ، وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية وتطويرها وتنميتها من خلال عقد دورات تدريبية لهم .

٥- دراسة **تغريد بنت عبدالله ( ٢٠٢١ )** : بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية "

هدفت الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ، وتناولت الدراسة مفهوم تطوير الأداء للقيادات الأكاديمية ، وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ، ثم تناولت الدراسة أبرز الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأوجه الاستفادة منها ، وتوصلت إلى أن إهمال القيادات لأعمال التخطيط

الاستراتيجي يرجع إلى انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية ، كما يرجع إلى عدم فهم القيادات لخطوات التخطيط الاستراتيجي .

### الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ( **Masilamony , 2010** ) بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي" العوامل الرئيسية التي سهلت أو عارضت تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في منطمتين غير ربحيتين " ، الهدف من الدراسة هو فهم كيفية تحسين فعالية منطمتين غير ربحيتين عن طريق التخطيط الاستراتيجي ومعرفة العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي ، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة ، حيث تضمنت فصحا مقارنا للعمليات المستخدمة في كلا المنطمتين الغير ربحيتين عينة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى فعالية العمليات نسبيا بالمنطمتين ، لأنهما استخدمتا نهجا تعاونيا في التخطيط ، وتتقيدان بجدوال زمنية محددة وواضحة للتنفيذ ، وبهما لجنة تخطيط وقيادة ملتزمة فاعلة ، أما عوامل الإعاقة تمثلت في عدم وجود جداول زمنية واضحة ، عدم التخطيط الجيد للموارد والأموال ، بالإضافة إلى قيادات المنظمة ونوعية التقارير النهائية ومدى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بها .

٢- دراسة ( **Sabrina Leticia ,Costa da Silva, 2017** ) بعنوان : التخطيط

الاستراتيجي وتقييم الأداء في إدارة العمليات بالتعليم العالي "

استهدفت الدراسة الكشف عن العوامل التي تعوق تقدم مؤسسات التعليم العالي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه : من العوامل التي تعوق تقدم المؤسسة استقلالية الإدارات وعدم التجانس والبيروقراطية ، والتفكك بين التخطيط والإدارة ، وعدم المصادقية في استخدام التخطيط الاستراتيجي لحل مشكلات الإدارة وأن السبيل إلى تحقيق التطوير والفعالية في المؤسسة وجود قيادات مهنيين لديهم معرفة بإدارة المشاريع ، والحرص على تطبيق المداخل الجديد مثل التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء وإدارة التغيير ، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تعزيز الدور القيادي في هيكل المؤسسة ، ويساعد على وضع مؤشرات لتحليل النتائج ، كما يؤدي إلى تماسك أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين شامل لأداء المؤسسة .

٣- دراسة (Adesh Ram lal ,2020) بعنوان: " تجارب مديري المدارس الابتدائية عالية الأداء في التخطيط الاستراتيجي في (Trinidad and Tobago) بأمريكا . هدفت الدراسة استكشاف تجارب مديري المدارس الرائدة في التخطيط الاستراتيجي المصمم لزيادة الإنجاز ، في (٨) مدارس ابتدائية في منطقتي ترانيداد وتوباغو بأمريكا ، واستخدم الباحث المنهج الاستكشافي وأجرى مقابلة مع مدراء المدارس الثمانية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الذين يخططون وينفذون ويراقبون من خلال استراتيجيات متعمقة في الإدارة ، هم رواد عمليات التغيير ، كما كشفت أيضا أن التطوير المهني المستمر لقيادات المدارس ، يدعم قدرات المعلمين في الممارسة العملية ، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام هذه النتائج لتقييم جودة التخطيط الاستراتيجي في المدارس منخفضة الأداء ، وذلك لتحسين قدرة قيادات المدارس على التخطيط الاستراتيجي الفعال .

#### التعليق على الدراسات السابقة :

بعد العرض السابق لعدد من الدراسات والأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة يتضح أن الحاجة ماسة لتطوير الأداء الإداري لقيادات المتابعة والتوجيه الفني، وذلك بسبب التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية وذلك عن تطبيق أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم هذه المداخل ، حيث أنه يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، ويساعدها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ، ويساعد قيادات المؤسسة على الرقابة وتقييم الأداء كما يساعد على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة ورسالتها ، الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغيير ، كما يساعد قيادات المؤسسة على صنع قرارات استراتيجية منطقية ، ويمكن إبراز الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة على النحو التالي :

- ١- دراسة محمود عبد الحافظ أحمد التي تناولت دور التوجيه الفني في تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر ،
- ٢- دراسات تناولت كيفية تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالإدارات التعليمية مثل دراسة : جيهان عبد الحق محمد ( ٢٠٢٠ ) وتناولت دراسة تحليل صيغ التجديد الإداري المعاصر ودورها في بناء الجدارات المهنية لقيادات الإدارات التعليمية في مصر ، وضرورة تطوير أساليب المتابعة مثل دراسة : محمد إبراهيم عبد العزيز ( ٢٠١٨ ) .

٤- دراسات تناولت أهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للقيادات لقيادات المتابعة والإشراف التربوي مثل دراسة تغريد بنت عبدالله ( ٢٠٢١ ) ، ودراسة (Masilamony , 2010) ، ودراسة : ( Adesh) Ram lal ,2020 ، ودراسة (Sabrina Leticia ,Costa da Silva, 2017) التي أكدت على أنه من أهم معوقات تقدم المؤسسة التفكك بين التخطيط والإدارة ، كما تناولت دراسة يمني أحمد عتوم ، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة

وبناء على العرض السابق استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يأتي :

- تحديد مشكلة الدراسة ، أهدافها وتساؤلاتها من خلال النتائج التي توصلت إليه الدراسات السابقة .

- الاستفادة من المناهج المستخدمة في هذه الدراسات والتي ساعدت الباحثة في اختيار منهج الدراسة ، وكذلك في ساعدت الباحثة في تقديم الدراسة النظرية للبحث ومنها بعض المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النواحي التالية :

قامت الدراسات السابقة بتقديم تصورات نظرية وواقعية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية وإصلاح المنظومة التعليمية ، إلا أنه ومن خلال عمل الباحثة في مجال المتابعة والتوجيه الفني تجد أن الواقع ما يزال دون المستوى ، وبحاجة ماسة إلى جهود مستمرة ودراسات متأنية وتطبيق مداخل حديثة مثل مدخل التخطيط الاستراتيجي ، للوصول لمستوى الأداء المتميز لهذه القيادات ، خاصة الموجهين الفنيين ، والذي يساعد بدوره على كفاءة وفعالية العملية التعليمية ، وهذا ما حاولت الدراسة الحالية تقديمه ، حيث جاءت الدراسة الحالية لتقديم بعض المتطلبات لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية ، وقد اعتمدت على مدخل التخطيط الاستراتيجي كخطوة أساسية في التطوير ، واهتمت بتقديم الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر، ومعوقات تطبيق هذا المدخل ، ومتطلبات تطبيقه .

**خطوات السير في البحث: الإطار النظري للبحث ويشمل المحاور التالية :**

الخطوة الأولى: يشتمل على:

أولاً: المقصود بالتوجيه الفني ، و أهدافه ، والمهارات التي يجب توافرها في الموجه الفني ، ثم أهميه تطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين  
ثانياً : ماهية مدخل التخطيط الاستراتيجي ، وأهميته ومعوقات تطبيقه  
الخطوة الثانية: الإطار الميداني ويشمل : واقع الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، وذلك عن طريق تطبيق مقابلات شخصية غير مقننة مع بعض الموجهين ، بالإضافة إلى تطبيق استبانة موجهة لعينة من الموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم  
الخطوة الثالثة: متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية .

### المحور الأول: الإطار النظري للبحث

#### تمهيد:

التوجيه الفني هو أحد الوظائف الهامة في الارتقاء بالعملية التعليمية ومجالها المواقف التعليمية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة ، ويهدف إلى التحسين المستمر والتطوير المهني للمعلمين ، ودور الموجه الفني هو قيادة العمل التعليمي نحو غايته المقصودة ومساعدة أطرافه المختلفة لكي يقوم كل منهم بدوره على أكمل وجه ، فهو حلقة الوصل بين المعلم والمدرسة والجهات الإدارية العليا .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية ، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملاءمة للإمكانات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها من ناحية أخرى ، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، والتي تؤثر بدورها في أداء العمل ، ومن ثم أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لها بوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئية المتوقعة .

أولاً: مفهوم التوجيه الفني : هو نشاط موجه لخدمة جميع مدخلات العملية التعليمية لتوجيههم ومساعدتهم لأداء عملهم على أكمل وجه ، وانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (جيهان عبد محمد جودة ، ٢٠٢٠ )

والباحثة تعرف التوجيه الفني إجرائياً بأنه عملية تربوية منظمة ومخططة ومنظمة الهدف منها تطوير المنظومة التعليمية بكافة محاورها ، اعتماداً على أدوات وآليات للمتابعة والتوجيه من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية .

#### أهمية التوجيه الفني :

يكتسب التوجيه الفني أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها الموجه والمتمثلة في الوظائف والأدوار التي يقوم بها ومنها ما يلي (محمود عبد الحافظ أحمد ، ص٦٠٧):

- يعتبر الموجه الفني حلقة الوصل بين المدارس والجهات الإدارية والفنية التي تشرف على عمليتي التعليم والتعلم .

- يقدم التنمية المهنية للمعلمين للمعلم الخبير والمعلم الحديث ، حيث أن فترة إعداد المعلم في كليات التربية لا تكفي لقيامه بواجبه على الوجه الأكمل واستيعابه كل الأساليب الفنية الحديثة في استراتيجيات التعليم والتعلم ، بينما يحتاج المعلم الخبير معرفة ما يستجد في التربية .

- العمل على حل المشكلات التي تواجه المعلمين والعملية التعليمية

- مساعدة المعلم على فهم خصائص نمو المتعلمين وحاجاتهم وميولهم وطرق إشباعها

- مساعدة المعلم على تشخيص حالات صعوبات التعلم والمتأخرين دراسياً وبطء التعلم

- تقويم أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية ، تأهيل الغير تربويين للعمل في مهنة التدريس ، حيث يعتبر ذلك من مهام الموجه الفني .

- يساعد المعلم المتميز على تطبيق أفكاره الإبداعية والابتكارية بطريق أفضل ويعد التوجيه الفني في الأنظمة التربوية الحديثة مراقباً للجودة النوعية في النظام التعليمي ، بحكم موقعه الميداني فهو يرصد عن قرب صورة دقيقة للأداء التعليمي ، ومدى فاعلية

المناهج والتقنيات والطرق التربوية ، ومن ثم يقوم بتغذية راجعة تتمثل في معلومات دقيقة من واقع الميدان ، يكون لها الأثر المباشر في تطوير الخطط والبرامج والأنشطة التدريبية ، ولذا فإن جهد الموجه يأتي من قيمة ما يقدمه من معلومات يكون لها الأثر على الإصلاح والتطوير .

وقد أشار القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ م ، إلى أنه من أهم وظائف ومسئوليات الموجه الفني ( أولاً) التخطيط والمتابعة والتقييم وذلك من خلال المشاركة في وضع الإطار العام لخطة النشاط على مستوى الإدارة التعليمية ، كما يساهم في تصميم وإدارة نظام لجمع المعلومات الخاصة بأعمال النشاط للتأكد من جودة التنفيذ (قرار وزاري رقم ١٦٤" بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ، بتاريخ ٢٠١٦ /٥/٣١ م ، الوصف الوظيفي : موجه مادة/ نشاط ، ص ١١٨)

، مما يؤكد ضرورة تمكن الموجه الفني من مجموعة مهارات من أهمها التخطيط ، ويمكن تلخيص هذه المهارات ما يلي :

#### المهارات الواجب توافرها في الموجه الفني :

تتعدد الوظائف والأدوار والأعمال التي يقوم بها الموجه الفني خلال عمله ، مما يؤكد على ضرورة توافر مجموعة من المهارات لديه ، حتي تساعده في أداء عمله بصورة ناجزة وفعالة ، وممارسة أدواره التوجيهية في المواقف التعليمية المختلفة ، منها:

١- مهارة التخطيط : من المهارات الأساسية التي يجب توافرها في الموجه الفني ، لذا فعليه إتقان مضامين عملية التخطيط التربوي بشكل يساعده على إعداد خطط عمل تمكنه من بلوغ الأهداف التي ينشدها على أفضل صورة ، ووفق معايير محددة ، لاسيما وأن التوجيه الفني في الوقت الحاضر يركز على إعداد الخطط الموجهة نحو تحقيق الأداء والإنجاز ، وقد حددت وزارة التربية والتعليم في القرار (١٦٤) أن التخطيط من أول وأهم مسؤوليات الموجه الفني ، حتى يستطيع بناء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية ، كما تمكنه هذه المهارة من القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتحليل المواقف وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية ، لتنفيذ خطط التنمية المهنية للمعلمين .

#### ٢- مهارات إدارية :



ويقصد بها القدرة على تحديد المهارة ذات الأهمية ، وإدارة الوقت بفاعلية ، والقدرة على إدارة الاجتماعات التي تعقد مع المعلمين أو غيرهم ، والقدرة على إدارة قاعات التدريب الخاصة بالتنمية المهنية للمعلمين .

### ٣- مهارات الفنية :

وهي القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء معين بكفاءة عالية مثل : إعداد الدروس ، الاستراتيجيات المستخدمة ، أساليب التقويم المناهج ، تحليل المناهج ، تقويم العمل الاستخدام الجيد لتكنولوجيا التعليم ، التحضير للاجتماعات وقيادتها ، كتابة التقارير اليومية ، كتابة تقارير الأداء ، تدريس حصص نموذجية .

مما سبق يتضح أن امتلاك الموجه الفني للمهارات السابقة وأهمها توظيف التخطيط الاستراتيجي يساهم في تجويد العملية التعليمية وتطويرها ، حيث يؤدي إلى تطوير أدائه ومهامه بما يحقق مخرجات ونواتج تعلم جيدة .

### تطوير الأداء وأهميته للموجهين الفنيين :

في ضوء التطورات العلمية والتقنية والتنافس الواضح على مستوى العالم ، لم يعد تطوير الأداء أمراً تكميلياً ، بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل ، وشرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المؤسسة ، كما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف .

وتتلخص أهمية تطوير الأداء فيما يلي (تغريد بنت عبدالله ، ٢٠٢١م ، ص

: (٨٢

١- إيجاد عملية مستمرة للتجديد ، بالشكل الذي يتيح فرص التغيير بسرعة كافية ،

بحيث لا يكون رداً للفعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل .

٢- رفع مستوى الأداء وتنمية المهارات الإدارية ، بالشكل الذي يساعد على مواجهة

التحديات وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة التعليمية .

٣- تنمية القدرات على مواجهة احتياجات التطور المستقبلي الناتجة عن تطور

المجتمع ونمو التقنية .

٤- تنمية القدرات على التحليل وتشخيص المشكلات والاختيار من مجموعة البدائل

المتوفرة .

٥- تحقيق الرضا الوظيفي ، وإيجاد مناخ ملائم من الثقة في سياسات العمل ، بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع لتحسين مستوى الأداء ورفعته .

### ثانياً : التخطيط الاستراتيجي : ( المفهوم والأهمية )

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبطت بمستقبل منظمات الأعمال ، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة تبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة ، فالمؤسسة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة ، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة ، حتى يتم التوافق بين موارد المؤسسة والاستراتيجيات المصاغة ، وقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً(منصورعلي المبارك، ٢٠١٧، ص ٤٣١)

ويرى محمد رشاد الحماوي أن التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة ، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف ، وتقرير المسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها ، ويميزها عن غيرها من المؤسسات (محمد رشاد الحماوي ،التخطيط الاستراتيجي ،١٩٩١، ص٨٢)

والاستراتيجية هي عملية تدار فيها الأنشطة التنظيمية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة ، كما تعمل على توليد الفوائد لأصحاب المصلحة ، وتساعد على اتخاذ القرارات العقلانية الفعالة من أجل الوصول إلى الأهداف المؤسسية وتؤدي إلى تحسين شامل بالمؤسسة (Sabrina Leticia ,Costa da Silva. 2017) .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة ، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية ، وعرف أيضاً بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في المؤسسة (جمال عبد الله محمد ، التخطيط الاستراتيجي ، ٢٠١٦ م ، ص ٢٧ )

وتعرف الباحثة التخطيط إجرائيا بأنه جهد منظم ينتج عنه اتخاذ قرارات وخطوات فعلية، ويتطلب نشاطا عقليا في عمليات الفهم والتحليل والتقويم، وهو يعني وضع تصور مستقبلي لتحسين الوضع الراهن من خلال تحديد أهداف وآليات لتحقيق أهداف محددة ، ويساعد الموجه الفني على تنظيم وهيكلته عمله كما تهدف إلى توجيه النشاطات التربوية نحو تحقيق هذه الأهداف ، بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم ، وإحداث التغيير وتدعيم الإصلاح التربوي من خلال الإدارة الناجحة والنشاطات والعمليات التي يقوم بها الموجه الفني ، منطلقا من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم وخطة تحقق الأهداف الاستراتيجية ، وعليه فالتخطيط الاستراتيجي يسعى للإسراع بالنمو وتعظيم العائد والتنسيق بين الأنشطة ، وخلق قاعدة بيانات دقيقة تساعد في صناعة القرارات الرشيدة وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية ، وتصميم خريطة توضح اتجاه المؤسسة .

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة ، بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ، عن طريق تحديد الأدوات والمتطلبات التي تحقق ذلك ، وإكساب المؤسسة التعليمية القدرة على إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية ، وعليه تنعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطلعه للمستقبل والتي تعد حصيلة متراكمة في أهميتها للدراسات المستقبلية ، ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي (تغريد بنت عبدالله، دور التخطيط الاستراتيجي ، ٢٠٢١م) يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها .

- ١- يساهم في تحسين وضع المؤسسة باستمرار والعمل على تطويرها .
- ٢- يعمل على الدراسة المستمرة الواعية للبيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها بما يساعد على تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .
- ٣- يضع تصورا لمستقبل المنظمة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة .

٤-يساعد على تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل بالمنظمة وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في المؤسسة

**مميزات وفوائد التخطيط الاستراتيجي للقيادات التعليمية** (محمد فتحي محمود قاسم،التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية للوظائف القيادية ، ٢٠٠٨، ص ٢٢٧) .

لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم وللقيادات التعليمية مميزات عديدة منها مايلي :  
= إن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالديناميكية والتغيير المستمر والتفاعل والبيئة الخارجية تتسم بالطبيعة غير المستقرة .

= يتميز بالعقلانية الناتجة من الطبيعة المتغيرة للظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية  
= يركز على البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة ، وعلى المعلومات الكمية والكيفية معا ، والتي تساعد القيادات على التفاعل والإنجاز نحو تحقيق الأهداف .

= يهتم بمشاركة عدد كبير من أفراد المؤسسة التعليمية في العمليات التخطيطية ، مما يدعم روح التعاون في المؤسسة التعليمية .

= يستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية في اتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على حد سواء .

= يركز التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والإبداع والحدس في كافة العمليات التخطيطية وفي الإدارة واتخاذ القرارات بالمؤسسة .

**دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات** (تغريد بنت عبدالله، ٢٠٢١، ص ٨٨):

- إن الذي يميز مؤسسة عن الأخرى هو ما تمتلكه من قيادات لديها القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق ، ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية ، وهو هدف تتنافس عليه المؤسسات الواعية ، كما أن عملية تطوير الأداء مستمرة ولا تتوقف
- يعتبر من أهم مداخل تطوير الأداء الإداري ، لما يكسبه للقائد أو الموجه من مهارات وقدرة على تنفيذ الأعمال المنوطة به بكفاءة وفعالية ، كما يساعد على تنمية روح المسؤولية والقدرة على الاتصال والتفاعل بين المستويات المختلفة للقيادات التعليمية ، ويسهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، ويساعد التخطيط الاستراتيجي الموجه الفني في عملية الإعداد والتنفيذ وتطوير رؤية ورسالة

المؤسسة ، كما أن التخطيط يساعد الموجه الفني على المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير ، والتي تعد مفتاح التحسين والتطوير

- الابتكار : حيث يساعد على توافر القدرة على طرح الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك ، القدرة على التنفيذ وبناء فرق العمل والاهتمام بالتدريب والتنمية المهنية للعاملين مما يساعد على التطوير المستمر للأداء .

- وضوح الرؤية : حيث يوفر التخطيط القدرة على رؤية نتائج العمل المخطط له قبل البدء في تنفيذه ، اتجاه الموجه نحو التفكير الإستراتيجي يجعله يرفض الروتين في العمل والنمطية ، ويجعله يبحث دائما عن التغيير والإبداع .

ويمكن القول بأن تطوير أداء القيادات مفتاح التقدم والمحرك الأساسي لطاقت عناصر المؤسسة ، ولأهمية دورهم في تدعيم التخطيط الاستراتيجي يتطلب ذلك تطوير أدائهم وإكسابهم المهارات التي تحقق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف .

**معوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم (علاء خالد عودة ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ٢٠١٧، ص ٤٣) :**

يتفق المعنيون في الفكر الإداري الاستراتيجي على وجود معوقات كثيرة يمكن أن تؤدي إلى فشل عمليات التخطيط الاستراتيجي ، والذي ينبغي أن تأخذ في الاعتبار من قبل الإدارات العليا ، وهي كما يلي :

- عدم وجود الدعم السياسي من قبل الحكومة أو مجالس إدارات المؤسسات
- ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي ، أو الالتزام بتنفيذها .
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي ، وعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
- المقاومة بسبب المواقف والمعتقدات الفردية والجماعية للعاملين والتي قد تكون غير منسجمة مع التغييرات المرغوبة في الخطة الاستراتيجية .
- عدم توافر الموارد المالية اللازمة لاتمام عملية التخطيط الاستراتيجي
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات فقط .

- سوء التنسيق والتوجيه بين أقسام المؤسسة الذي يولد ضعفا في التعاون الواجب بذله ومقدار تحمل المسؤولية الذي يفترض تحملها لإنجاز ما قد يتم تكليفه للأقسام للإسهام في إجراء التغييرات ضمن مواقع المسؤولية .
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية
- قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله ، وضعف الحوافز والتدريب ، وعدم فعالية نظام الاتصالات والمعلومات .
- عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية اللازمة للتخطيط
- التغيير والتبديل المستمرين ، والذي يؤدي إلى عدم استقرار الظروف المحيطة بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى تعثر الخطط الاستراتيجية أو فشلها .
- عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية على الرغم من الإيمان الكامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، لكنها لا تمتلك المقومات والمقدرة اللازمة لذلك

#### المحور الثاني: ( الإطار الميداني للبحث )

إجراءات الدراسة الميدانية :هدفت الدراسة الميدانية: إلي تعرف واقع الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة .

أداة الدراسة: قامت الباحثة بإعداد استبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية ( ٣٠ ) عبارة موزعة على محورين ، كل محور مكون من ( ١٥ ) عبارة ، وذلك للكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي ، المحور الأول : متطلبات تتعلق بالموجه الفني ، والمحور الثاني : متطلبات تتعلق بالإدارة التعليمية ، وتم التحكيم على الاستبانة بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعات المختلفة (انظر الملحق) ، وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي كالاتي : ( بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة منخفضة ) ، وكانت الدرجات على النحو التالي :بدرجة كبيرة ثلاث درجات ، بدرجة متوسطة درجتان ، بدرجة منخفضة درجة واحدة ، وقد تم تقنين الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها ، وفيما يلي توضيح ذلك :

صدق الاستبانة: صدق المحتوى :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في التربية للتحقق من صدق عباراتها وللاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية ، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها ، ووضوح صياغتها ، وتم تحليل آراء المحكمين وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات بالحذف أو الإضافة ، وتعديل صياغة بعض العبارات ، وتم التوصل للصورة النهائية للاستبانة والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعبارات كل محور : جدول(١) محاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات
١-	متطلبات تتعلق بالموجه الفني	١٥
٢-	متطلبات تتعلق بالإدارة التعليمية	١٥
	الإجمالي	٣٠

عينة الدراسة: تمثل العينة (١٨٣) فردا من الموجهين الفنيين للمواد الدراسية من إجمالي ( ٥٣٥ ) موجهها فنيا بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم بنسبة ٣٤٪ من المجتمع الأصلي .

جدول( ٢ ) توزيع العينة الكلية بالنسبة للتوجيه الفني على مستوى المحافظة

م	الإدارة	أعداد الموجهين	النسبة المئوية
١-	غرب الفيوم التعليمية	٣٩	٢١.٣٪
٢-	شرق الفيوم التعليمية	٣٦	١٩.٧٪
٣-	إدارة إطسا التعليمية	٣٠	١٦.٤٪
٤-	إدارة سنورس التعليمية	٢٤	١٣٪
٥-	إدارة طامية التعليمية	٢١	١١.٥٪
٦-	إدارة أبشواي التعليمية	٢١	١١.٥٪
٧-	إدارة يوسف الصديق التعليمية	١٢	٦.٦٪
	الإجمالي	١٨٣	١٠٠٪





الترتيب ب	الوزن النسبي	الاختيارات						العبارة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١٤	٠.٦٣٣ %	٢٦.٢ %	٤٨	٥٧.٤ %	١٠ ٥	١٦.٤ %	٣٠	استطيع صياغة رؤية مستقبلية للتوجيه الفني	٢
٧	٠.٨٦٨ %	٤.٩ %	٩	٢٩.٥ %	٥٤	٦٥.٦ %	١٢ ٠	اتمكن من صياغة الأهداف الاستراتيجية	٣
١٢	٠.٧١٥ %	٣٤.٤ %	٦٣	١٦.٤ %	٣٠	٤٩.٢ %	٩٠	امتلك المعرفة بأسس بناء خطة استراتيجية	٤
٥	٠.٩٢٣ %	٤.٩ %	٩	١٣.١ %	٢٤	٨٢.٠ %	١٥ ٠	استطيع تنفيذ الخطط الاستراتيجية	٥
١	٠.٩٩٤	٠.٠ %	٠	١.٦ %	٣	٩٨.٤	١٨	أقوم	٦

الترتيب ب	الوزن النسبي	الاختيارات						العبارة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
	%					%	٠	بتحليل المهام المطلوبة للعمل بكفاءة	
١٠	٠.٧٧٥ %	٢١.٣ %	٣٩	٢٤.٦ %	٤٥	٥٤.١ %	٩٩	اوظف الموارد المتاحة بشكل مثالي	٧
٤	٠.٩٣٤ %	%٠.٠	٠	%٩.٨	١٨	٩٠.٢ %	١٦ ٥	اتخذ القرار السليم في الوقت المناسب	٨
٨	٠.٨٤١ %	١٣.١ %	٢٤	٢١.٣ %	٣٩	٦٥.٦ %	١٢ ٠	اتمكن من إجراء التقييم والرقابة والمراجعة	٩
٩	٠.٨٢٥ %	%٨.٢	١٥	٣٦.١ %	٦٦	٥٥.٧ %	١٠ ٢	أسعى لتنمية مهارة إدارة	١٠

الترتيب ب	الوزن النسبي	الاختيارات						العبارة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								الوقت لدعم التخطيط بالمؤسسة	
٣	٠.٩٥٠ %	١.٦%	٣	١١.٥ %	٢١	٨٦.٩ %	١٥ ٩	تتوافر لدي أهداف محددة اسعي لتحقيقها من خلال وظيفتي بالتوجه الفني	١ ١
١٣	٠.٦٧٧ %	٢٩.٥ %	٥٤	٣٧.٧ %	٦٩	٣٢.٨ %	٦٠	توجد خطة سنوية أو نصف سنوية أعمل من خلالها	١ ٢
٢	٠.٩٦١ %	٣.٣%	٦	٤.٩%	٩	٩١.٨ %	١٦ ٨	اشراك في الدورات التدريبية	١ ٣

الترتيب ب	الوزن النسبي	الاختيارات						العبارات	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								الخاصة بمجال التخطيط الاستراتيجي ي	
٦	٠.٨٩٠ %	0.0%	٠	٣٢.٨ %	٦٠	٦٧.٢ %	١٢ ٣	يتوفر لدي قاعدة بيات كاملة عن المدارس التي أقوم بمتابعتها	١ ٤
١١	٠.٧٥٩ %	٢١.٣ %	٣٩	٢٩.٥ %	٥٤	٤٩.٢ %	٩٠	احرص على استخدام المداخل الإدارية الحديثة في المتابعة	١ ٥

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي كما يلي :

يأتي في المرتبة الأولى ( بترتيب نسبي متقارب جدا ) حسب ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة ( ٠.٩٩٤ )، ( ٠.٩٦١ )، ( ٠.٩٥٠ )، ( ٠.٩٣٤ )، ( ٠.٩٢٣ )، العبارات الآتية على الترتيب :

أقوم بتحليل المهام المطلوبة للعمل بكفاءة ، اتخذ القرار السليم في الوقت المناسب ، أشارك في الدورات التدريبية الخاصة بمجال التخطيط الاستراتيجي ، تتوافر لدي أهداف محددة اسعي لتحقيقها من خلال وظيفتي بالتوجه الفني ، استطيع تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، ثم يليهم في المرتبة الثانية حسب ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة ( ٠.٨٩٠ ) ، ( ٠.٨٦٨ )

( ٠.٨٤١ ) ، ( ٠.٨٢٥ ) ، ، يتوفر لدي قاعدة بيانات كاملة عن المدارس التي أقوم بمتابعتها ، اتمكن من صياغة الأهداف الاستراتيجية، اتمكن من إجراء التقييم والرقابة والمراجعة ، أسعى لتنمية مهارة إدارة الوقت لدعم التخطيط بالمؤسسة .  
ثم تأتي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( ٠.٧٧٥ )، ( ٠.٧٥٩ )، ( ٠.٧١٥ )

العبارات: اوظف الموارد المتاحة بشكل مثالي بالمؤسسة ، احرص على استخدام المداخل الإدارية الحديثة في المتابعة، امتلك المعرفة كأسس بناء خطة استراتيجية يليها في المرتبة الرابعة بوزن نسبي ( ٠.٦٧٧ )، ( ٠.٦٣٣ )  
العبارات : توجد خطة سنوية أو نصف سنوية أعمل من خلالها، استطيع صياغة رؤية مستقبلية للتوجيه الفني ، كما يأتي في المرتبة الأخيرة حسب ترتيب الوزن النسبي ( ٠.٤٨٦ )، امتلك المعرفة بمفاهيم التخطيط

(٢) استجابات أفراد العينة على المحور الثاني :

جدول (٤)

م	العبارة	الاختيارات			الترتيب النسبي	الوزن النسبي
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة		
						ب

		%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٦٠ %١	٤٩ %	٩٠	٢١ %	٣ ٩	٣٠ %	٥٤	١	تؤمن الإدارة التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي
١١	٠.٤٢ %٠	٤٦ %	٨٤	٣٣ %	٦ ٠	%٥	٩	٢	تنفذ الإدارة التعليمية دورات تدريبية للموجهين الفنيين عن التخطيط الاستراتيجي
١٣	٠.٣٣ %٨	٩٨ %	١٨ ٠	%٢	٣	%٠	٠	٣	تمنح الإدارة التعليمية حوافز مادية ومعنوية للموجه الفني
٩	٠.٥٠ %٢	٦٤ %	١١ ٧	٢١ %	٣ ٩	١٥ %	٢٧	٤	تهتم الإدارة التعليمية بخفض نصاب الموجه الفني من المعلمين ، لإتاحة الفرصة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي
١٠	٠.٤٨ %٠	٧٥ %	١٣ ٨	%٥	٩	٢٠ %	٣٦	٥	يتم اختيار الموجهين الفنيين المتميزين في التخطيط ، وذوي الكفاءة العلمية والإدارية من قبل الإدارة التعليمية
٨	٠.٥٠ %٨	٥٩ %	١٠ ٨	٣٠ %	٥ ٤	١١ %	٢١	٦	تخصص الإدارة ميزانية مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي
٣	٠.٧٧ %٠	١٨ %	٣٣	٣٣ %	٦ ٠	٤٩ %	٩٠	٧	توجد قاعدة بيانات ومعلومات كافية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي

الترتيب ب	الوزن النسبي	الاختيارات						العبرة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٦٨ %٣	٢٣ %	٤٢	٤٩ %	٩	٢٨ %	٥١	تركز الإدارة على أساليب غير تقليدية تتناسب مع التخطيط الاستراتيجي	٨
١٢	٠.٤٠ %٤	٨٢ %	١٥	١٥ %	٢	٣% ٧	٦	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومناسب للموجهين الفنيين	٩
٣	٠.٧٧ %٠	١٨ %	٣٣	٣٣ %	٦	٤٩ %	٩٠	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التعليمية والموجهين الفنيين	١٠
٩	٠.٥٠ %٢	٥٦ %	١٠	٣٨ %	٦	٧% ٩	١٢	تضع الإدارة التعليمية خطة عمل سنوية للموجهين الفنيين	١١
٧	٠.٥٤ %٠	٤٨ %	٨٧	٤٣ %	٧	١٠ %	١٨	تقدم الإدارة دعماً فنيا وإداريا لرفع كفاءة الموجهين الفنيين	١٢
٦	٠.٥٥ %٧	٤٩ %	٩٠	٣٤ %	٦	١٦ %	٣٠	يوجد بالإدارة التعليمية الخبراء والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي	١٣
٢	٠.٨٠ %٨	٢٣ %	٤٢	١١ %	٢	٦٦ %	١٢	تحرص الإدارة على تحديد نقاط الضعف والقوة ، والفرص والتحديات التي تواجه الموجهين الفنيين	١٤
١	٠.٨١	١١	٢١	٣١	٥	٥٧	١٠	تأخذ الإدارة التعليمية بأراء	١٥

الترتيب ب	الوزن النسبي	الاختيارات						العبارة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
	٩%	%		%	٧	%	٥	الموجهين الفنيين عند اتخاذ القرارات	٥

من الجدول السابق يلاحظ أيضا أن ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي جاء كما يلي :  
يأتي في المرتبة الأولى حسب ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة (٠.٨٠٨%) (٠.٨١٩%)

العبارات : تحرص الإدارة على تحديد نقاط الضعف والقوة ، والفرص والتحديات التي تواجه الموجهين الفنيين ، تأخذ الإدارة التعليمية بأراء الموجهين الفنيين عند اتخاذ القرارات .  
ثم يليهم في المرتبة الثانية حسب ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة (٠.٧٧٠%)  
العبارة : توجد قاعدة بيانات ومعلومات كافية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التعليمية والموجهين الفنيين ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠.٦٨٠%) (٠.٦٠١%) ، تركز الإدارة على أساليب غير تقليدية تتناسب مع التخطيط الاستراتيجي ، تؤمن الإدارة التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي ، يليها في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠.٥٥٧%) ، (٠.٥٤٠%) ، (٠.٥٠٨%) ، (٠.٥٠٢%) مكرر ، يوجد بالإدارة التعليمية الخبراء والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي ، تقدم الإدارة دعما فنيا وإداريا لرفع كفاءة الموجهين الفنيين ، تخصص الإدارة ميزانية مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي ، تضع الإدارة التعليمية خطة عمل سنوية للموجهين الفنيين ، تهتم الإدارة التعليمية بخفض نصاب الموجه الفني من المعلمين ، لإتاحة الفرصة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ثم يليهم في المرتبة الخامسة في الترتيب حسب الوزن النسبي (٠.٤٨٠%) ، (٠.٤٢٠%) ، (٠.٤٠٤%)

العبارات : ، يتم اختيار الموجهين الفنيين المتميزين في التخطيط ، وذوي الكفاءة العلمية والإدارية من قبل الإدارة التعليمية ، تنفذ الإدارة التعليمية دورات تدريبية للموجهين الفنيين عن التخطيط الاستراتيجي ، يوجد هيكل تنظيمي واضح ومناسب للموجهين الفنيين ،



وأخيراً تأتي في المرتبة السادسة بترتيب الوزن النسبي (٠.٣٣٨) العبارة : ( تمنح الإدارة التعليمية حوافز مادية ومعنوية للموجه الفني )  
**خلاصة النتائج :**

#### المحور الأول : متطلبات خاصة بالموجه الفني :

يظهر من استجابات أفراد العينة أنه يأتي في المرتبة الأولى العبارات: أقوم بتحليل المهام المطلوبة للعمل بكفاءة ، اتخذ القرار السليم في الوقت المناسب ، أشارك في الدورات التدريبية الخاصة بمجال التخطيط الاستراتيجي ، تتوافر لدي أهداف محددة اسعي لتحقيقها من خلال وظيفتي بالتوجه الفني ، وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه الفقرات تمثل وجهة نظر الموجهين الفنيين أنفسهم فمن الطبيعي أن تكون الاستجابة مرتفعة .

ثم يليهم في المرتبة الثانية العبارات : يتوفر لدي قاعدة بيانات كاملة عن المدارس التي أقوم بمتابعتها ، أتمكن من صياغة الأهداف الاستراتيجية ، أتمكن من إجراء التقييم والرقابة والمراجعة ، أسعى لتنمية مهارة إدارة الوقت لدعم التخطيط بالمؤسسة ، ومن خلال عملي من مجال التوجيه الفني أرى أن ذلك يرجع إلى طبيعة عمل الموجه وخبرته في مجال التقييم المستمر للمعلمين من خلال الزيارات الصفية ، وبعض التدريبات المقدمة في مجال إدارة الوقت والنظم الجديدة في التعليم ، وقد يرجع ذلك إلى عمل الموجه السابق في مجال إدارة المدرسة ، فقد مارس التخطيط بشكل مبسط ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( تغريد بنت عبدالله ، ودرسة ( Masilamony ) التي أظهرت عدم تمكن المشرف التربوي من ممارسة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارات: اوظف الموارد المتاحة بشكل مثالي ، احرص على استخدام المداخل الإدارية الحديثة في المتابعة، امتلك المعرفة بأسس بناء خطة استراتيجية ، يليها في المرتبة الرابعة العبارات : توجد خطة سنوية أو نصف سنوية أعمل من خلالها، استطع صياغة رؤية مستقبلية للتوجيه الفني ، كما يأتي في المرتبة الأخيرة أمتلك المعرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، ويرجع ذلك إلى قلة التدريبات المقدمة في هذا المجال ، وعدم اهتمام الموجهين الفنيين بمتابعة الجديد في مجال الإدارة التربوية ومنها التخطيط الاستراتيجي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود عبد الحافظ التي توصلت إلى عدم مشاركة الموجه الفني في وضع الخطط لتحسين الأداء وضمان الجودة ، ودراسة على

محمد فهيد التي توصلت إلى ضرورة توافر مجموعة من الكفايات في الموجه الفني حتى يؤدي دوره بنجاح ، منها كفايات التخطيط والتدريب .

### المحور الثاني : متطلبات خاصة بالإدارة التعليمية :

يظهر من استجابات العينة أن المرتبة الأولى العبارات : تحرص الإدارة على تحديد نقاط الضعف والقوة ، والفرص والتحديات التي تواجه الموجهين الفنيين ، تأخذ الإدارة التعليمية بأراء الموجهين الفنيين عند اتخاذ القرارات ، ثم يليهم في المرتبة الثانية : توجد قاعدة بيانات ومعلومات كافية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التعليمية والموجهين الفنيين ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة : تركز الإدارة على أساليب غير تقليدية تتناسب مع التخطيط الاستراتيجي ، ثم يليها في المرتبة الرابعة العبارات : تؤمن الإدارة التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي ، يوجد بالإدارة التعليمية الخبراء والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، تقدم الإدارة دعماً فنيا وإداريا لرفع كفاءة الموجهين الفنيين، تخصص الإدارة ميزانية مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي ، تضع الإدارة التعليمية خطة عمل سنوية للموجهين الفنيين، تهتم الإدارة التعليمية بخفض نصاب الموجه الفني من المعلمين ، لإتاحة الفرصة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، يليها في المرتبة الخامسة العبارات : ، يتم اختيار الموجهين الفنيين المتميزين في التخطيط ، وذوي الكفاءة العلمية والإدارية من قبل الإدارة التعليمية ، تنفذ الإدارة التعليمية دورات تدريبية للموجهين الفنيين عن التخطيط الاستراتيجي ، يوجد هيكل تنظيمي واضح ومناسب للموجهين الفنيين، ويتفق ذلك مع ماجاء بالمحور الأول حيث لا تهتم الإدارة بتحفيز المتميزين في مجال التخطيط ، كما أنها لا تهتم بتخفيض نصاب الموجه من المعلمين ، مما يجعله منهكا في كتابة التقارير ومتابعة النمو المهني للمعلمين ، وقد تكون الإدارة لا تهتم بتخفيض نصاب الموجه الفني حتى لا تحتاج إلى موجهين جدد ، ثم يليهم في المرتبة الخامسة في الترتيب العبارات :

، وأخيراً تأتي في المرتبة السادسة العبارة : تمنح الإدارة التعليمية حوافز مادية ومعنوية للموجه الفني ، وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف متابعة خطط الموجهين الفنيين بشكل عام ، لذلك فمن الطبيعي غياب نظام الحافز المادي أو المعنوي ، والملاحظ من خلال استجابات أفراد العينة على محوري الاستبانة : أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى إمكانات مادية وكفاءات بشرية ، وقد يواجه تنفيذه عدة صعوبات ، وأن هناك متطلبات لابد

من توافرها لتنفيذه ، حتى يمكن تطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بما يتناسب ومستجدات العصر .

### الخطوة الثالثة: متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بمحافظة الفيوم

من خلال الاطلاع علي الأدبيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومن خلال الاطار النظري والميداني للبحث ومن خلال الدراسات السابقة يمكن تحديد بعض المتطلبات فيما يأتي

- تبني استراتيجية قومية لوضع معايير للموجهين الفنيين من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء مشكلات الواقع الإداري الحالي والتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية ورؤى وتوجهات تطوير التعليم .
- تعديل الإطار التشريعي لاختيار وتعيين الموجهين الفنيين، وذلك بالاستناد إلى ملفات إنجاز معلنة لهذه القيادات .
- إنشاء معهد متخصص لإعداد القادة الاستراتيجيين تحت مسمى " معهد إعداد قيادات المتابعة والإشراف التربوي" وتكون مهمته الأساسية تدريب القيادات التعليمية على التخطيط الاستراتيجي ، ويتبع وزارة التربية والتعليم بشكل مباشر ، مع الحرص على إنشاء فروع له في كل محافظة ، وبهذا الشكل يمكن أن يتكامل مع الأكاديمية المهنية للمعلم ، ولكنه يختص بإعداد وتدريب الأفراد لمناصب الإشراف التربوي، خاصة تدريبهم على، التخطيط الاستراتيجي ، وتوفير ما يتطلبه ذلك من إجراء بحوث ودراسات وتطبيق نماذج محاكاة وممارسات افتراضية وبرامج متخصصة
- تشجيع الموجهين الفنيين على التنمية الذاتية في مجال التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري ، وذلك بتوفير الدعم المعنوي والمادي لالتحاقهم ببرامج الدراسات العليا ولأسيما درجتي الماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي .

- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل ، وذلك يسهم في تعزيز مستوى التزام العاملين بأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية .
- تنظيم برامج ودورات تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الذهنية لدى الموجهين الفنيين ، وتنشيط آليات التفكير الاستراتيجي في استشراف المستقبل ، ورفع مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم .
- مواكبة التطورات العالمية في مجال تطوير عمليات الإشراف التربوي، وفق خطط مبنية على أسس علمية ، تهدف إلى تنمية شاملة لمهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وتحديد أولويات للعمل ووضع سياسات عامة واضحة ومحددة للعمل وفقا للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة .
- إجراء المزيد من الندوات وورش العمل التي من شأنها إثراء الجانب الثقافي لدى الموجه الفني ، مما يسهم في توضيح مفهوم وأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ونشر القيم المطلوبة لإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة مثل : تحمل المسؤولية ، الانفتاح على التغيير ، التبادل المعرفي .
- منح الموجه الفني بالمؤسسات التعليمية الذي يستوفي المهارات الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مميزات مالية ومعنوية .
- إعادة صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية ، وتقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع العاملين وتطبيق آليات المساءلة دون تمييز .
- تفعيل شراكة مؤسسات المجتمع المحلي بإنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك ، وتوفير مصادر تمويل متعددة للمؤسسة .
- عمل تقري شهري بما تم إنجازه من خطط الموجهين المتابعين مع ذكر أسمائهم ، وما تم حله من مشكلات واجهت العملية التعليم ، وذلك على سبيل التحفيز لهم ، وزيادة روح المنافسة بينهم .

- الحرص على تشكيل فرق عمل من الموجهين الفنيين بالإدرات التعليمية من عدد يتناسب مع أعداد المدارس بالإدارة التعليمية مع التخطيط الجيد لما تقوم به هذه القيادات ، ووضع خطط زمنية لإنجاز أعمال التطوير والتنسيق بينها
  - تنشأ سجلات موحدة في كل إدارة تعليمية على مستوى الجمهورية ، لتفريغ أعمال الموجه الفني ، ويتم المراجعة على هذه السجلات من مستويات المتابعة الأعلى لمتابعة ما تم إنجازه على أرض الواقع ، والتخطيط المستمر لتحقيق الرؤى المستقبلية ، بناء على ما تم إنجازه ، بالإضافة إلى ماسبق :
- امتلاك الموجه الفني إلى مهارات التخطيط الاستراتيجي منها : الإلمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، والتمكن من صياغة رؤية مستقبلية للتوجيه الفني كل في تخصصه ، القدرة على صياغة الأهداف الاستراتيجية والتمكن من تنفيذ الخطط .
- ١- توافر الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي ، والدعم المادي المطلوب والتسهيلات الأخرى من أدوات وأجهزة وأثاث .
  - ٢- وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتوجيه الفني ، بحيث يكون له بناء إداري متكامل خاص به ويكون له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ، مع توفير قاعدة بيانات لأي عملية تخطيط .
  - ٣- وجود إدارة تعليمية تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته في العصر الراهن .
  - ٤- توافر برامج مخططة وموجهة لنمو الموجهين الفنيين معرفيا ومهاريا

### قائمة المراجع

- ١- دراسة علي محمد فهيد ، تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت، ٢٠١٦
- ٢- حسن شحاتة ، زينب النجار : " معجم المصطلحات التربوية والنفسية " ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠١١
- ٣- فاروق عبده فليه ، أحمد عبد الفتاح زكي، معجم مصطلحات التربية "، دار الوفاء ، الاسكندرية، ٢٠٠٤

- ٤-عالية محمد العتيبي: " تطوير أداء القيادات الإدارية لكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية " ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الحادي عشر ، كلية التربية / جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، شوال ١٤٣٨
- ٥-دراسة محمود عبد الحافظ أحمد (٢٠١٨م): بعنوان : "دور التوجيه الفني في تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر"
- ٦-دراسة جيهان عبد الحق محمد (٢٠٢٠) بعنوان: " رؤية مقترحة لتطوير المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط " .
- ٧-يمنى أحمد عتوم : " فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل " ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (١٧) ، العدد(١) ، كلية العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل ، الجبيل - المملكة العربية السعودية ، يونيو ٢٠٢٠
- ٨-تغريد بنت عبدالله : بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية " ، المجلة العلمية ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الثاني عشر ، كلية التربية - جامعة أسيوط ، ديسمبر ٢٠٢١م
- ٩-جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم " قرار وزاري رقم ١٦٤" بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ، بتاريخ ٣١/٥/ ٢٠١٦ م ، الوصف الوظيفي : موجه مادة/ نشاط
- ١٠-منصور علي المبارك : " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت " ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر ، العدد الثامن عشر ، يناير ٢٠١٧
- ١١-محمد رشاد الحملاوي : " التخطيط الاستراتيجي " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩١م
- ١٢-علاء خالد عودة : " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد " رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٧
- المراجع الأجنبية :

13- Masilamony ,D (2010)," Strategic Planning : Contextual factors that facilitated and /or challenged the implementation of strategic Planning in two nonprofit organizations"ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, University of San Diego Available from ERIC .(881466063;ED520935).Retrieved from ;  
<http://search.proquest. Com/ docview/881466063?> accessed on:9/3/2022

14- Sabrina Leticia ,Costa da Silva (2017):" Strategic planning, performance evaluation and operations management for higher education" Bologna, Italy Independent Journal in management and production, v. 8, n. 2, April - June 2017, Retrieved from ;  
[file:///C:/Users/High%20Power\\_Tech/Downloads/Strategy\\_Performance\\_Evaluation\\_and\\_Process\\_Manage.pdf](file:///C:/Users/High%20Power_Tech/Downloads/Strategy_Performance_Evaluation_and_Process_Manage.pdf), accessed on:4/3/2022

15- Adesh Ram lal ,(2020):" Principals' Experiences Leading Strategic Planning in High- Performing Primary Schools in Trinidad and Tobago", Ph.D Texas University, Journal of Instructional Pedagogies ,Volume 24, Jul 2020