

البحث الأول:

تصميم موديول رقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الإداري لطلاب التعليم الفني التجاري.

إعداد :

أ.د / فاتن عبد المجيد السعودي فوده

أستاذ بقسم المناهج وطرق تدريس العلوم التجارية

كلية التربية جامعة طنطا

أ / سلوى محمود عبد الغنى بلال

باحثة بقسم المناهج وطرق التدريس كلية التربية جامعة طنطا

ومعلم اول اخصائى تكنولوجيا تعليم بالغربية

تصميم موديول رقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الإداري لطلاب التعليم الفني التجاري.

أ.د / فاتن عبد المجيد السعودي فودة

أستاذ بقسم المناهج وطرق تدريس العلوم التجارية

كلية التربية جامعة طنطا

أ / سلوى محمود عبد الغنى بلال

باحثة بقسم المناهج وطرق التدريس كلية التربية جامعة طنطا

ومعلم اول اخصائى تكنولوجيا تعليم بالغربية

• المستخلص:

هدف البحث الحالى إلى تصميم موديول رقمي في مجال إدارة الأعمال وقياس فاعليته في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري، ولتحقيق ذلك الهدف، قد تم استخدام مزيج من إجراءات منهج البحث التجريبي الوصفي، وشبه التجريبي، والتطويري. وذلك لتحديد مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لطلاب الصف الأول الثانوي التجاري بالمدارس الثانوية التجارية نظام الثلاث سنوات؛ ولقياس المتغير التابع، تم إعداد اختبار لقياس المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، واختبار أدائي لقياس مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري في مجال إدارة الأعمال، وكذلك تصميم بطاقة مرشد التقدير الوصفي للطالبات. كما صممت الباحثتان إطار الموديول الرقمي المقترح، ثم تم إعداد المحتوى التفصيلي له بحيث تضمن (١١) درس، وقد تم تطبيق هذه الأدوات على عينة من طالبات الصف الأول الثانوي التجاري، بلغ حجمها (٢٠) طالبة كمجموعة تجريبية، وقد أظهرت نتائج التجريب وجود فرق ذو دلالة احصائية بين التطبيق القبلي والبعدي لاختباري المعارف والمهارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، والفرق لصالح التطبيق البعدي. كما أشارت النتائج أن ٢٠٪ من الطالبات بالمجموعة التجريبية حققوا المستوى المتقدم، ٣٥٪ من الطالبات حققوا المستوى المتميز، ٤٥٪ من الطالبات كان مستواه كفاء، وهذا يؤكد فاعلية الموديول الرقمي في تنمية معارف ومهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لدى عينة البحث، وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التربوية لتنميتها نتائجها.

الكلمات المفتاحية: الموديول الرقمي ، التخطيط الإستراتيجي ، الإبداع الإداري ، التعليم الفني التجاري.

Design a Digital Module in Business Administration to Develop Strategic Planning and Administrative Creativity Skills of the Commercial Technical Education Learners

Dr. Faten Abdel magied El soudy Fouda

Ms. Salwa Mahmoud Abdulghany

Abstract

This research aimed at designing a digital module in the field of business administration and measure its effectiveness on developing strategic planning and administrative creativity skills of the commercial technical school learners. To achieve this goal, a mixed method approach of quasi-experimental and developmental research was adopted. The researcher has identified the strategic planning and administrative creativity skills needed for the first year learners in the commercial secondary schools, Three-year system. To measure the impact of the independent variable on the dependent

variable, a knowledge test of the strategic planning and administrative creativity was developed along with a performance test supported by an observational scaling rubric checklist. To measure the effectiveness of the suggested digital module, the researcher developed a detailed eContent that contains 11 micro lessons. All of the above was applied on a sample of female learners consisted of 20 learners from the first year of commercial secondary schools as an experimental group. The findings revealed that there is a significant difference between the pre and post application of the knowledge and performance test of strategic planning and administrative creativity. This statistical difference was in favor of the post measurement. The results also showed that 20% of experimental group achieved advanced level of performance, 35% achieved the distinguished level, and the rest of them (45%) achieved the competent level. These results confirm the effectiveness of the suggested digital module in developing the knowledge and skills of strategic planning and administrative creativity among the research sample. Based on these findings, a set of recommendations and suggestions were highlighted to generalize this research results.

Keywords: eLearning, Digital module, Strategic planning, Administrative creativity, Commercial Technical Education.

• أولاً خطة البحث :

• مقدمة:

إن مواجهة متطلبات القرن الحادى والعشرين بكفاءة وفاعلية، تتطلب أن يمتلك الأجيال القادمة جميع المهارات منها: مهارات التفكير الناقد، الإبداع، التفكير الشمولى، والإستدلال العملى. وتؤكد الأدبيات على ضرورة تنمية مهارة التفكير الإستراتيجى الذى يتضمن الابتكار والإبداع، التخطيط، والذى يمكن الطلاب من فهم وتحديد الفرص والتكيف مع التحديات المختلفة التى تواجههم، وتوقع الأحداث والقضايا المستقبلية، وخلق سيناريوهات بديلة، وفهم الخيارات، واختيار الأهداف وتحديد الإتجاه (Herrmann-Nehdi, 2014).

ويجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تتضمن هذه المهارات المناهج الدراسية، في المراحل التعليمية المختلفة؛ لأنها أصبحت ضرورة لبناء الشخصية القادرة على صنع القرار السديد، المستند إلى أدلة وبراهين وبدائل جوهرية، وذلك بمساعدة الطلاب على معالجة وتحليل القضايا والمواقف التى تواجههم في حياتهم وفى المستقبل، وتنمى قدراتهم على الإكتشاف وحل المشكلات، لتأكيد إستعدادهم لمواجهة مجالات سوق العمل، وبذلك يتحقق الهدف، ويكون المتعلم مستخدماً للمعرفة بدلاً من إكتسابها، وذلك بما يتفق مع طبيعة متطلبات القرن الحادى والعشرين.

بالإضافة إلى أن التعليم التجارى هو أحد أنواع التعليم الفنى، هو أحد المقومات الأساسية التى تعتمد عليه الدولة فى تقدمها، والتى يقع على عاتقها مسئولية إعداد القوى البشرية اللازمة للأعمال المالية، التجارية، والإدارية لمجالات سوق العمل، وخاصة مجال ريادة الأعمال الذى يؤسس على التخطيط بالدرجة الأولى. وتلبية تحقيق رؤية مصر، ٢٠٣٠، وتحقيق متطلبات القرن الحادى

والعشرين، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨). وذلك يتحقق بتعليم فنى متميز، يعد الطلاب لتحديد رؤيتهم فى المستقبل. لذلك استلزم الأمر أن تشتمل المقررات على المهارات المهنية والإدارية، على سبيل المثال: مهارة الإبداع الإدارى بما تشمله من التفكير الإبداعى والإستراتيجى والأخلاقى، ومهارة التخطيط الإستراتيجى بما تتضمنه من مهارات فرعية منها: التفكير والتخطيط الإستراتيجى، وعمل رؤيا، ورسالة، أهداف، الخ.. وذلك لتحديد إتجاه الفرد، المنظمة (مصطفى، ٢٠١٢).

وفى هذا السياق ذكر نصر (٢٠١٩) أن من ضمن المنطلقات الأساسية لبناء وثيقة معايير الخريج قبل الجامعى لكى نواكب التعلم فى القرن الحادى والعشرين، هو (التهيئة للعمل، والقدرة على إرتياد المشروعات الخ..)، بالإضافة لسبع منطلقات أخرى حيث تعتبر هذه المهارات من متطلبات الحصول على الرخصة الدولية لريادة الأعمال، وذلك لنشر الوعى بالعمل الحر. بالإضافة لتحقيق ما تهدف إليه مهارات القرن الحادى والعشرين، وهو تحقيق نواتج تعلم قادرة على إمتلاك مهارات الإبداع الإدارى ومهارات التخطيط، التفكير الإستراتيجى وتحديد الأهداف للمساعدة فى التطوير ومسايرة مستجدات الحياة والعمل. والتى تظهر أهميتهما للخريج قبل الشروع فى إرتياد المشروعات مباشرة، حتى يتحدد اتجاهاته وخطواته وأهدافه بطريقة إستراتيجية علمية؛ مما يعنى أهمية تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات الوظيفية، الإتجاهات المهنية، والمستحدثات التكنولوجية التى تناسب استعداداتهم وقدراتهم؛ وبالتالي يساعد ذلك على تقليل البطالة، المساهمة فى تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، والتى تهدف لها رؤية مصر ٢٠٣٠. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨)

وأشار عبد العزيز وفوده (٢٠١٤) أن على الصعيد المحلى فإن التعليم المصرى العام والفنى - على حد سواء - يواجه تحديات كثيرة، وخاصة فى ظل التطور المستمر والسريع؛ مما يستدعى إعداد أجيال قادرة على مواجهة هذه التحديات، وتزويدهم بالمهارات: التقنية، الحياتية/المهارات الصلبة والناعمة، والتى تتضمن مهارات التنظيم و التخطيط؛ لإقامة المشروعات والأعمال؛ والتى بدورها تتضمن القدرة على تحديد الأولويات، والتخطيط، وإدارة المهام، وترتيب الأولويات، وإدارة الوقت مع الإلتزام بالمواعيد، وكذلك تزويدهم بالمهارات السلوكية، ومهارات المبادرة، واتخاذ القرار المهنى، والتكيف مع المتغيرات، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات، والتى تدخل ضمن مهارات التخطيط الإستراتيجى، والإبداع، فهذه المهارات الإدارية المستحدثة تعتبر أساس أى عمل ناجح وتمثل مهارات القرن الحادى والعشرين.

وتشكل المهارات الإدارية المستحدثة أهمية كبيرة فى المجال الإدارى، خاصة مع التطورات الحديثة فى مجال الإدارة، الموارد البشرية حيث أصبح المورد البشرى هو رأس مال الحرية فى منظمات الأعمال، والعنصر الرئيس فى مجابهة التغيرات الحديثة فى عالم اليوم، وتجهيزهم لمواجهة سوق العمل، ورغم المحاولات السابقة لتطوير المناهج الدراسية للتعليم الفنى التجارى، إلا أن خريجى هذا النوع من

التعليم ليس لديهم الكفايات الأساسية اللازمة لتكوين المواطن الإيجابي والمنتج والمبادر ذاتيا، والواعى تكنولوجيا ورقميا.

« ومن المقررات الهامة بالتعليم الثانوى التجارى مقرر إدارة الأعمال باعتباره من المقررات الأساسية التى يدرسها طلاب المدارس الثانوية التجارية، والذي يتم من خلاله تأهيل خريجين قادرين على مواكبة متطلبات سوق العمل فى الإدارة. حيث من ضمن أهداف المقررات التجارية فى المدارس الثانوية التجارية عامة: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

« تحقيق الكفاية الإدارية التى لها أكبر الأثر فى الإنتاج وجودة الأداء.
« الاستفادة من إمكانيات المؤسسات الإنتاجية والخدمية المتطورة.
« توفير الاحتياجات المستقبلية للمجتمع من العمالة الفنية فى المجالات الإدارية والتجارية لتحقيق التنمية الاقتصادية.
« اللحاق بركب التطور التعليمى التكنولوجى ليطمئن والتطبيق العلمى بالتوازى مع الإعداد النظرى.
« إكساب الدارسين بصيرة مهنية عن طريق التفاعل المستمر بين الدارس ومجالات العمل.

ويتضح من أهداف المقررات أنها تؤكد على اللحاق بالتكنولوجيا إلا أن ذلك لم يحدث فى مقرر إدارة الأعمال، رغم هذا التغير التكنولوجى السريع، وتوصيات العديد من المؤتمرات، الندوات على المستوى المحلى، العالمى، الدولى بأهمية مسايرة التعليم لمستجدات سوق العمل، وموائمة برامجه المختلفة، بما يتوافق مع هذه المستجدات، كما وجد هناك قصور فى المقرر، لذلك لابد من مراعاة التطور فى العصر الحالى، وكذلك طبقا لما وجهت له الدراسات السابقة ومنها: (بدوى، ٢٠١٤)؛ (سلام، ٢٠١٦)؛ والاهتمام بتنمية المهارات، وعدم إهمال دور الطالب التعليمى والمهنى بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. (فوده وأبو الخير، ٢٠١٦)، (فوده ومحمد وعبد الصمد، ٢٠١٨).

• الإحساس بمشكلة البحث:

ظهرت مشكلة البحث الحالى، من خلال الأتى :
« تحليل المحتوى، ودراسة وفحص مقرر إدارة الأعمال بالتعليم الفنى من (محتوى، أهداف، أساليب التقويم) وقد لوحظ أنها لا تغطى مهارات القرن الحادى والعشرين، كما وجد أن أساليب التقويم تركز على قياس المعارف دون المهارات.

« نتائج المقابلات مفتوحة مع رجال الأعمال، والمختصين، وقد اشاروا إلى أهمية استخدام الجانب التكنولوجى، واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعى فى إدارة الأعمال، وأن هناك ضعف فى مستوى الخريجين، وذلك لعدم معرفتهم بالمهارات الإدارية، ومنها: التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى.

« نتائج المقابلة المفتوحة مع المدرسين، والموجهين، طلاب التعليم الفنى التجارى؛ مما أسفرت هذه المقابلة عن ملل الطلبة من محتوى مقرر إدارة الأعمال،

واعتماد المنهج على الحفظ والتلقين، بالإضافة إلى إفتقاره إلى المهارات الإدارية المستحدثة التي تُعد الخريج للمستقبل في العصر الحالي.

« ما أكدت عليه نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، ومنها: (عبد العزيز، ٢٠٠٥)، (صادق، ٢٠٠٥)، (بهجات والمصري، ٢٠١٢)، (عبد العزيز، فودة، ٢٠١٤)، (الصمدى، ٢٠١٨)، والتي أكدت على ضرورة الإهتمام بإعداد وتأهيل خريجي التعليم الفنى التجارى لسوق العمل بما يحقق متطلبات القرن الحادى والعشرين.

• مشكلة البحث:

يتضح مما سبق أنه على الرغم من أهمية مقرر إدارة الأعمال لطلاب التعليم الفنى التجارى، إلا أنه وجد قصور فى محتوى المقرر الحالى حيث وجدت فجوة بين ما يتعلمه الطلاب من معارف ومهارات، وبين المهارات التى يتطلبها سوق العمل والقرن الحالى؛ بالإضافة إلى طريقة تقديمه خاصة فى مرحلة ثورة الصناعية الرابعة، المتمثلة فى صناعة البرمجيات، المعلومات والتى أنتجت ثورة التعليم (4.0). لذا وجد هناك ضرورة لتضمين هذه المهارات فى موديول رقمى لتنميتها لدى الطلاب. ومن ثم يسعى البحث الحالى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما فاعلية الموديول الرقمى فى مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى؟

• أسئلة البحث:

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- « ما مهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى التى ينبغى توافرها لدى طلاب التعليم الفنى التجارى؟
- « ما التصور المقترح لموديول رقمى فى مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى؟
- « ما فاعلية الموديول الرقمى فى مجال إدارة الأعمال فى تنمية معارف التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى؟
- « ما فاعلية الموديول الرقمى فى مجال إدارة الأعمال فى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى؟

• حدود البحث :

اقتصر البحث الحالى على: تجريب الموديول الرقمى على عينة بلغت (٢٠) طالبة من طلاب الصف الأول الثانوي التجارى بمدرسة أبوبكر الثانوية التجارية بنات، نظام الثلاث سنوات، محافظة الغربية.

• فروض البحث:

- « يؤدى الموديول الرقمى المقترح إلى تنمية المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى.
- « يؤدى الموديول الرقمى المقترح إلى تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجى والإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى.

• أهداف البحث:

- يمكن أن يفيد البحث الحالي في :
- « تحديد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لطلاب التعليم الفني التجاري.
- « تصميم الموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري.
- « الكشف عن فاعلية الموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال في تنمية المعارف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري.
- « الكشف عن فاعلية الموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري.

• أهمية البحث :

- « مساهمة المعايير الحديثة للتربية التجارية من خلال تحقيق الربط بين أداء الخريجين ومتطلبات الجودة والتميز في الأداء الإداري.
- « مساعدة القائمين على تطوير المناهج بالتعليم الفني التجاري ومراعاة متطلبات العصر الحالي وفقا لرؤية التعليم ٢٠٣٠ بشأن تنمية المهارات الوظيفية لدى الطلاب.
- « إعداد كوادر مؤهلة بمتطلبات القرن الحادي والعشرين للعمل بمجال إدارة الأعمال في مختلف مؤسسات سوق العمل.
- « تقديم نموذج استرشادي لمعلمي العلوم التجارية لكيفية تصميم موديول رقمي وتقديمه للطلاب، لتدريبهم على توظيف البرامج التكنولوجية المختلفة في أداء الأعمال الإدارية.
- « إتباع التوجهات التربوية المستقبلية في التعليم للإرتقاء بمستوى التعلم، من خلال استخدام المستحدثات التكنولوجية في العصر الرقمي، في مجال الأعمال الإدارية .

• متغيرات البحث:

- يتضمن البحث الحالي المتغيرات التالية:
- « المتغير المستقل: الموديول الرقمي *Digital model*
- « المتغير التابع: ويشمل مهارتي التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الإداري.

• مصطلحات البحث :

• الموديول الرقمي *Digital model*:

يُعرف الموديول التعليمي بأنه وحدة مصغرة تضم مجموعة من نشاطات التعليم والتعلم رُوعي في تصميمها أن تكون مكتفية بذاتها لكي تُساعد المتعلم على تحقيق أهداف تعليمية محددة تحديدا جيدا . (الشرييني والطنناوي، ٢٠١١)، وفي ضوء ما أشار إليه كل من عبد العزيز (٢٠١٠)، البقالي (٢٠١٢)، فوده وأبو الخير (٢٠١٦) يُعرف الموديول الرقمي بأنه وحدة تعليمية صغيرة ضمن مجموعة

وحدات تشكل برنامجاً تعليمياً يعتمد على مدخل التعلم الذاتي، ويقدم المحتوى من خلال العديد من الوسائط التكنولوجية التفاعلية. ويُعرف اجرائياً بأنه مجموعة دروس الكترونية تشكل برنامجاً تعليمياً، في مجال إدارة الأعمال لتنمية بعض مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري، يشتمل على المحتوى، والأنشطة التعليمية المتنوعة المدعمة بالوسائط التعليمية والبرامج التكنولوجية التفاعلية من نصوص، وصور بأنوعها، ولقطات الفيديو، والتغذية الراجعة التصحيحية، والتفسيرية والعلاجية، وأساليب التقويم.

• التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

أشار حسين (٢٠١٤) بأنه النشاط الإداري الخاص بتحليل الفجوة بين موارد وإمكانات المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة المحيطة بغرض سد هذه الفجوة وتحقيق الملائمة والتوافق الإستراتيجي.

• مهارات التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه مدخل من المداخل الإبداعية للعملية الإدارية التي يتم فيه تحليل الفجوة بين موارد وإمكانات المنظمة، والتهديدات، الفرص المتاحة في البيئة، ويتضمن مهارات يجب تنميتها لدى طلاب التعليم الفني التجاري، وتشمل معالجة المعلومات وإدارة المعرفة داخل وخارج المنظمة، تحديد الأولويات، من خلال رؤى ووضع الإستراتيجيات وتكوين البرامج والسياسات التي تحكم سلوك المنظمة في الحاضر والمستقبل، لإستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية، لسد هذه الفجوة وتحقيق الملائمة والتوافق الإستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

• الإبداع الإداري Administration Creativity :

أشارت دراسة الحاكم (٢٠١٥) أن الإبداع الإداري متعلق بالأفكار الجديدة في مجال إدارة الأعمال، وتطوير المنتجات، قيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة الأخرى. وقد عرف دريس (٢٠١٠) نقلاً عن روجرز "Rogers" الإبداع الإداري بأنه كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة بإستخدام أسلوب جديد للتمييز والتفوق، ويعطى مرونة أكبر داخل المنظمة.

وتُعرف مهارات الإبداع الإداري إجرائياً: بأنها من مهارات الحياة المهنية في مجال الإدارة لخريجي التعليم الفني التجاري حيث أن الإبداع عملية ينشأ عنها فكر جديد، يحقق التفاعل بين أفراد المنظمة، ويُساعد على صياغة إستراتيجيات وخطط للتنمية والتجديد؛ مما يجعل الخريج لهذا النوع من التعليم قادراً على اتخاذ قرارات صائبة لصالح المنظمة عند إدارتها، بعد تصور المستقبل البعيد من خلال رؤية بعين ريادية مشتركة، وتبنى أفكار خلاقة، للعاملين والعملاء، والتنبؤ بالمخاطر والمنافسة والإستعداد لمواجهةها، من خلال مقومات إدارة التميز، لتحقيق أداء متفوق.

• ثانياً أدبيات البحث:

نظرا للتغير الحادث في متطلبات القرن الحادى والعشرين، والتي أدت إلى التطورات التكنولوجية، وتطور مفهوم الإدارة فى أداء الأعمال والمنافسة بين المؤسسات وغير ذلك من الأسباب التى تعود إلى تطوير أداء أعمالها، بما يخدم مصلحتها وتحقيق أهدافها، لذا كان لزاما أمام هذا التطور الهائل أن يواكب التعليم الفنى التجارى هذا التقدم، وأن يتماشى معه حتى يستطيع أن يمد سوق العمل بما يحتاجه من كوادرفنية قادرة على الوفاء بمتطلبات هذا العصر وما به من ثورة معلوماتية تتنامى فى كل لحظة من أيام حياتنا.

• المحور الأول : مهارات التخطيط الإستراتيجي:

تشكل المهارات الإدارية المستحدثة أهمية كبيرة فى المجال الإدارى، خصوصا فى بعد انعكاس ظاهرة العولمة على الإدارة؛ مما جعل المنظمات مطالبة بألا تعيش متغيرات المحلية فقط بل والعالمية أيضا، حتى تحقق الكفاءة فى الأداء الإدارى الإستراتيجى، من خلال مجال التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى، لذلك تسعى المنظمات لتنمية مهارات العاملين. فالمهارات تعتبر عنصراً أساسياً وداعماً لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة محلياً وعالمياً.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجى بأنه العملية التى يتم بواسطتها وضع تصور لمستقبل المنظمة ولكى ينجح التخطيط الإستراتيجى ينبغى أن نضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة الآتية: أين نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف نصل إلى ذلك؟

كما أشار حسين (٢٠١٤) أن التخطيط الإستراتيجى هو تخطيط مستقبلى، يضع فى الاعتبار القوى والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتكامل بينها، وبين العوامل والقوى الداخلية بما يساهم فى إكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة فى المستقبل.

وقد ذكر عبد المحسن (٢٠١٧) أن التخطيط هو محاولة مدروسة ومستمرة لإختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة، وأنه المرشد لطريق التنفيذ باعتباره الإجراء الذى يحدد أهداف ونتائج الأداء، والتى تظهر من خلال تقارير النشاطات.

ويتضح مما سبق، أن معظم التعريفات ركزت على أن التخطيط الإستراتيجى له علاقة بفترة مقبلة (المستقبل)، كما تضمنت الموارد المتاحة فى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وأهمية حشدها وتحقيق الموازنة بينهما، لإكتشاف فرص جديدة لإستغلالها. كما أن هناك تعريفات ركزت على رسم الأهداف، والتى تحدد للمنظمة بعد حشد إمكانياتها ومواردها. كما شملت عملية التخطيط من خلال الإستراتيجيات وتكوين البرامج والسياسات بجانب الموارد.

• أهداف التخطيط الإستراتيجي:

أشار موسى (٢٠١٠) أن التخطيط الإستراتيجى يهدف إلى تحقيق الآتى:

- ◀ نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية، من خلال خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة.
- ◀ ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل، الإستعداد للمنافسة مع المنظمات الأخرى.
- ◀ استخدام أسلوب التفكير التحليلي، توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.
- ◀ تحديد الأولويات والأساليب والبدائل.
- ◀ التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- ◀ إيجاد مشاركة متعددة المستويات، وتعزيز العمل الجماعي لبناء الإستراتيجية ووضع أهدافها في العملية التخطيطية.
- ◀ قياس أداء العاملين في المنظمة، ومعرفة الأهداف التي تم إنجازها، والتي لم تتم إنجازها.

• متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

- لكي يكون التخطيط الاستراتيجي فعال يتطلب الآتي: (جرجر، ٢٠١٥)
- ◀ مدى إهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي.
- ◀ تهيئة المنظمة للقيام بعمية التخطيط الإستراتيجي.
- ◀ القدرة على إدارة المعرفة وتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.
- ◀ استمرارية التفكير الإستراتيجي.

• مراحل التخطيط الإستراتيجي:

- أشار كل من جرجر (٢٠١٥)، موسى (٢٠١٠) أن هناك مراحل رئيسية للتخطيط الإستراتيجي تتمثل في صياغة وتصميم الخطة الإستراتيجية - تنفيذ الخطة الإستراتيجية - متابعة/ مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية. كما تركز عملية التخطيط الإستراتيجي طويلة المدى على خطوات: جمع البيانات، تحديد الفرق ذات الوظائف المتداخلة التي تضع الأهداف، تحديد فرق التخطيط التي تنفذ الأهداف بالعمل بتطوير خطط النشاط المفضلة.

• مهارات التخطيط الإستراتيجي:

- من خلال الرجوع إلى الأدبيات، والتي منها: دراسة وافى (٢٠١٠) دراسة مال الله وعطية (٢٠١٣)، توصل الباحثان أن هناك مهارات فرعية تتضمنها مهارة التخطيط الإستراتيجي، هي: مهارة التحليل الرباعي البيئي، والتي تمثل عصب التخطيط وتعتمد على جمع المعلومات اللازمة عن الموارد المتاحة، والتي تمثل نقاط القوة والفرص، ومواءمتها مع نقاط الضعف والتهديدات في المنظمة، ثم الحصول على بدائل للإمكانيات المتوافرة، ومواءمتها مع العوامل الداخلية والخارجية، ثم القيام باختيار البديل الأفضل وإتخاذ قرار بشأن إستغلال هذه الموارد لتحقيق الأهداف المطلوب تنفيذها للمنظمة من خلال مهارات التفكير الإبداعي. فمهارة التخطيط الإستراتيجي تعتبر مهارة متضمنة لمهارات عديدة تتطلب أن يمتلكها المخطط، لذلك يتطلب من يعمل بالتخطيط الإستراتيجي توافر مهارات كثيرة لديه، وإمكانات عقلية عالية وسمات شخصية تتسم بالذكاء الإستراتيجي؛ بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. ويتم عرض هذه المهارات من خلال مراحل صياغة الإستراتيجية: وتتضمن:

١ - إعداد الرؤية، الرسالة، الأهداف:

• إعداد رؤية المنظمة:

تعرف الرؤية بأنها حلم يراود العاملين في المنظمة، يوضح صورة النجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة ويسعون لتحقيقه. ويجب أن تكون الرؤية واقعية وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم، وطموحة ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة، وتستخدم كدليل للعمل، وأن تتوافق مع قيم الشركة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة. وفي هذا الصدد أشارت دراسة العارف (٢٠١١) أن الرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها أي الحلم، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها في ظل ظروف البيئة العامة داخلية، وخارجية، وإعداد الرؤية للمستقبل يتطلب اتجاهين: الأول: هي النظر إلى المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه والذي يحدث من خلال التخطيط له والتنبؤ بما يحدث في البيئة ويطلق عليه تخطيط إستراتيجي قصير الأجل، والثاني: هو النظر إلى المستقبل الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا والذي يحدث من خلال التنبؤ برسالة وأهداف ومسار المنظمة، ويطلق عليه تخطيط إستراتيجي طويل الأجل. ولتحقيق الرؤية نسأل: ما هو وضع المنظمة بعد ٤ - سنوات؟ ما هي بيئة العمل المستقبلية لمنظمة؟ ما هو تأثير الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع؟ ما وضع المجتمع والبيئة والسوق؟ وكيف نفعّل الشيء لنحقق الرؤية؟

٢ - إعداد الرسالة والتي توضح عدة عناصر أهمها:

« غرض المنظمة: ولماذا تتواجد؟ وما الذي تسعى لتحقيقه؟
« العمل: ويعنى النشاط الذي تحاول الشركة من خلاله تحقيق الغرض.
« القيم: وتعنى المبادئ والمعتقدات التي تقود الأفراد أثناء سعيهم لتحقيق غرض الشركة، مثل: قيم الخير والتعاون التي انتشرت في المنظمات خلال أزمة كورونا هذا العام وخاصة في مجال الطب حيث عرض الأطباء خدماتهم على الواثق، وعلى شبكات التواصل الإجتماعي، للتقليل من نزول الأفراد في الطرقات. فالرسالة تشمل القواعد والإجراءات والفلسفة الخاصة بالمنظمة ومن خلالها توضع الأهداف للوصول لتحقيق الرؤية، وعند إعداد الرسالة يجب أن نسأل أسئلة عن: ما هو عملنا؟ وماذا يجب أن يكون؟ حيث يؤكد بيدراركر *peter Daruker* على أن المهمة الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هي رسالة المنظمة حيث تعتبر وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة وتحدد طبيعة النشاط الذي تعمل فيه. كما تشمل فلسفة المنظمة من (قيم - طموح - أخلاق) فالإدارة الإستراتيجية تعتبر أشمل من التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد الإستراتيجيات. وهي المنوط بها رسم الأهداف.

٣ - صياغة الأهداف:

لابد من صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها سواء أهداف عامة أو أهداف تشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، وثمّثل الأهداف النتائج النهائية

المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة بشرط توافر الإمكانيات اللازمة للتحقيق. فوضع الأهداف يُساعد فى تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء من خلال جملة تحدد نتيجة مرغوبة، وتشتمل هذه الأهداف من خلال تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فالأهداف هى عروس التخطيط وبها تبلغ الإدارة غاياتها وتحقق رسالتها. (مصطفى، ٢٠١٢).

ولتحديد الأهداف يجب توافر مهارات معينة لتحقيق المرجو منها، ويتم توضيح أنواعها كالآتى :

• **مهارات فى مجال الأهداف:**

أشارت دراسة مال الله وعطية (٢٠١٣)، حسين (2014) أن من أهم المهارات فى مجال تحديد الأهداف، هى ما يلى:

« فهم وتفسير أهداف المنظمة.

« اشتقاق الأهداف من رسالة المنظمة.

« وضع معايير لقياس أداء المرؤوسين والعاملين للتحقق من تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

وحيث يعتبر كل ماسبق من مهارات وضع أهداف إستراتيجية: وهى نتائج يتم تحقيقها على المدى الطويل (٣ - ٥)، وتتعلق بنقطتين محددين: أولهما يتعلق بالوضع التنافسى فى السوق، أما الثانية فتتعلق بتحديد أهداف محددة للأداء، وثسهم فى تحقيق الإستراتيجية.

وفى هذا السياق أشار مصطفى (٢٠١٢) أنه يقصد بالإستراتيجية إعداد خطة طويلة الأجل فى ضوء ما تملكه المنظمة من نواحى القوة والضعف، الفرص والتهديدات. كما أنها الخطة الشاملة أو الطريق أو الخريطة التى تُساعد فى توجيه القرارات الإستراتيجية التى يتعين صنعها لبلوغ الأهداف المرغوبة، وهذه الخطة تشتمل على السياسات والإجراءات التى تكون على شكل عبارات مختصرة لآليات العمل فى مواقف مؤكدة، وتستند الإستراتيجية على البناء الذاتى لها من قبل المنظمة فى ضوء تحليل البيئة التى تعمل بها الإدارة. ثم يتم توثيق الخطة المكتوبة: وتتضمن عمل مسودة لكل ماتم على الورق للوصول إلى التخطيط النهائى، من أجل مراجعتها من قبل متخذى القرار، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المهمة حول الأولويات بكل تفاصيلها وهذا يتم لصالح التوجهات الإستراتيجية، ويجب عند وضع الخطة إشتمالها على جانبين: جانب إجرائى، ويختص بالإجراءات الخاصة بالمنتجات، جانب معنوى ويتعلق بالكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف ويراعى عند إعداد الخطط الإستراتيجية أن تتضمن الخطة الوسائل والتجهيزات الحديثة، ثم توثيق الخطة المكتوبة من الإدارة العليا.

وأشار كل من جوهانسن (٢٠١٤)، الماضى (٢٠٠٩)، العارف (٢٠١٢)، مصطفى (٢٠١٢)، حسين (٢٠١٤)، السعيدى (د.ت) أن مرحلتى تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها تتضمن الأتى:

• المرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية:

إعداد الإستراتيجية للمنظمة يعد بمثابة حسن التنظيم والتوظيف الفعال للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يتم تنفيذ الإستراتيجية لإستكمال مراحل وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال تجهيز البرامج، الموازنات، الإجراءات، ويتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية توافر: العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، التأكد من الكفاءة الخاصة بالأفراد المكلفين بالعمل فى التخطيط الإستراتيجى، وذلك بتحديد القواعد الخاصة بذلك، ترتيب الخطط وفق الأولويات التى يتم تحديدها، ليصبح التعامل مع الموقف منسقا وفعالا، ويساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية للإستراتيجية المرسومة، وتحويل السياسة العامة للمنظمة إلى واقع عملى حيث يتم التنفيذ للخطط الإستراتيجية بشكل عملى، اعتمادا على معلومات وحقائق وفقا للأهداف المحددة لها.

• المرحلة الثالثة: تقييم الإستراتيجية:

تمثل مرحلة تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من التخطيط الإستراتيجى، وتنصب على متابعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء الفعلى، واتخاذ الإجراءات التصحيحية فتقييم الإستراتيجية يعطى معلومة عن أن هل الإستراتيجية تعمل بطريقة ملائمة أم العكس، ويتم التقييم من خلال استخدام طرق لقياس الأداء. وقد أثبتت التجارب العملية للتخطيط الإستراتيجى أن المنظمات التى تخطط إستراتيجيا تتفوق فى أدائها الكلى على المنظمات التى لا تخطط إستراتيجيا، وقد أشارت نتائج هذه الدراسات، ومنها: حسين (٢٠١٤)، السعيدى (د.ت) أن التخطيط الإستراتيجى كأسلوب عملى لإدارة المنظمات يعتبر مسؤولا عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل فى هذا الزمن، كما أكدت تلك الدراسات أن المنظمات التى تدار إستراتيجيا تمتعت بأداء يفوق أداء المنظمات التى لا تدار إستراتيجيا.

كما أشارت دراسة (Palmarudi & Jusni, 2012:75) أنه يمكن أن نعتبر أن المنظمات التى لها سمة ريادية والتى تشمل الصفات الأتية: تحمل المخاطرة، والتركيز على السيطرة، والتوجه نحو التخطيط، والعلاقات مع الآخرين (الإعتراف بأهمية العلاقات التجارية فى مجال الأعمال، الابتكار، والإبداع)، وتستخلص الباحثان من ذلك أن المنظمات التى تتبع التخطيط الإستراتيجى بصفة عامة فى أعمالها يطلق عليها صفة منظمات ريادية. كما أشار البشقالى وخضر (٢٠١٦) أن عناصر السلوك الريادى فى المنظمات الريادية والذى بدوره يؤدى إلى الجودة الريادية وإلى بعض السلوكيات التى يقوم الرائد بتطويرها فى تنفيذ وظائفه مثل: الطموح، التخطيط والقدرة على الابتكار، والقدرة على النمو، التعاون مع الغير، التوجه الإستراتيجى تبعا للأهداف الإستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة، والإستمرار فى إكتشاف واستغلال الفرص وغيرها من المهارات المطلوب تطويرها فى المنظمة لتتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى.

وقبل التخطيط الإستراتيجي، يجب إجراء تقييم لوضع المنظمة عن طريق جمع البيانات وتحليلها كالآتي: تقييم الوضع الحالي للمنظمة: إن تقييم الوضع الحالي لشركة يعنى تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف فى المنظمة، وكذلك المعلومات حول الأدوار تجاه القضايا الحساسة التى تواجهها المنظمة التى يجب أن تتضمنها الخطة الإستراتيجية، وفى هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط أولاً ويوجد أساليب عديدة مستخدمة لذلك منها:

• التحليل الرباعى البيئى (Swot) / المسح البيئى:

ذكرت دراسة العارف (٢٠١١) أن المسح البيئى يستخدم لتحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة للمنظمة لمواءمتها لصالح المنظمة باستغلال نقاط القوة والسيطرة بها على نقاط الضعف فى المنظمة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المنظمة والتهديدات Threats التى تواجه المنظمة فى المستقبل وكيفية الإستعداد لمواجهةها من خلال الفرص المتاحة ترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة. فذلك يساعد فى التقليل من أثارها السلبية، التى يمكن أن تؤثر على المنظمة إذا لم تستعد لمواجهتها، حيث يهدف التحليل البيئى الى أن يجعل الإدارة الإستراتيجية تستطيع الإدارة والتحكم فى عدة أنشطة وتوجيهها؛ من خلال السعى إلى توفير المعلومات بهدف تحليلها وتمحيصها لمعرفة الإمكانيات المتاحة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفى هذا الصدد أكدت الدراسات والأدبيات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي ومنها: دراسة حسين (٢٠١٤) حيث أوصت بضرورة تحديد المعارف المطلوبة للتخطيط الإستراتيجي وتقديمها بالشكل والوقت الملائم لتقديمها وبالكيفية التى تناسب مستخدميها وتوفير البيانات والمعلومات والمهارات اللازمة لهم. كما أشارت إلى أهمية نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي ودمجها فى ثقافة المنظمة لتساعد على تقبل فكرة التغيير. كما وجهت الدراسة إلى ربط مفهوم ريادة الأعمال بالتخطيط الإستراتيجي، والإهتمام بالتعليم الإلكتروني كأحد أدوات نشر المعرفة.

كما أوصت دراسة السعيدى (د.ت) بتنمية مهارات العاملين فى مجال التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة والعمليات الإدارية الأخرى للرقى بالمستوى المهارى للعاملين فى تنفيذ الخطط بكفاءة عالية، استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل فى قطاع تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الإدارية خاصة فى مجال التخطيط الإستراتيجي للتحقق من إنتاجية أداء شركات التكنولوجيا.

كما اقترح الباشقالى (٢٠١٦) تبني منهج أسلوب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، والتى يمكن أن تكون أساسا لإتخاذ قرارات استراتيجية فى الوقت الحاضر لإستغلال تلك

الفرص، وتجنب تلك التهديدات، كما أن التخطيط يعنى تصميم مستقبلى مرغوب فيه، ويلزم التعرف على أساليب تحقيقه.

وقد أوصت دراسة جرجر (٢٠١٥) بضرورة الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجى بمختلف عناصره وأبعاده، للمساهمة فى عملية توسيع مشاركة العاملين لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذلك وضع الأهداف طويلة المدى للإستفادة من الفرص ونقاط القوى للمصارف والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات، إعادة النظر فى الأساليب الإدارية التقليدية لمساعدة المصارف على التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية نظرا للظروف والمستجدات التى تشهدها البلاد.

ويتضح مما سبق، ضرورة تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجى لدى الطلاب عامة وطلاب التعليم الفنى التجارى بصفة خاصة باعتبار أن هذه المرحلة تأسيس للجامعة؛ مما يوحى بأهمية البحث الحالى لتنمية هذه المهارات المستحدثة وضرورة تضمينها لمقرر إدارة الأعمال لطلاب التعليم الفنى التجارى لإرتباط مجال التخطيط الإستراتيجى بمجال دراسة الطلاب فى مقرر إدارة الأعمال بصفة خاصة، واحتياج المنظمات لهذا النوع من المهارات تحديدا لتحسين الأداء وقياسه والإستفادة من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، وذلك للمحافظة على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك إعتmada على التخطيط الإستراتيجى كإسلوب علمى بارع لتحقيق الأهداف.

وتضيف الباحثتان أن مهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى تعتبر متطلبا أساسيا لتنمية مهارات الطلاب عامة، لرواد الأعمال خاصة للطلاب الذين لديهم رغبة للاتجاه إلى ريادة الأعمال مستقبلا، حيث أن تنمية المهارات المستحدثة ستمكن الطلاب من الوعى بالفرص المهنية المتاحة؛ وبالتالي إستغلالها وتقوية نقاط الضعف لديهم، وذلك بمساندة نقاط القوة التى يمتلكوها. كما أنها تعد الطلاب لإستباق تلك الفرص المتاحة والتحديات التى يواجهونها بناءً على بيئتهم المحلية والثقافية من خلال التحليل الرباعى البيئى، كما تعتبر هذه المهارات المتكاملة جزء أساسى يؤهل الطلاب لبناء الخبرات، المعارف، والمهارات الأولية الخاصة المتطلب إكتسابها للحصول على الرخصة الدولية لريادة الاعمال، والتى تتضمن برامجها، تزويد المشاركين بتطبيقات عملية، وتمارين تتضمن كيفية تحويل الفكرة إلى فرصة؛ ثم إعداد خطط العمل، وكيفية الإدارة والتسويق والتمويل لهذه الفكرة. وفى هذا السياق قد ذكر أبوسيف (٢٠١٦) أنه طبقا لما ورد فى تقرير التنافسية العالمية (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)؛ والذى جاءت مصر فيه بالترتيب ٩٢ من ١٣٤، وقد اشار التقرير بأن المشكلة الحقيقية بالإقتصاد وقطاع الأعمال المصرى هو ضعف كفاءة القوى العاملة المتعلمة، مما أعطى أهمية قصوى للمهارات الإدارية المستحدثة. كما تعد تنمية المهارات الإدارية المستحدثة ضرورة وفقا لما ورد فى إستراتيجية، رؤية مصر ٢٠٣٠ والذى وضع فى محاور التعليم فى الهدف الرابع منه ضرورة تنمية المهارات الوظيفية لدى الطلاب، رقم

(٧) والذي يهدف لتنمية المعارف والمهارات لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة الطلاب باعتبار أنهم هم من يحملون المسؤولية في المستقبل؛ بالإضافة إلى أنه متطلب من متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ونستخلص من كل ماسبق أهمية المهارات الإدارية المستحدثة، والتي منها الإبداع الإداري والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة لإعتبارهما محل إهتمام الباحثان وإدراكهما لضرورة إلمام طلاب التعليم الفني التجارى وغيرهم من الأفراد بهذه المهارات، لإعتبارها من المهارات الإدارية الأساسية للسلوك الإبداعي، والمتطلبية فى المنظمات وفى الحياة عامة ، ويأتى فى مقدمتها مهارة التخطيط الإستراتيجي، عنصر المفاضلة والتخطيط وإدارة النتائج، كما تنال مهارة التخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة إهتمام وزارة التخطيط والمشروعات، بنشر ثقافة التخطيط والمشروعات، وتوعية الطلاب بكيفية التخطيط ، وذلك فى إطار إهتمام الدولة بنشر رؤية خطتها للتنمية المستدامة، وفى هذا السياق أشار زيود (٢٠١٦) نقلا عن (Kloppnberg, 2009) أن تنمية المهارات أصبح من الضروريات للحصول على مخرجات تعلم يضمن لها الإستمرار والبقاء والعمل الجيد فى المنظمات والقدرة على تصور رؤيا للمستقبل؛ مما جعل البحث الحالى يستهدف تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري.

• مهارة الإبداع الإداري:

• تعريف الإبداع:

أشار خيرى (٢٠١٢) أن من مجالات الإبداع، صياغة إستراتيجيات وخطط للتنمية والتجديد واتخاذ قرارات صائبة، لصالح المنظمة عند إدارتها، بعد تصور المستقبل البعيد بعين ريادية وتبنى الأفكار الخلاقة. لذلك عرف بعض العلماء الإبداع الإداري: بأنه عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية، الهيكل التنظيمي؛ مما يؤثر فى التصرفات التى ترتبط بالتفكير الإبتكارى. وتبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة، وابتكار الحلول، والمخاطرة فى تبنى الأفكار والحلول الجديدة.

وقد أشار خير الله (٢٠٠٩) أن الإبداع الإداري: هو السعى المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلى: أداء متفوق، إستمرار الإنجاز، التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط، توفير مقومات إدارة التميز، لمواجهة المنافسة والعوائد منها.

• استراتيجيات الإبداع:

هى إستراتيجيات عبارة عن إدارة أنشطة سلسلة القيمة لإنتاج منتجات جديدة أو تحسين السلع والخدمات الحالية التى تقدم للأسواق.

• أنواع إستراتيجيات الإبداع على مستوى المنظمة:

أشار شمس الدين (٢٠١٢) أن هناك العديد من الإستراتيجيات التى تستخدم فى الإبداع الإداري، فى المنظمة، والتي منها:

« إستراتيجيات تستخدم لتحقيق المنافسة للمنظمة مثل: إستراتيجية التميز - إستراتيجية التمييز القائمة على التركيز - إستراتيجية التمييز منخفض التكلفة.

« إستراتيجيات تستخدم للتطوير السريع للمنتج مثل: صيد / إقتناص الأفكار، التحدى، دمج العملاء والموردين والعاملين فى عملية التطوير.
« إستراتيجيات تستخدم لتحقيق مزايا التميز فى المنتجات مثل: إستراتيجيات الإبداع المشاركة فى الموارد مع وحدات أعمال أخرى لها نفس النشاط - المشاركة فى القدرات (موظفين مهرة - معدات حديثة - معامل بحوث متطورة) مع آخرين لهم نفس الأنشطة لتحقيق مزايا التميز فى المنتجات.

• ممارسات إدارية هامة تؤثر فى الإبداع الإدارى: (خيرى، ٢٠١٢)

« الحرية: وتتمثل فى إعطاء الموظف الفرصة لى يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسدة إليه

« التحدى: عن طريق تعيين الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة لمهاراته وقدراته.

« الموارد : مثل المورد البشرى الذى يمتلك المهارات، ذو الكفاءة والذكاء، المناسب لإحتياجات المنظمة، الوقت، المال، وتوزيعهما بعناية لتحفيز الموظفين على الإبداع، مع توسيع مساحة المكان الذى يعمل فيه الموظف.

« دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع سواء للمجهودات والتجارب الناجحة وغير الناجحة، وذلك لتحفيز الدافع الذاتى.

« ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متألّقا ومتكاملاً، كلما أدى ذلك إلى صقل مهارات التفكير الإبداعى وتبادل الخبرات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية والتى منها التخطيط الإستراتيجى تعتبر مدخل من مداخل الإبداع الإدارى، والذى يتضمن البناء التنظيمى، والتوجه الإستراتيجى، والقواعد، الأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، والسياسات، والإستراتيجيات الجديدة؛ بالإضافة إلى نظم رقابة، بجانب النشاطات الإبداعية التى تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، لتحقيق الأهداف المرجوة. كما يعتبر إعداد الإستراتيجيات من خلال التخطيط الإستراتيجى، عامل من عوامل الإبداع الإدارى، والذى يتضح كالاتى:

• عوامل الإبداع الإدارى:

• العامل الأول: إعداد إستراتيجية للإبداع وربطها بإستراتيجية المنظمة:

وذلك بعمل بناء إستراتيجى متكامل للإبداع الإدارى، من خلال إدارة إستراتيجية ناجحة ذات ريادة فى الأعمال؛ للمساعدة فى تحقيق أهداف المنظمة. لذلك هناك ضرورة لوجود بناء إستراتيجى متكامل (عبد الله، ٢٠١٤)، واتباع المنهج الإستراتيجى فى إدارة الأعمال، وهذا البناء يكتمل عند انتهاج العناصر الآتية: استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية كمدخل إبداعى للوصول للمنظمة

الريادية، التفكير الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي، القرار الإستراتيجي كالآتي:

• استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية كمدخل ابداعي للوصول للمنظمة الريادية:

قد أشار كلا من مانع (٢٠١٠) وسمية (٢٠١٢) إن الإدارة الإستراتيجية تختلف في توجهها الرئيسى عن الإدارة العادية حيث تهتم بالعمل، البيئة الداخلية والخارجية، وتعديل إتجاهات المنظمة، وجعلها أكثر ملائمة، ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث داخليا، خارجيا؛ وما تتضمنه من تغيير، ثم يتم تقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه على المنظمة.

إن الإدارة الريادية القيادية (الإستراتيجية) هى عملية تحدد فيها الإدارة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها وتصنع القرارات الإستراتيجية، التى تؤثر فى أداء المنظمة وتشكله على المدى الطويل فى بيئة ديناميكية متسارعة. وتصنع أهدافا طموحة بها قدر من التحدى، والتى كثيرا ما تكون أعلى من المتاح من الإمكانيات والموارد. ثم تلتزم هذه الإدارة بتوليد أفكار ريادية إبتكارية لتنمية مواردها وتحسين إمكانياتها لتتمكن من تحقيق أهدافها الطموحة.

فالمنظمات ذات السمة الريادية تتحمل المخاطرة، وتسيطر على المتغيرات الداخلية والخارجية؛ من خلال عمل تحليل للبيئة ومعرفة مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات. كما تنمى العلاقات مع الآخرين، لتقديرها أهمية العلاقات التجارية فى مجال الأعمال. كما تهتم هذه المنظمات بإبتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة، لمواكبة البيئة الديناميكية المستمرة فى التغيير، وذلك يعبر عنه بمهارات الإبداع والتى تتضح عند استخدام هذا المدخل الإبداعي فى المنظمات.

• التفكير الإستراتيجي:

أشار كل من مصطفى (٢٠١٢) حسين (٢٠١٤) أن التفكير الإستراتيجي يتطلب أن يكون هناك رؤية مستقبلية، بأن نتخيل وتستشرف متغيرات قادمة على أساس مراجعة للماضى. كما أنه تفكير مركب أو موجه، ويتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية، والتى تتوافر من خلال جمع البيانات، المعلومات حول بيئة المنظمة لإستخدامها كقاعدة لمسار العمل، يضاف إليها الخبرة الشخصية للفرد، ثم يتم ترجمة هذه المعلومات إلى معرفة إستراتيجية، تتحول فيما بعد إلى تفكير استراتيجي.

أشار عبد الله (٢٠١٤) والفيل (٢٠١٩) أن خصائص التفكير الإستراتيجي تتضمن: تفكير شمولي، منطقي وتخطيطي، نقدي تحليلي، تنافسي، ذو توجه لإدارة التغيير والتطوير، إبداعي متعدد الرؤيا والزوايا، حيث يعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة. كما إنه نشاط فكري منظم وأسلوب علمي معاصر لبناء تصور المستقبل المأمول، وإيجاد فضاء جديد للحرية في مناخ ديمقراطي تبرز فيه الرؤى الجديدة والمهارات المتميزة. فالتفكير الإستراتيجي يستخدم الحدس

والإبداع لصياغة منظور متكامل، ورؤية كلية بشأن إلى أين يجب أن تتجه المنظمة، إنه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية، الصريحة، الإستباقية التي تحدد نطاق التنافسية والميزة الإستراتيجية للمنظمات، ويساعد في تطوير الخطط الإستراتيجية، المواقف، الأعمال في مستوى معين على أساس الأهداف والتغيرات الإيجابية المحتملة التي تنو المنظمة تحقيقها، ومن ثم يقوم التخطيط بوضع الإجراءات.

كما أشار (Herrmann-Nehdi, 2014) أن التفكير الإستراتيجي يتطلب مواصفات وشروط يقوم بها أصحاب القرار حتى يعدون من المبدعين أو الإستراتيجيين. ونتيجة للتطورات والتغيرات السريعة، نجد أن معظم الشركات تطلب عند التقدم لوظائفها أن يحمل التنفيذيون والمديرون، عقلية إستراتيجية، فالتفكير الإستراتيجي يُساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة، والسعى بقدرة أكثر على التكيف للتغيير، والإختيار من بين إستراتيجيات بديلة تتسم بالمرونة والدينامية، والإبتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل، وذلك باتخاذ القرار الإستراتيجي اللازم لصالح المنظمة. وإضاف الملاح، وخضر(٢٠١٧) أن من مهارات التفكير الإستراتيجي: التنظيم والتخطيط، والذي أكدت الأدبيات أنه من ضمن المهارات الناعمة التي تتطلبها المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

• القيادة الإستراتيجية:

أشار العنزي(٢٠١٤) أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل، التصور المستقبلي. كما أن كفاءة القائد الإستراتيجي/ المبدع تتضح في التركيز في عمله على القضايا الأساسية، والتي تشكل قدرة المنظمة على تحقيق أفضل المكاسب. فالقيادة الإستراتيجية هي عنصر أساسي في الإدارة الإستراتيجية، لأنها المنوط بها برسم السياسات والإجراءات وتحقيق الأهداف ومتابعة تنفيذها وتقييمها، مع القدرة على متابعة وظائف الإدارة الأخرى؛ وبالتالي فقدرات القيادة ومهاراتها تدعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي؛ وبالتالي تدعم ربحية المنظمة.

كما أشار العارف (٢٠١١) أن مديري الإدارة العليا يحققون تميزاً إدارياً عندما يستخدمون مواهبهم، وتميزهم، ومهاراتهم الإدارية عند إتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن العوامل التالية:

- « الموارد البيئية الخارجية والمحلية: (معدل نمو السوق في الصناعة، سياسة المنظمة، والدرجة التي يتميز بها المنتج).
- « خصائص المنظمة: (الحجم، العمر، الموارد المتاحة، وطريقة إيجاد ثقافة التخطيط في المنظمة).
- « خصائص معينة للمديرين، مثل: (الإلتزام تجاه المنظمة، توافر الخبرات، نتائجهم الإستراتيجية السابقة، القدرة على التعامل مع الغموض، مهارات العمل مع مختلف الأفراد، ومستوى الطموح).

علاوة على ماسبق، فإن مديري الإدارة العليا/ الإستراتيجيين يتميزون بمهارات إدارية SkillsManagrial، ويعتبرون من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمة نحو التوجه الإستراتيجي، تصميم وتنفيذ الإستراتيجيات، الحفاظ على القدرات التنافسية. كما أن لديهم تأثير على ثقافة المنظمة، التي تدعم الممارسات الأخلاقية؛ حيث تعتبر أهم جانب في مهارات القائد الإستراتيجي. وفي هذا الصدد أشارت دراسة جاد الرب (٢٠١٢)، أن الدراسات الميدانية أوضحت أن قيم المديرين تكون عاملاً هاماً في تشكيل المنظمة المعتمدة على القيم. كما أن من دور الإستراتيجيين إدارة وتطوير رأس المال البشري Human Capital، وتوجيه المنظمة نحو تقليل العاملين والعمل من منازلهم بحيث تصبح من المنظمات "الرشيقة" لذلك فالقائد في المنظمة لابد أن يكون ذا تفكير ورؤية إستراتيجية، وإمكانات مهارية عالية.

• القرار الإستراتيجي:

تمر عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بعدة عوامل: (خير الله، ٢٠٠٩) تحديد المشكلة وتشخيصها، جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للحل، تقييم البدائل المتاحة، اختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق، تطبيق الإستراتيجية، متابعة عمليات التطبيق وتقييمه، ويرى البحث هذه الخطوات من الطرق الفعالة لاتخاذ قرار صائب.

• العامل الثاني للإبداع الإداري:

تهيئة بيئة العمل الملائمة لمجالات الإبداع، وذلك بتوافر مجموعة من المقومات وسيتم عرضها كالآتي:

- من المقومات التي تدعم الإبداع الإداري، تبنى رؤى ومستويات مختلفة من التميز في الأداء مثل: (عبد الله، ٢٠١٤)
- «توظيف القدرات في التصميم التنظيمي: أي جذب الكفاءات المناسبة في المستوى الوظيفي من خلال التصميم التنظيمي.
- «قدرة الشركة على خلق هيكل وثقافة ومعايير وقيم وعادات، نظم رقابة تدفع العاملين وتنسق بينهم، مع وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة.
- «البراعة في تصميم مبانى المنظمة لتشجع على التدفق الحر للأفكار وتنوعها لجنى مكاسب من أعمالها المتعددة وتحقيق الفعالية وتعظيم الكفاءة.
- «تجميع الأفكار الإبداعية الناتجة عن عمليات العصف الذهني التي تمت أثناء الإعداد للخطة الإستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية swot والخارجية pestel أي التي ليس للمنظمة تأثير عليها، وذلك لتحقيق الإبداع في التخطيط الإستراتيجي.
- «تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية والحد من تكاليف التشغيل.
- «إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية ومنح المديرين الوقت والموارد لتحقيق أفكار جديدة وتوفير الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

« السرعة فى إتخاذ القرارات، والربط بين مخرجات الإبداع وتصميم العمليات وتحسينها من خلال مؤشر قياس أداء ليحدد أثر تطبيق منهجية الإبداع على أداء المؤسسة.

« إعداد إستراتيجية تنظيمية والتدريب على مهارات جديدة مثل: استخدام استراتيجية سكامبر لتنمية التفكير الإبداعى، والعمل بمدخل فعال للتطوير والتحسين الإدارى المستمر فالتمكن يعمل على تفعيل قدرات العاملين.

« الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، وعمل توازن لإنجاز الأعمال، وتعليم الموظفين نظام كايزن *kaisen* للتطوير والتحسين المستمر.

وبذلك يظهر دور التخطيط الإستراتيجى وتأثيره فى ريادة الأعمال، الجودة الريادية للمنظمات من خلال توافر عوامل الإبداع الإدارى فى المنظمة. ونجد أن من المهارات الفرعية المستخدمة فى مهارة الإبداع الإدارى تتضمن البحث عن الجديد من الأفكار المنفردة الأصيلة من خلال التفكير الإيجابى، الإبداعى الخلاق، وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال التفكير الإستراتيجى. وفى هذا السياق يشير البحث إلى أن هذه المهارات تعتبر من المهارات الأساسية فى مهارة التخطيط الإستراتيجى، والتى لا غنى عنها فى أى منظمة، والتى تعتبر سمة من سمات شخصية أى مخطط إستراتيجى، كما أن المهارات الفرعية مثل: إتباع أفكار، ومفاهيم وأساليب إدارية غير مأثوفة فى حل المشكلات الإدارية، هى من بين بالمهارات الإدارية المستحدثة، وتعتبر من أدوات المخطط الإستراتيجى، والتى يعمل بها فى توجيه المنظمات، والتى تُساعده على تحقيق الريادة للمنظمة، كما يتضمن الإبداع الإدارى مهارات التفكير، والتى يمكن أن يطلق عليها تفكير (إبداعى / إستراتيجى) والتى تمر بالمراحل الآتية: (العنزى، ٢٠١٤)، (وافى، ٢٠١٠):

« إدراك المشكلة: والتى تُساعد على تكوين تمثيل مرئى للمشكلة.

« التذكر: وهو من مهارات التفكير، التى تُساعد على استدعاء المعلومات، الإجراءات التى سيحتاجونها.

« التصور/ التخيل: أى القدرة على استحضار الصورة البصرية للتفكير الأخلاقى، الإبداعى، التصورى للتنبؤ بالمستقبل.

« التركيب: وهو مستوى من مستويات التفكير الإبداعى، حيث أنه مهارة تُساعد على تنظيم المعرفة التى يتم جمعها، وتكوين أفكار منفردة أصيلة، وتبنى رؤى وترتيب الأولويات، والأهداف؛ وذلك باستخدام التفكير الإستراتيجى، الذى يعتبر نوع من التفكير الإبداعى، حيث يعتمد على مهارة توليد الأفكار الجديدة، ومهارات التحليل، الإستنتاج، والتطبيق والتقييم، وأنه أسلوب علمى معاصر لبناء تصور المستقبل المأمول، وهو يعنى محاولة تطبيق طريقة التفكير الإستراتيجى لدى الفرد حيث التحليل البيئى يتم تحديد الأهداف، وإجراء الخطط وتغيير الإستراتيجيات عند الحاجة لتحقيق الأهداف المرجوة؛ وبالتالي الوصول بالمنظمة أو الفرد إلى أفضل مستوى من الأداء.

«التقييم للقرار الإستراتيجي الذي تم اتخاذه .

ونلاحظ تكامل مهارة الإبداع الإداري ومهارة التخطيط الإستراتيجي، لذلك يعتبران هاتان المهارتان أساس لعمل المنظمات الرائدة.

واستناداً لما سبق يتضح أهمية تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لطلاب التعليم الفني التجاري، حيث أشار المطرفي (2012) إلى أن إكتساب المهارات أصبح ضرورياً، بالنسبة للأفراد، المنظمات والمشروعات، والطلاب على حد سواء، وأكدت نتائج دراسة المجالي، الخولدة، (2014) على أهمية تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وهي: (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، القيادة، التوجيه، اتخاذ قرارات، العلاقات الإنسانية والإتصالات)، واتفقت عليها نتائج دراسة الزعبي (٢٠٠١)

كما أكدت الدراسات السابقة منها: دراسة على (٢٠١٥): دراسة الحاكم (٢٠١٥) على الإهتمام بتنمية المهارات الإدارية، بتطبيق علم الإدارة الحديثة والإبداع الإداري لدى الأفراد.

ودراسة الصمادي (2015) والتي أشارت إلى ضرورة إهتمام الإدارة بتدريب العاملين لديها بمعنى تنمية مهاراتهم الإدارية والإهتمام بالعنصر البشري بالشكل الذي يمكنه من الإبداع في العمل لكونه ثروة للمنظمة.

وأكدت دراسة ترايكية (٢٠١٦) على الإهتمام بالعنصر البشري لإعتباره من أهم مكونات المنظمة بالشكل الذي يمكنهم من الإبداع في العمل، وذلك من خلال الإهتمام بالتدريب وتنمية المهارات.

ونستخلص مما سبق، أن هناك أولوية لأهمية دور التعليم في تضمين المقررات المساعدة على تنمية المهارات المستحدثة لدى الطلاب، وخاصة مقرر إدارة الأعمال لتحقيق الكفايات من تعلمهم وتحقيق القدرة على كيفية مواجهة عالم الأعمال.

ويتضح أهمية إعداد البحث الحالي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لطلاب التعليم الفني التجاري للاستفادة منها في العمل والحياة، بإعدادهم للعمل بالوظائف الإدارية، والمهنية المختلفة مستقبلاً سواء في المستويات الإدارية العليا، أو الوسطى، أو الإدارية التنفيذية أو من خلال مشروعات ريادة الأعمال، ومن هنا تم الاهتمام بتصميم موديول رقمي يتضمن هذه المهارات لعينة البحث.

• المحور الثاني: تصميم الموديولات الرقمية Digital Model Design:

تعد الموديولات التعليمية الرقمية من أساليب التعلم الذاتي، وتوجه بالتعليم ناحية التعليم الفردي، رغم أن قسماً منها يعد من أساليب التعلم الجماعي، وتركز على اتقان التعلم. وقد تعددت تعريفات الموديولات التعليمية الرقمية، وأشارت العديد من الأدبيات المرتبطة، ومنها: (عبد العزيز، ٢٠١٠)، (البقالي، ٢٠١١)، (عبد الباسط، ٢٠١١)، (الغباري، ٢٠١١)، فوده ورضوان (٢٠٢٠) يمكن تعريف الموديول

الرقمي بأنه وحدة تعليمية صغيرة ضمن مجموعة من وحدات تكون في مجموعها برنامجاً تعليمياً تتضمن مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تُساعد المتعلم على تحقيق أهداف تعليمية محددة حسب قدراته وسرعته الذاتية، ويقدم المحتوى من خلال الوسائط والبرامج التكنولوجية التفاعلية.

• التصميم التعليمي Instructional Design:

يُعرف التصميم التعليمي بأنه مدخل منظومي لتطوير التعليم المقدم مباشرة أو عبر وسيط، وتطوير للمواصفات التعليمية باستخدام نظريات التعلم، وعملية داخلية لتحليل حاجات التعلم والأهداف وتطوير مواد التعلم وطرق استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة، وتقييم كافة أنشطة التعلم والمتعلمين. (Simonson, 2005)

• أهمية التصميم التعليمي:

تتمثل أهمية التصميم التعليمي عامةً كما حددها كل من الحيلة (٢٠٠٣)، عبد العزيز (٢٠١٠)، البقالي (٢٠١١) فيما يلي:

- « تحسين الممارسات التربوية استناداً إلى نظريات التعلم ومبادئ التدريس.
- « إيجاد علاقة بين المبادئ النظرية والتطبيقية في المواقف التعليمية.
- « توظيف الوسائط والأجهزة والأدوات التعليمية بطريقة جيدة.
- « اعتماد المتعلم على قدراته وجهده الذاتي أثناء عملية التعلم.
- « تحقيق التفاعلية، أي تفاعل المتعلم مع المادة الدراسية، وبين الأعضاء المشتركين في التصميم.
- « تغيير دور المعلم وجعله منظماً للظروف البيئية التي تُسهل حدوث التعلم.

• الأسس التربوية لتصميم الموديوالات الرقمية:

يتطلب تصميم الموديوالات الرقمية اتباع الأسلوب المنهجي، ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات المرتبطة، ومنها: (خميس، ٢٠٠٣)، (حكيم وآخرون، ١٤٢٥- ١٤٢٦)، خلصت الباحثتان إلى الأسس التالية:

- « تحديد الأهداف التعليمية المرجو تحقيقها.
- « تحديد الظروف والشروط التي يحدث في ظلها هذا السلوك.
- « تحديد خصائص المتعلمين المستهدفين.
- « تصميم مصادر التعلم المناسبة لخصائص المتعلمين، وتحقيق الأهداف تحت هذه الشروط.
- « تصميم بيئة التعليم بطريقة منهجية ومقصودة، بمعنى تنظيم عمليات التعليم (سلسلة الإجراءات التعليمية)، ومصادر التعليم سواء أفراد، وسائط، بيئات، أساليب بطريقة مناسبة تُساعد على تحقيق الأهداف التعليمية.
- « مراعاة المبادئ الأساسية لتصميم الوسائط التعليمية من خلال انتقاء التأثيرات الحركية والصوتية، توظيف الرسوم والمخططات، والجداول والرسوم البيانية، إدخال التفاعلية واختيار الألوان والخلفيات المناسبة.

«توافر التغذية الراجعة المناسبة للأنشطة المتاحة بالمحتوى.
«وجود استراتيجية معينة للتقويم لقياس اتقان تعلم / وتحقيق الأهداف المحددة وفق معيار أو مستوى معين من الأداء. وفى هذا الصدد أشار أبوبكر (٢٠١٣: ١٤) أن الموديولات الرقمية يراعى أنها وحدات تعليمية مصغرة تتضمن مفهوم واحد أو عدة مفاهيم وأنشطة مستقلة مكثفة بذاتها، وتشمل فكرة أو جزء من موضوع يتم معالجته لتحقيق الأهداف السلوكية والاجرائية، ومنها الأهداف العامة للمنهج الدراسى.

يتضح مما سبق، أن طبيعة الموديولات الرقمية تتناسب مع محتوى المهارات الإدارية، وذلك لما لها من طبيعة تطبيقية يتطلب تدريسها إتاحة الفرصة للطلاب لإكتساب عنصر الخبرة المباشرة من خلال وضعهم فى مواقف تحاكي الواقع.

وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث السابقة على مدى أهمية الوحدات والموديولات الرقمية، وفعاليتها في تنمية التحصيل والمفاهيم والمهارات فى مجالات مختلفة منها: دراسة عبد العزيز (٢٠١٠) التى أكدت على فاعلية المويول الرقمية فى تنمية مفاهيم التفاعلات الكيميائية لدى طلاب المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى دراسة السقا (٢٠١٥) التى أشارت إلى فاعليتها فى تنمية الفهم التاريخى لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية، ودراسة الجزار (٢٠١٦) التى أبرزت فاعليتها فى تنمية مفاهيم الاستثمار لدى طلاب التعليم الثانوى التجارى، ودراسة فوده ورضوان التى توصلت إلى فاعليتها فى تنمية مهارات اتخاذ القرار فى مجال الأعمال الإدارية لطلاب المدارس الثانوية التجارية، ودراسة سلام (٢٠١٦) التى أثبتت أن بناء الوحدات الدراسية فى صورة الموديولات أدى إلى تنمية المعرفة العلمية والقدرة على اتخاذ القرار لدى الطلاب المعلمين بالشعب العلمية بكلية التربية، جامعة طنطا.

• نماذج تصميم الموديولات الرقمية:

تختلف مراحل التصميم التعليمي باختلاف النماذج المتعددة له، ولا يوجد ما يسمى نموذج أفضل من الآخر، لكن يختلف ذلك حسب الموقف أو المهمة، وتحليل الدراسات والأدبيات السابقة ومنها: الحيلة، (٢٠٠٣)، عبد العزيز وفوده (٢٠١١)، ومارجريت (Margaret, 2008) اتضح أن هناك نماذج عديدة منها: نموذج ديك وكارى، نموذج روبرت جانييه، ونموذج كارول، ونموذج كمب، النموذج الارشادي، نموذج إدى ADDIE (التحليل Analysis – التصميم Design – التطوير Developing – التنفيذ Implementation – التقويم Evaluation)، واعتمد البحث الحالى على نموذج إدى.

• مراحل تصميم المقررات/ الموديولات الالكترونية وفقا لنموذج ADDIE

«مرحلة التحليل Analysis: وتتضمن مرحلة التحليل: تحليل الاحتياجات (تحديد الفجوة، تحليل الفجوة، إغلاق الفجوة)، تحليل المتعلم والموارد والعقبات، اختيار نظم تقديم التدريس، صياغة المشكلة والأهداف العامة، تحليل المحتوى، تحليل التدريس.

« مرحلة التصميم *Design* : وتتضمن تنظيم وسلسلة المحتوى، كتابة الأهداف التعليمية، كتابة المراحل الانتقالية في الدرس، إعداد أسئلة للمراجعة والتقييم، إعداد التعيينات المناسبة. ويتمثل المخرج النهائي لمرحلة التصميم في كتابة السيناريوهات الخاصة بالدروس *Storyboards*.

« مرحلة التطوير *Developing* : وتدور هذه المرحلة حول معرفة كيف يمكن دمج ناتج مرحلة التصميم في التدريس، وتتضمن بناء هيكل التصميم، استخدام الوسائط التعليمية، استخدام أدوات الإنتاج الإلكتروني، وتبدأ عملية التطوير الفعلي حيث يقوم مطوري المحتوى الإلكتروني، ومصممي الصفحات والرسومات بتطوير التصور المقدم في لوحة الأحداث.

« مرحلة التنفيذ *Implementation* : وفي هذه المرحلة يخضع المقرر المطور إلكترونياً / الموديولات الرقمية لعملية تجريب أولي أو استطلاعي، من خلال عرض المقرر على عينة من الخبراء أو عينة من الطلاب المستفيدين من المقرر. وتستهدف عملية عرض المحتوى المصمم رقمياً على عينة من الخبراء التأكد من: دقة المحتوى، دقة الأمثلة المستخدمة، دقة الأهداف الموضوعية، شمولية تحليل التدريس، دقة سلسلة المحتوى، مناسبة الأشكال والصور، والنصوص، واللغة المستخدمة، بينما تستهدف عملية التجريب الاستطلاعي للمحتوي محاولة التأكد من: رد فعل المتعلم، التطبيق في ظروف مشابهة قدر الإمكان لظروف التطبيق الفعلية.

« مرحلة التقييم *Evaluation* : وفي هذه المرحلة يتحدد هل كان المقرر / الموديول مفيداً؟ هل حقق المقرر أهدافه المرجوة؟، هل كان المقرر مكلفاً؟ ويتحقق ذلك من خلال وضع خطة للتقييم النهائي وتجميع البيانات، كتابة التقرير النهائي. وسوف تظهر هذه المراحل بشكل إجرائي في جزئية المنهجية والجراءات.

• ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته:

• منهج البحث :

اتبع الباحثان في هذا البحث كل من :

• منهج البحث التطويري:

يتبع البحث الحالي منهج البحث التطويري، والذي يعتمد على، تكامل ثلاث أنواع من المناهج هي:

• المنهج الوصفي التحليلي:

" لوصف وتحليل الأدبيات والدراسات، ذات الصلة بالبحث، وتحليل المحتوى، اشتقاق المعايير، الكفايات لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، كما تم استخدام المنهج المختلط *Mixed Research* الذي يجمع بين التفسير الكمي والنوعي للبيانات، لمعرفة أثر إعداد التصور للموديول الرقمي على الطلاب وإعداد أدوات البحث وتفسير ومناقشة النتائج.

• المنهج شبه التجريبي:

والذي يعتبر التطوير التعليمي، العمود الفقري لمنهج البحث التطويري واستخدم لقياس فاعلية المتغير المستقل (الموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال) على المتغير التابع (مهارات التخطيط الإستراتيجي، الإبداع الإداري).

• منهج تطوير المنظومات،

وذلك بتطبيق نماذج التطوير (التصميم التعليمي) وما تتضمنه من التقويم البنائي، التحقق من جودة المعالجات حيث المتغير المستقل هو الموديول الرقمي، والذي يتم في ضوء معايير التحكيم. (خميس، ٢٠١٨)

• مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع طلاب الصف الأول الثانوي التجاري بالمدارس الثانوية التجارية نظام الثلاث سنوات.

• عينة البحث:

تمثلت عينة البحث من (٢٠) طالبة من طلاب الصف الأول الثانوي التجاري نظام الثلاث سنوات من إحدى مدارس الثانوية التجارية التابعة لإدارة التعليم الفني التجاري بالغربية. وتتمثل في مجموعة واحدة والتي درست الموديول الرقمي.

• أدوات البحث:

اشتمل البحث على الأدوات الآتية:

- ◀ استبيان يتضمن قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري التي ينبغي توافرها لدى طلاب التعليم الفني التجاري . (إعداد الباحثان)
- ◀ اختبار تحصيلي لقياس المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري (إعداد الباحثان).
- ◀ اختبار أدائي لقياس مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري. (إعداد الباحثان)

• إجراءات الدراسة التحليلية، وإعداد أدوات البحث:

١- إجراءات إعداد قائمة المهارات في شكل استبيان:

• الهدف من الاستبيان:

تم إعداد استبيان بهدف التوصل إلى قائمة نهائية بمهارات التخطيط الاستراتيجي والابداع الإداري

• مصادر إعداد الاستبيان :

قد اعتمد الباحثان على إعداد الاستبيان على المصادر الآتية: دراسة وتحليل الأدبيات السابقة المرتبطة بالإدارة عامة، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري خاصة، ومنها: (أبو العزم، ٢٠١٢) (Matthew, 2010)، (المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني، ٢٠٠٩)، (مصطفى، ٢٠١٢)، (الحاكم، ٢٠١٥)، (Hiong, & Osman, 2013)

• إعداد الصورة المبدئية للاستبيان الخاص بالمهارات:

تم إعداد استبيان يتضمن قائمة مبدئية بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري التي ينبغي توافرها لدى طلاب التعليم الفني التجاري، اشتمل الاستبيان على (١٢) مهارة رئيسه، و(١٥٨) مهارة فرعية.

• صدق الاستبيان:

للتحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من السادة المحكمين تخصص مناهج وطرق تدريس العلوم التجارية بكليات التربية لضبطه موضوعيا، وقد تم مراعاة ملاحظات المحكمين في ترتيب بعض المهارات الفرعية، ودمج بعض المهارات الرئيسة، وبهذا أصبحت تتضمن (١١) مهارة رئيسه، و(٢٠) مهارة فرعية؛ وبالتالي أصبح الاستبيان صادقا وقابلا للتطبيق.

• ثبات الاستبيان:

لحساب ثبات الاستبيان، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من موجهي العلوم التجارية تضمنت (٨) موجهين وعينة أخرى من رجال الأعمال (١٠)، ثم تم تجميع الاستبيان، وتفرغ نتائجها وبعد مرور أسبوعين، تم القيام بتوزيع الاستبيان على نفس المجموعة السابقة وتفرغ نتائجها مرة أخرى، وحساب معامل الارتباط باستخدام معادلة بيرسون، وكان معامل الارتباط يساوي (٠.٧٣)، وتشير النسبة السابقة إلى ثبات الاستبيان، وتعد قيمة مقبولة، والوصول إلى نتائج موضوعية، وأصبح الاستبيان في صورته النهائية يتضمن (١١) مهارة. ملحق رقم (١)

٢- إجراءات تصميم الموديول الرقمي:

اعتمدت الباحثان في إعداد الموديول في مجال إدارة الأعمال على الإجراءات التالية:

«مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي ارتبطت بإعداد الموديول الرقمي، ومنها: دراسة (الشريبي والطناوي، ٢٠١١؛ عبد العزيز ٢٠١٠؛ البقالي ٢٠١٢؛ فوده و أبو الخير ٢٠١٦؛ سلام، ٢٠١٦؛ الجزار، ٢٠١٦)، (فوده ومحمد وعبد الصمد، ٢٠١٨)

«تحديد الهدف النهائي للموديول الرقمي: وهو تنمية مهاراتي التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري.

«وكذلك الأهداف المرحلية لموضوعات الموديول، وهي:

✓ التعرف على التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، الأهداف، المتطلبات، المراحل.

✓ التعرف على أنواع استراتيجيات الإبداع، الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع، عوامل الإبداع الإداري.

✓ تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري في مواقف مرتبطة بإدارة الأعمال.

تم تصميم الموديول الرقمي المقترح وفق خطوات مراحل نموذج إدي (ADDIE) كما يلي:

• **مرحلة التحليل، وتنضمن:**

تحليل الاحتياجات (تحديد الفجوة، تحليل الفجوة، إغلاق الفجوة)، تحليل خصائص المتعلم والموارد والعقبات، اختيار نظم تقديم التدريس، صياغة المشكلة والأهداف العامة، تحليل المحتوى، تحليل التدريس

تم تحليل الأدبيات المرتبطة بإدارة الأعمال لتحديد المهارات الإدارية المستحدثة استناداً لرؤية التعليم ٢٠٣٠ ومسايرة التغييرات والتطورات؛ كل ذلك كان داعياً للاهتمام بمهارات التعامل مع تلك المستحدثات؛ ولذلك وجدت الباحثان أن لامتلاك الخريجين بالتعليم الفني التجارى القدرة على مواجهة متطلبات سوق العمل، ينبغى تنمية مهارة بالتخطيط الإستراتيجى والإبداع الإدارى. وقد تم تحليلها تبويبها فى ، وقد تم عرضها فى صورة قائمة على مجموعة من الاختصاصين لتحديد درجة أهميتهما، ومناسبتها لطالبات الصف الأول الثانوى التجارى؛ وأجمع المحكمون على أهميتها، ومناسبتها لطالبات التعليم الفني التجارى؛ وبالتالي تم التوصل إلى القائمة النهائية بمهارتى التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى، ملحق (١)، وبهذا يكون قد تم الاجابة عن السؤال الأول للبحث الحالى الذى ينص على: ما مهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى التى ينبغى توافرها لدى طلاب التعليم الفني التجارى؟ ثم تم تحليل خصائص المتعلمين، وتحليل الامكانيات التكنولوجية المتوافرة لديهم، والبيئة التعليمية بالمدارس الثانوية التجارية بإدارة التعليم الفني التجارى بالغربية.

• **مرحلة التصميم، والتى تتضمن:**

تحديد الهدف العام، والأهداف التفصيلية للموديول، وإعداد السيناريو للموديول المقترح، وهو عبارة عن شكل الشاشات الرئيسية لعناصر المحتوى، وخصائصها الفنية ومحتواها العلمى، تم عرض السيناريو المصمم على السادة الاختصاصين، والأخذ بملاحظاتهم والتى كانت أهمها توضيح أساليب التقويم لكل درس، تصميم الموديول وفق السيناريو المعدل، وإعداده فى صورة برمجية تتضمن كائنات التعلم الرقمية من صور ثابتة، ومتحركة ونصوص، ولقطات فيديو، والأنشطة التعليمية المدعمة بالتغذية الراجعة التصحيحية والتفسيرية، وتسير استراتيجيات التدريس بداية من التمهيد من خلال طرح سؤال على الطالب أو قصة مثيرة تتعلق بموضوع النشاط، ثم النشاط التعليمى، بحيث يكون النشاط متنوعاً ومرتبطة بالخبرة المراد إكسابها، ثم التقويم التكوينى، وتقويم فى نهاية كل موضوع؛ بالإضافة إلى تعليمات للتعلم والتنقل بين الروابط، ثم عرضها على المتخصصين فى مجال تكنولوجيا التعليم والمناهج وطرق التدريس، وتم زيادة لقطات الفيديو بناءً على ملاحظاتهم.

• **مرحلة التطوير:**

تم تطوير لقطات الفيديو، وإضافة بعض أنماط للتغذية الراجعة، وإنشاء روابط فرعية للأنشطة التعليمية، وتم تقسيم الموديول إلى أربع موضوعات فرعية بحيث يتضمن كل موضوع مهارة رئيسية، وتم تحديد الزمن المخصص لكل موضوع.

• مرحلة التنفيذ:

هدفت هذه المرحلة إلى التحقق من مدى صلاحية الموديول الرقمي المقترح للاستخدام والتطبيق، وتم هذا من خلال: تجهيز البيئة المدرسية، وتدريب الطلاب على التعامل مع البرمجية الخاصة بالموديول المصمم، ثم تطبيق وتدريس الموديول الرقمي المقترح المبرمج كتجريب أولى على عينة ممثلة للفئة المستهدفة؛ وذلك من أجل تحسين مواد التعلم.

• مرحلة التقويم:

هدفت مرحلة التقويم، إلى تجميع النتائج التي ظهرت من التجريب الأولى للموديول الرقمي في تعليم وتعلم مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري، وإجراء التعديلات اللازمة لتكون صالحة للتطبيق على العينة الأساسية، ملحق (٢)، واستناداً إلى الإجراءات السابقة، وما نتج عنها من مخرجات فإنه يكون قد تم الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث الحالي الذي ينص على: ما التصميم المقترح لموديول رقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارة التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري؟

• التجريب الميداني:

هدف إلى قياس فاعلية الموديول الرقمي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري ولتحقيق هذا الهدف تم تنفيذ الخطوات التالية:

« تطبيق أدوات القياس (اختبار المعارف، اختبار المهارات) تطبيقاً قبلياً على عينة البحث التي تم تحديدها سابقاً.

« توزيع البرمجية المعدة لطالبات عينة البحث، وإرشادهم بكيفية الدخول والتعامل مع الروابط المصممة، وكيفية التنقل بين روابط كل موضوع فرعي/ درس.

« تم عقد لقاء تهيدي لتدريبهم على المهارات التكنولوجية المطلوبة، مثل: فتح البرمجية والتنقل بين الروابط، وفتح لقطات الفيديو وانهاؤها).

« السماح لطالبات عينة البحث باستخدام البرمجية المخزنة عبر C/D لتعلم محتوى الموديول الرقمي في مجال التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري، والتفاعل مع الأنشطة التعليمية، وتلقى التغذية الراجعة وفق عدد الحصص المحدد.

« تطبيق أدوات القياس تطبيقاً بعدياً على عينة البحث.

« رصد النتائج في جداول لأجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وتدوين النتائج بهدف استخلاص القيمة المضافة لتعلم الموضوعات المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري. وقد استخدم مزيجا من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، كما سيتضح في جزء النتائج.

• أدوات القياس:

١- إعداد اختبار المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري.

• الهدف من الاختبار:

استهدف الاختبار قياس المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري باستخدام الموديول الرقمي.

• وصف الاختبار:

تم صياغة بنود الاختبار التحصيلي لقياس المعارف المرتبطة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والإبداع الإداري في (٢٠) سؤال من نوع أسئلة الاختيار من متعدد، وبلغت الدرجة الإجمالية (٢٠) درجة.

• صدق وثبات الاختبار:

بعد إعداد الاختبار في صورته المبدئية، تم عرضه على مجموعة من المتخصصين في مجال المناهج وطرق تدريس العلوم التجارية لإبداء الرأي في بنوده من حيث مدى مناسبتها لطلاب التعليم الفني التجاري، وبعد أخذ آرائهم، تم حساب ثباته بعد تطبيقه على عينة البحث من طلاب الصف الأول الثانوي التجاري بمدرسة أبو بكر الصديق التجارية بنات بمحافظة الغربية في التطبيق القبلي حيث لو أعيد تطبيقه سوف يحصلون على نفس الدرجات نظرا لعدم معرفتهم بتلك المعارف؛ وبالتالي أصبح الاختبار في صورته النهائية، كما هو موضح في ملحق رقم (٣).

٢- إعداد الاختبار الأداء للمهارات:

• الهدف من الاختبار:

استهدف الاختبار قياس أداء طلاب التعليم الفني التجاري لمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري في مجال إدارة الأعمال.

• وصف اختبار المهارات:

تكون الاختبار من خمس حالات عملية بحيث تشتمل على جميع مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري.

• صدق الاختبار:

تم الاعتماد على صدق المحكمين من خلال عرض الاختبار على مجموعة من المتخصصين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم، لإبداء الرأي، وكان من آرائهم حذف موقف من الحالات العملية، ويكتفى بأربع حالات عملية، وقد تم الأخذ برأيهم؛ وبالتالي أصبح الاختبار مكون من أربع حالات عملية. ملحق (٤)

٣- إعداد بطاقة مرشد التقدير الوصفي:

حيث مرت عملية التصميم لبطاقة مرشد التقدير الوصفي لتقييم الأداء المهاري بالخطوات التالية:

• الهدف من البطاقة:

هو قياس أداء الطلاب للمهارات، وتحديد مدى نمو الأداء المهارى لطلاب الصف الأول الثانوى الفنى التجارى للطلاب فى التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى بعد دراسة الموديول المقترح بصورة تتعدى بكثير عملية التقدير الكمى / أو العلامات التى يتم وضعها على إستجابات الطلاب حيث يظهر مرشد التقدير الوصفى مستويات أدائهم فى ضوء محكات محددة.

• تحديد المعايير: وتشمل:

- ◀ تحديد معايير وتوقعات الأداء.
- ◀ تحديد المعيار/المحك المستخدم كأساس للحكم على الأداء.
- ◀ تحديد سمات ومستويات الأداء المتوقع من خلال عملية توصيف للمصطلحات المتضمنة في معايير التحصيل.
- ◀ تحديد نظام التقدير من خلال سلم تقدير يتراوح من (١ إلى ٥) بصورة رقمية مع مراعاة المحكات التى تحدد سمات كل نقطة تقديرية كأساس للتقييم أو الحكم على الأداء.

قد تم إستخدام سلم تقدير يجمع بين النوعى والكمى، وحيث أن طبيعة المنهجية في البحث الحالى تنتمى إلى البحوث المختلطة والتى تجمع بين التحليل النوعى والكمى للبيانات، تم إعداد سلم التقدير في المرحلة الأولى من خمس مستويات كما يلى:

- ◀ سلم التقدير النوعى: كفاء متميز متقدم متوسط لا يقابل التوقعات
- ◀ سلم التقدير الكمى: ٤ ٣ ٢ ١

• مصادر إعداد البطاقة:

تم إعداد مرشد التقدير الوصفى لقياس أداء بعض مهارتى التخطيط الإستراتيجى والإبداع الإدارى وهى: الإبداع فى حل المشكلات الإدارية؛ بالإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بمرشد التقدير الوصفى والتى منها: فوده (٢٠١٥)، فوده (٢٠١٧)، عبد الصمد (٢٠١٩) تم إعداد بطاقة مرشد التقدير الوصفى فى البحث الحالى لقياس مهارتى التخطيط الإستراتيجى والإبداع الإدارى استناداً لمعايير إعداد أدوات التقييم.

• إعداد الصورة المبدئية للبطاقة:

احتوت البطاقة على مهارتين رئيسيتين هى: التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى، و٧ مهارات فرعية، وتم تحديد مستويات للأداء هى: لم يقابل التوقعات - متوسط - متقدم - متميز - كفاء، وتم تحويلها إلى تقدير رقمى وتحقق الأداء وهى: لم يقابل التوقعات يحصل على (١) درجة، والمتوسط (٢) درجة، والمتقدم (٣) درجات، والمتميز (٤) درجات، والكفاء (٥) درجات، بحيث يكون أعلى أداء هو الذى يحصل على خمس درجات.

• حساب صدق البطاقة:

اعتمدت الباحثتان فى حساب صدق بطاقة التقدير الوصفى على صدق المحكمين، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين فى المناهج وطرق تدريس العلوم التجارية وذلك للتأكد مما يلى:

- ◀◀ مدى ملائمة البطاقة للهدف الذى صوّمت من أجلها .
- ◀◀ سلامة صياغة عناصر البطاقة إجرائيا ولغويا بطريقة سليمة.
- ◀◀ تحديد مدى إمكانية مراعاة كل عنصر من عناصر البطاقة.
- ◀◀ مناسبة التقدير الكمي للأداءات التدريسية.

وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات من أهمها ما يلى:

تم تعديل مجموعة من المهارات، وقد تم تعديل البطاقة طبقاً لأراء المحكمون وتحتوى على (٧) مهارة فرعية.

• **تقنين البطاقة:**

تم عرض البطاقة على مجموعة من المحكمين المتخصصين فى المجال لتحديد دقة بنودها، وقد أشاروا إلى دقة وشمول البطاقة للمهارات. (ملحق رقم (٥))

• **إجراءات التطبيق، وتحليل البيانات:**

• **أولاً : إجراءات التطبيق :**

- ◀◀ إجراءات تطبيق الاستبيان الخاص بمهارات التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى: تم طباعة وتوزيع الاستبيان الذى تم إعداده وفقاً للإجراءات السابق الإشارة إليها (٢٠) لتحديد درجة الأهمية للمهارات.
- ◀◀ إجراءات تطبيق الموديول الرقوى المقترح في مجال إدارة الأعمال، وأدوات القياس تضمنت الآتى:

- ✓ سحب عينة البحث من طلاب الصف الأول الثانوى التجارى بمدرسة أبو بكر الصديق التجارية بنات بمحافظة الغربية، وبلغت (٢٠) طالبة كمجموعة تجريبية.
- ✓ تطبيق الاختبارات: اختبار المعارف وكذلك الاختبار الادائى لمهارات الموديول.
- ✓ تطبيق الموديول الرقوى المقترح وفقاً لدليل تنفيذه المعد مسبقاً، ويتم التطبيق داخل معمل الحاسب الألى بالمدرسة.
- ✓ تطبيق الاختبارات الخاصة بالمعارف، وبالمهارات بعدياً.
- ✓ استخدام بطاقة مرشد التقدير الوصفى فى تقييم أداء الطلاب على اختبار المهارات.

• **ثانياً : إجراءات تحليل البيانات الخاصة بالأدوات:**

لتحليل البيانات تم ما يلى:

- ◀◀ استخدام برنامج SPSS فى تحليل البيانات فى تحليل الدرجات التى حصلت عليها الطلاب فى التطبيق القبلى والبعدى لاختبار المعارف والمهارات.
- ◀◀ استخدام المقياس المتدرج لتحديد المستوى العام لأداء كل طالبة لمهارات التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى، وذلك باستخدام بطاقة مرشد التقدير الوصفى، ويحتوى الجزء التالى على عرضاً تفصيلياً لنتائج البحث وفقاً لترتيب الأسئلة.

• رابعاً: نتائج البحث:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج البحث للإجابة عن أسئلة البحث، واختبار صحة فروضه، وذلك وفقاً لما يلي:

• أولاً: عرض النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري التي ينبغي توافرها لدى طلاب التعليم الفني التجاري؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات الناتجة عن تطبيق الاستبيان ومعالجتها إحصائياً، تم حساب متوسط درجة الأهمية للمهارات التخطيط الاستراتيجي، والإبداع الإداري، والنسبة المئوية لمتوسط درجة الأهمية، ويتضح منها أن: النسبة المئوية لمتوسط درجات الأهمية للمهارات تراوحت بين (٣,٤ - ٤) أي نسبة مئوية تتراوح بين (٨٠٪ - ١٠٠٪)، وهذه النسب تجاوزت نقطة القطع التي تم تحديدها وهي (٨٠٪)؛ وبالتالي جميع المهارات تُعد حيوية ولازمة لطلاب الصف الأول الثانوي التجاري. وبهذا تكون الصورة النهائية لقائمة مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لطلاب الصف الأول الثانوي التجاري تحتوي على (١١) مهارة رئيسية يتفرع منها (١٥٨) مهارة فرعية. كما تظهر في ملحق رقم (١)، وبهذا تكون الباحثتان قد أجابوا عن السؤال الأول من أسئلة البحث.

• ثانياً: عرض النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما التصور المقترح للموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لطلاب التعليم الفني التجاري؟

وللإجابة عن هذا السؤال من أسئلة البحث، وفي ضوء الإجراءات السابقة عرضها فيما يتعلق بالموديول الرقمي المقترح في مجال إدارة الأعمال، تم عرض الإطار المقترح للموديول في صورة جدول يحتوي على:

- ◀ محتوي كل موضوع فرعي.
- ◀ طرق التدريس لكل موضوع.
- ◀ الوقت اللازم للتعليم.
- ◀ الوسائل والأنشطة التعليمية.
- ◀ أساليب التقويم المقترحة.

وبعد إعداد الإطار العام للموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري، تم صياغة المحتوى التفصيلي لهذا الموديول ودليل تنفيذه في ملحق (٢) وتم تدريسه في (١٢) حصة، وبهذا تكون الباحثتان قد أجابوا عن السؤال الثاني من أسئلة البحث.

• ثالثاً: عرض النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما فاعلية الموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال لتنمية معارف التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري لدى طلاب التعليم الفني التجاري؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار صحة الفرض الإحصائي الأول الذي ينص على: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات طلاب المجموعة

التجريبية فى التطبيق القبلى والبعدى لاختبار المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى لصالح التطبيق البعدى.

تحليل درجات الطلاب فى التطبيق القبلى والبعدى فى اختبار المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى، ثم حساب متوسط درجات الطلاب فى التطبيق القبلى والبعدى فى الاختبار باستخدام إجراءات اختبار "ت" الإحصائية للمتوسطات، كما تم حساب قيمة حجم التأثير كما يتضح من الجدول الآتى :

جدول (١): قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفرق بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلى والبعدى لاختبار المعارف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى

المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الدلالة عند مستوى (٠.٠٥)
التجريبية قبلية	٢٠	٦٩.٥	٦.٤٣	١٩	٠.٠٠١	٢٩.٤١	دالة إحصائية
التجريبية بعديا	٢٠	١١.٨٥	٣.٩٦				

تشير نتائج جدول ١ إلى أن الفرق بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلى والبعدى للاختبار المعرفي في التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى هو فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، وأن الفرق لصالح التطبيق البعدى (حيث بلغ المتوسط للتطبيق القبلى (٦٩.٥) وللتطبيق البعدى (١١.٨٥)، وحيث كانت قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث كانت (ت = ٢٩, ٤١). وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الأول من فروض البحث، والذي ينص على: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية فى التطبيق القبلى والبعدى لاختبار المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى لصالح التطبيق البعدى.

مما سبق يتضح أن المتغير المستقل (الموديول الرقمى في مجال إدارة الأعمال) له تأثير دال على المتغير التابع (معارف التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى)، وتم حساب قيمة (d) فكانت (١٣.٤٩)، وهذه القيمة أكبر بكثير من (٠.٨)؛ مما يدل على أن حجم التأثير كبير للمتغير المستقل (الموديول الرقمى في مجال إدارة الأعمال) على المتغير التابع (معارف التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى)، وهذا مؤشر يدل على فاعلية الموديول الرقمى فى مجال إدارة الأعمال لتنمية معارف التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى. وبهذا تكون الباحثان قد أجابوا عن السؤال الثالث من أسئلة البحث.

• رابعاً: عرض النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الرابع، ما فاعلية الموديول الرقمى فى مجال إدارة الأعمال فى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى لطلاب التعليم الفنى التجارى؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفرض التالى: يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية على

التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار المهارات ككل". ولقارنة أداء طالبات المجموعة التجريبية على التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار المهارات ككل، قامت الباحثة بحساب قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفرق بين متوسطي درجات طلاب المجموعة على التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار المهارات ككل، وجدول (٣) يوضح ملخصاً لذلك:

جدول ٢: قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفرق بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية على التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار المهارات ككل.

المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الدلالة عند مستوى (٠.٠٥)
التجريبية قبلية التجريبية بعدياً	٢٠ ٢٠	٠.٠٠ ٦١.٦٥	٠.٠٠ ٥.٣١	١٩	٠.٠٠١	٥١.٨٨	دالة إحصائية

تشير نتائج جدول (٣) إلى أن الفرق بين متوسطي درجات طالبات المجموعة التجريبية على التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار المهارات ككل هو فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لصالح التطبيق البعدي، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى تطبيق الموديول الرقمي للمجموعة التجريبية، وبذلك تم قبول الفرض الموجه، حيث عرضت مهام تعليمية في صورة أنشطة في الموديول الرقمي من خلال استخدام استراتيجيات للتدريس المناسبة، مثل: استراتيجية سكامبر، التعلم القائم على المشروعات، التعلم القائم على السيناريو، وحل المشكلات وغيره من طرق التدريس المناسبة، وتم عرضها من خلال الموديول الرقمي.

وبناءً على نتائج الاختبار المهاري، تم تحليل أداء الطلاب لمهارات التخطيط الإستراتيجي، الإبداع الإداري: تم استخدام بطاقة مرشد التقدير الوصفي السابق الإشارة إليها في إجراءات البحث لتقييم أداء الطلاب لمهارات التخطيط الإستراتيجي، الإبداع الإداري، ويلخص الجدول التالي إجمالي الدرجات لكل طالبة، والمستوى العام لأدائها في ضوء مستويات التقدير:

جدول ٣ نتائج أداء الطالبات لمهارات التخطيط الإستراتيجي، الإبداع الإداري

الطالبة	إجمالي الدرجة	النسبة المئوية	المستوى	الطالبة	إجمالي الدرجة	النسبة المئوية	المستوى
١	٢٦	٪٧٤	متقدم	١١	٣٠	٪٨٥.٧	متميز
٢	٣٣	٪٩٤	كفاء	١٢	٣٣	٪٩٤	كفاء
٣	٣٣	٪٩٤	كفاء	١٣	٢٧	٪٧٧.١	متقدم
٤	٣١	٪٨٨.٥	متميز	١٤	٣٤	٪٩٧.١	كفاء
٥	٣١	٪٨٨.٥	متميز	١٥	٢٥	٪٧١.٤	متقدم
٦	٣٢	٪٩١.٤	متميز	١٦	٣٤	٪٩٧.١	كفاء
٧	٣٣	٪٩٤	كفاء	١٧	٣٢	٪٩١.٤	متميز
٨	٣٢	٪٩١.٤	متميز	١٨	٣٤	٪٩٧.١	كفاء
٩	٣٣	٪٩٤	كفاء	١٩	٢٨	٪٨٠	متميز
١٠	٣٣	٪٩٤	كفاء	٢٠	٢٨	٪٨٠	متقدم

يتضح من الجدول (٣) ما يلي :

أن إجمالي الدرجات للطالبات لمهارتى التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى تتراوح بين (٢٥ - ٣٤) درجة، وأن النسبة المئوية تتراوح من (٧١.٤٪ - ٩٧.١٪).

فى ضوء المستويات المقترحة يتضح أن :

- ◀◀ عدد الطلاب ذو المستوى لم يقابل التوقعات ————— ← طالبة
- ◀◀ عدد الطلاب ذو المستوى المتوسط ————— ← طالبة
- ◀◀ عدد الطلاب ذو المستوى المتقدم ————— ← طالبة
- ◀◀ عدد الطلاب ذو المستوى المتميز ————— ← طالبة
- ◀◀ عدد الطلاب ذو المستوى الكفاء ————— ← طالبة

وفى ضوء المستويات المقترحة السابقة يتضح أن طالبات المجموعة التجريبية اجتازوا مهارتى التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى حيث أن لا يوجد مستوى لم يقابل التوقعات، ولا يوجد مستوى متوسط، بينما ٤ طالبات أى ٢٠٪ من الطالبات بالمجموعة التجريبية حققوا المستوى المتقدم، (٧) طالبات أى ٣٥٪ من الطالبات حققوا المستوى المتميز، و(٩) من الطالبات أى ٤٥٪ من الطالبات كان مستواه كفاء، ويتضح من ذلك التحسن فى أداء الطالبات لمهارات التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى. وبهذه النتيجة فإنه يمكن قبول الفرض الرابع، والذي ينص على الآتى: يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥ ≤ α) بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية على التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار المهارات ككل؛ مما يؤكد فاعليته فى تنمية مهارتى التخطيط الإستراتيجى، الإبداع الإدارى، وبهذا تكون الباحثتان قد أجابوا عن السؤال الرابع من أسئلة البحث.

• مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

◀◀ بعد تدريب الطلاب على التخطيط الاستراتيجى والإبداع الإدارى التى يتطلبها سوق العمل والقرن الحادى والعشرين، وتعد مدخلا هاما فى إعداد طلاب التعليم الثانوى التجارى فقد ساهم هذا البحث فى توفير محتوى موديول رقمى فى مجال الإدارة لطلاب الصف الأول الثانوى التجارى، وتدريبهم على التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى.

◀◀ قد توصل البحث الحالى إلى قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى التى ينبغى توافرها لدى طلاب التعليم الفنى التجارى، وبلغت (٢٠) مهارة تغطى كيفية التخطيط استراتيجيا، أساسيات التحليل البيئى، والإبداع فى إدارة المواقف، كما توصل البحث إلى تصميم إطار عام للموديول الرقمى فى مجال إدارة الأعمال الذى يعكس المهارات وطرق تقديمها للطلاب وتقويمها؛ ثم تم إعداد محتوى الموديول الرقمى ليحقق الهدف النهائى وهو: تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجى، الإبداع الإدارى، وتم تدريسه وفق دليل المعلم المعد، واستغرق تدريسه (12) حصة دراسية واستخدم فيها الاستراتيجيات

التدريسية المجددة، ومنها: العصف الذهني، التعلم القائم على المشروعات ... وغيرها مدعماً بالعروض التقديمية، الفيديوهات والصور.

كما أظهرت النتائج التحسن في الجانب المعرفي المرتبط بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري، لدى طلاب عينة البحث؛ مما أكد فاعلية الموديول الرقمي في مجال إدارة الأعمال في تنمية المعارف المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري.

كما أظهرت نتائج البحث الحالي اجتياز الطلاب عينة البحث بنسبة ٨٥٪ مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري.

كما توصل البحث إلى أن مستوى أداء الطلاب في مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري تراوح بين مستوى الكفاءة، والمتقدم والمتميز أي ٥٠٪ من طلاب حققوا مستوى الكفاءة، و ٥٠٪ حققوا المستوى المتقدم والمتميز.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة التي تناولت تصميم الموديولات الرقمية في مختلف المجالات، ومن هذه الدراسات: دراسة قنديل (٢٠١١) التي أثبتت فاعليتها في تنمية مفاهيم ومهارات الحاسب المرتبطة بإدارة المشروعات الصغيرة، ودراسة فوده (٢٠١٢) في مجال التسويق لطلاب التعليم الفني التجاري، دراسة الجزار (٢٠١٦) في مجال الاستثمار في البورصة لطلاب المدارس الفنية المتقدمة، ودراسة سلام (٢٠١٦) في مجال المعرفة العلمية للطلاب المعلمين بتربية طنطا - الشعب العلمية، ودراسة فوده وأبو الخير (٢٠١٦) في مجال المهارات المصرفية، فوده ومحمد والصمدى (٢٠١٨) في مجال السكرتارية الإلكترونية وجميعها أثبتت أن للموديولات الرقمية فاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة حيث يقدم المحتوى من خلال الوسائط المتعددة، والتي ساعدت على جذب الانتباه، وعمق الاستيعاب للمحتوى بينما البحث الحالي أثبت فاعليتها في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري كأحد المهارات المستحدثة للإدارة في القرن الحادي والعشرين لطلاب التعليم الفني التجاري.

• توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، ومناقشتها تقدم الباحثان مجموعة من التوصيات كما يلي:

نظراً للتغيرات المستمرة في سوق العمل من تطورات في أداء المهارات الوظيفية والإدارية؛ مما يتطلب تنمية مهارات خريجي التعليم الثانوي التجاري اللازمة للعمل في القرن الحادي والعشرين، فيوصى البحث الحالي بتطوير المقررات المهنية بالتعليم الفني التجاري ليواكب التطورات الحديثة.

نظراً لفاعلية الموديول الرقمي في البحث الحالي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري، يوصى البحث الحالي بتدريب معلمى العلوم التجارية أثناء الخدمة لتمكينهم من تصميم موديولات رقمية في مجال تخصصهم.

« نظراً لتمكن طلاب عينة البحث من مهارات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري فإن البحث الحالي يُوصى بتضمين مناهج الإدارة بالتعليم الفني التجاري، والعام لهذه المهارات.

« الإهتمام بالأنشطة المتنوعة وتصميمها من الواقع، خارج الفصول الدراسية التقليدية، مثل: النوادي الطلابية، العمل التطوعي وخدمة المجتمع، بحيث تحتوى على مشكلات حقيقية حيث يمارس الطلاب التفكير الإستراتيجي.

• مقترحات البحث:

فى ضوء نتائج البحث وتوصياته يمكن تقديم مجموعة من المقترحات كى تكون امتدادا للبحث الحالى ومنها:

« دراسة تقويمية لمناهج التعليم التجارى لجميع صفوف مراحل التعليم الثانوى التجارى فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين

« تصميم برنامج تدريبى لمعلمى العلوم التجارية أثناء الخدمة لتنمية مهارات تصميم التدريس الإلكتروني لديهم.

« تصميم موديل رقمى لتنمية مهارات الاعلان والدعاية لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية.

« تصميم برنامج مقترح لتنمية ريادة الأعمال لدى طلاب التعليم الفني التجاري.

• المراجع:

• أولاً المراجع العربية:

- أبو العزم، إيهاب (٢٠١٢). الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلى، ط١. (ليبيا: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع).

- أبوسيف، محمود سيد على (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعى المصرى فى ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٧، ج٢، ١٥.

- الأزهر، عزة وخالدى، رشيدة (٢٠١٨). ترقية روح ريادة الأعمال من خلال مواقع التواصل الإجتماعى. مجلة العلوم الإدارية، والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادى، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٢، ع ١. <http://search.mandumah.com/Record/930706>

- الباشقالى، محمود محمد أمين و خضر، شهاب أحمد (٢٠١٦). وظيفة التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية فى تحقيق الجودة الريادية للمنظمة: دراسة تطبيقية لأراء مجموعة من القيادات الإدارية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية(مصر)، فاكليات - جامعة دهوك، العراق. مجلد ٣٦، العدد ٢، متاح فى: <http://search.mandumah.com/>

- بدوى، محمد عبد الهادى (٢٠١٤). فعالية برنامج مقترح فى التعليم الإلكتروني لتنمية مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية والإتجاه نحو التقويم الإلكتروني لدى طالب الدراسات العليا. المجلة الدولية المتخصصة، ١٤٥-١٧٦.

- البقالى، زينب جعفر (٢٠١٢). تصميم موديل رقمى مقترح لتنمية الذكاء الوجدانى وعلاقته بالأداء الأكاديمى لدى تلميذات الحلقة الثانية بمملكة البحرين فى ضوء معايير ضبط الجودة اللازمة للتعليم الإلكتروني. رسالته دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طنطا.

- بهجات، أشرف و المصري، سلوى (٢٠١٢). برنامج إثرائى إلكترونى لتنمية متطلبات العمل بالوظائف الافتراضية لدى طلاب التعليم الثانوى التجارى فى مصر. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد (٤٧)، ١٣-٤٤
- تراكيمية، يامن (٢٠١٦). إدارة الإبداع فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة أنابيب من القطاع العام ومؤسسة موساوى من القطاع الخاص بولاية برج بوعريج. مجلة رماح للبحوث والدراسات- مركز البحث وتطوير الموارد، الجزائر. ٢٤٣-٢٤٤
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- جرجر، ابراهيم البشير عبد الحميد (٢٠١٥م). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجى. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة - الإسماعيلية، المجلد السادس (العدد الأول). متاح في: <http://search.mandumah.com>
- الجزار، أسماء (٢٠١٦). موديل رقمى لتنمية بعض مفاهيم الإستثمار والوعى الإستثمارى فى مادة البورصات لدى طلاب المدارس التجارية المتقدمة فى ضوء معايير ضبط الجودة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة طنطا.
- جوهانسن، بوب (٢٠١٤). فن المبادرة، ط١. (الجيزة: ترجمة، دار الفاروق للإستشارات الثقافية).
- الحاكم، أمينة عبد القادر على عبدالله (٢٠١٥). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإدارى بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بالخرطوم)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية. مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمى، مجلد (١٦)، العدد ١٧٦، ١٩٨-١٧٦
- حسين، سهام نبيل سليمان (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة فى تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجى كأحد معايير الإعتماد الأكاديمى، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة دكتوراة (غير منشورة) فى العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- حكيم، أحمد بن عبد المحسن وآخرون (١٤٢٥-١٤٢٦). حقبة تدريجية فى مجال دمج التقنية فى التعليم. (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية).
- الحيلة، محمد محمود (٢٠٠٣). تصميم التعليم - نظرية وممارسة، ط٢. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- خميس، محمد عطية (٢٠١٨). الملتقى العلمى لقسم المناهج وطرق التدريس، منهج البحوث التطويرية فى تكنولوجيا التعليم، كلية التربية، جامعة طنطا، ٥ فبراير ٢٠١٨
- خميس، محمد عطية (٢٠٠٣). منتجات تكنولوجيا التعليم. (القاهرة: مكتبة دار الكلمة).
- خير الله، جمال (٢٠٠٩م). الإبداع الإدارى. ط١. (الأردن: دار أسامة).
- خيرى، أسامة محمد (٢٠١٢). إدارة الإبداع والإبتكارات. (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع).
- دريس، خالد (٢٠١٠). "التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية. مؤتمر متاح على: <https://search.mandumah.com/Record/570308>
- الزعبي، دلال (٢٠١١). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين فى الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق، مجلد ١٧، ع (٣)
- زيود، أسامة محمد أنيس (٢٠١٦). واقع استخدام التعلم القائم على المشاريع فى المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمى العلوم فى محافظة جنين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح العربية، فلسطين.
- السعيدى، أحمد (بدون تاريخ). التخطيط الإستراتيجى وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسى دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال (غير منشورة)، سلطنة عمان، International Virtual University (U.K) متاح على : www.abahe.co.uk

- السقا، دينا سعيد (٢٠١٥). موديل رقمي مقترح لتنمية الفهم التاريخي والاتجاه نحو التعلم الرقمي لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طنطا.
- سلام، أحمد عطية (٢٠١٦). وحدة رقمية في التربية الأمنية لتنمية المعرفة العلمية والقدرة على اتخاذ القرار لدى الطلاب المعلمين بالشعب العلمية بكلية التربية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد الأول (٦١)، الجزء الأول، يناير ٢٠١٦، ١٤٦-٢٠٢.
- سميت، ميموني (٢٠١٢). دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
- الشربيني، فوزي والطناوي، عفت (٢٠١١). تطوير المناهج التعليمية. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- (٢٠١١). كيف تضع استراتيجيات ناجحة؟ ايميل: bassemshamseldin@yahoo.com
- صادق، عادل على (٢٠٠٥). التعليم الثانوي التجاري: المآزق وحتمية التطوير. المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية، جامعة طنطا: التعليم الفني والتدريب - الواقع والمستقبل، مايو ٢٠٠٥، ٥١٨ - ٥٢٦.
- صالح، العزوي ابراهيم (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات. (القاهرة: دار وائل للنشر).
- الصمادي، محمد خليل احمد و السبو، خالد وليد (٢٠١٥). الإبداع الإداري لدى البنوك في الأردن. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، مصر، ١٨٤-١٨٥ / 820875 <http://search.mandumah.com/Record>
- الصمادي، محمد عبد الرحمن، الصمادي، محارب، على محمد، مطارنت، فراس محمد مسلم (٢٠١٦). أثر برنامج تدريبي على قائم التعلم المتماذج على تنمية مهارات تصميم المحتوى الإلكتروني لدى عينة من طلبة الدراسات العليا، بقسم المناهج وطرق التدريس. مجلة دراسات لجامعة الأغواط- عدد ٤١ - أفريل ٢٠١٦، جامعة تبوك، الجزائر. ٣٩-763057 / <http://search.mandumah.com/Record>
- الصمدي، شيماء طه عبده (٢٠١٩). برنامج مقترح في السكرتارية الإلكترونية لتنمية بعض مهارات الأعمال المكتبية المستحدثات والاتجاه نحو وظيفة السكرتارية في العصر الرقمي لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طنطا.
- العارف، نادية (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية، ط١. (الإسكندرية: الدار الجامعية)
- عبد الباسط، حسين أحمد (٢٠١١). وحدات التعلم الرقمية تكنولوجيا جديدة للتعليم. (القاهرة: عالم الكتب).
- عبد العزيز، حمدي أحمد (٢٠٠٥). شبكة المعلومات الدولية World Wide web ومنظومة التعليم الفني التجاري في مصر، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية - جامعة طنطا: التعليم الفني والتدريب - الواقع والمستقبل، مايو ٢٠٠٥، ٢٤٦-٢٦٤.
- عبد العزيز، حمدي أحمد وفوده، فاتن عبد المجيد (٢٠١١). تصميم المواقف التعليمية في المواقف الصفية التقليدية والإلكترونية، ط١. (الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع).
- عبد العزيز، حمدي أحمد وفوده، فاتن عبد المجيد (٢٠١٤). تطوير المناهج الدراسية بالتعليم الفني التجاري في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين اللازمة لتلبية المتطلبات المهنية والتكنولوجية المستحدثات. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد ٨٨، الجزء ٢، العدد يوليو ٢٠١٤، ٣-٧٢.
- عبد العزيز، دعاء عبد الرحمن (٢٠١٠). تصميم موديل رقمي مقترح في التفاعلات الكيميائية لطلاب المرحلة الثانوية في ضوء معايير الجودة للتعلم الإلكتروني، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، جامعة طنطا.

- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠١٧). مبادئ الإدارة والتنظيم أسرار نجاح الإدارة اليابانية. (القاهرة: دار الفكر العربي).
- عبد الله، سعد الدين خليل (٢٠١٤). إبداع المؤسسات المتميزة، ط١. (القاهرة: مطابع الولاء الحديثة)
- على، حافظ عمر خالد (٢٠١٥). مهارات التميز الإداري دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية- جامعة الزعيم الأزهري، المملكة العربية السعودية، العدد الثاني.
- العنزي، سعد على (٢٠١٤). إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. متاح على: <https://www.mediafire.com/download/0dujm90flquhc02>
- الغباري، عماد محمد (٢٠١١). موديويل رقمي مقترح لتنمية الوعي بالتراث الوطني وبعض مهارات التفكير التاريخي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طنطا.
- فوده، فاتن عبد المجيد (٢٠١٥). إستراتيجية مقترحة قائمة على الدمج بين الرحلات المعرفية عبر الويب ونموذج بوسنر للتغيير المفاهيمي وفاعليتها في تعديل التصورات البديلة للمفاهيم الإقتصادية وتنمية عمق التعلم. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ٢٦، ٢٠١٥، ٩٨-١٦٤
- فوده، فاتن عبد المجيد (٢٠١٧). تطوير برامج التنمية المهنية لعملي العلوم التجارية في ضوء أبعاد نموذج المعرفة بالمحتوى والتكنولوجيا وأصول التدريس. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. مجلة التربويين العرب، العدد ٣٥، ٥٠-٩٧
- فوده، فاتن عبد المجيد وأبو الخير، أمينة محمود (٢٠١٦). فاعلية تصميم موديويل رقمي في تنمية بعض المهارات المصرفية لدى طلاب التعليم الفني التجاري. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩٦)، يوليو ٢٠١٦، ٣٠٩-٣٤٧
- فوده، فاتن عبد المجيد ورضوان، محمد ابراهيم (٢٠٢٠). موديويل رقمي مقترح لتنمية مهارات اتخاذ القرار في مجال الأعمال الإدارية لطلاب المدارس الثانوية التجارية. مجلة دراسات في التربية وعلم النفس. مجلة عربية اقليمية محكمة دوليا رابطة التربويين العرب الترقيم الدولي ISSN: 2090-7605 العدد ١٨ فبراير ٢٠٢٠، ٦٦-١٥
- فوده، فاتن عبد المجيد وعبد الخالق، مصطفى وعبد الصمد، شيماء (٢٠١٨). وحدة رقمية مقترحة في مجال السكرتارية الالكترونية لتنمية مهارات إعداد قواعد بيانات باستخدام برنامج أكسس لطلاب التعليم التجاري. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. مجلة عربية إقليمية محكمة دوليا، IssN2357-0296، أكتوبر ٢٠٠٨.
- الفيل، حلمي (٢٠١٩). متغيرات تربوية حديثة على البيئة العربية، (تأصيل وتوطين). (القاهرة: دار الطباعة الحرة، الأنجلو)
- الماضي، محمد المحمدي (٢٠٠٩). ورشة عمل الإستشراف والتخطيط الإستراتيجي بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية متاح على 121144 / Record / <http://search.mandumah.com>
- مال الله، عبد الرحمن حسين و عطية، رعد خلف (٢٠١٣). استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديرة المدارس الإعدادية. مجلة العلوم النفسية والتربوية العدد (102)، ٤٥٧.
- مانع، فاطمة (٢٠١٠). الإبداع والإبتكار قواعد لتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) - الجزائر. متاح في: <http://search.mandumah.com/Record/570324>
- المجالي، فايز محمد، الخولدة، عايده أحمد (٢٠١٤). أهمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار في جامعة مؤتة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس (٢١٢) العدد الثامن والثلاثون (الجزء الثالث).

- المصري، سلوى (٢٠١١). فاعلية استخدام مدونة تعليمية في زيادة تحصيل طلاب المرحلة الإعدادية للمفاهيم المجردة في مادة الكمبيوتر والاتجاه نحو المادة. *مجلة العلوم التربوية*، مجلد ١٩، ع (٤)، ج (١)، أكتوبر ٢٠١١، ١٦٩-٢٢٨
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠١٢). *التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*، ط١. (القاهرة: موقع المؤلف: Ahmadmostafa.com)
- المطرفي، فهد بن هابس والمحي، ابراهيم بن عبدالله (٢٠١٢). دور برنامج تطوير المهارات الإدارية في تنمية العاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، الرياض، السعودية، متاح في : <http://search.mandumah.com/Record/535180>
- المطيري، سلطان بن هويدى (٢٠١٦). دراسة تجريبية" أثر استخدام التعلم المدمج في تنمية الدافعية التعلم والتحصيلى الدراسى لدى طلاب كلية التربية"، جامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، المجلد (٥)، العدد (٥)
- المطيري، غادة (٢٠١٣). *فاعلية تصميم الأنشطة الالكترونية وفق نموذج التعلم البنائى لبابى (Bybee's Model) على التحصيل و المهارات العلمية فى مقرر جامعى، رسالته ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك فيصل، مملكة البحرين.*
- الملاح، تامر المغاوى وخضر، حنان محمد (٢٠١٧). *المستحدثات التكنولوجية "النانو تكنولوجى"*، ط١. (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع)
- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (٢٠٠٩). *برمجيات"مقدمة لتصميم قواعد البيانات"*، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية.
- موسى، محمود عبد اللطيف (٢٠١٠). *التخطيط الإستراتيجى لإدارة الجودة الشاملة فى التدريب الإدارى فى ضوء خبرات الغرب*، ط١. (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية).
- نصر، معاضى محمد ابراهيم (٢٠١٩). *توجهات حديثة فى بناء مناهج اللغة العربية فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين. دراسات فى المناهج وطرق تدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، عين شمس - مصر*، (١٢٠)، ١٥-٥٨.
- وافى، عبد الرحمن جمعه (٢٠١٠). *المهارات الحياتية وعلاقتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية فى قطاع غزة*، رسالته ماجستير(غ.م)، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). *مبادئ إدارة الأعمال*. (القاهرة: مطابع دار الخلود للطباعة)
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). *منشور لنشر ثقافة التخطيط والمشروعات*. وحدة التخطيط والمشروعات بالمديرية، ادارة شرق طنطا
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). *المكتب التدريبى لطلبة الصف الأول للتعليم والتدريب المزدوج*، (تخصص مساعد فنى ادارى)، مبارك كول.

• المراجع الأجنبية:

- Hiong, L. & Osman, K. (2013). A Conceptual Framework for the Integration of 21st Century Skills in Biology Education, *Research Journal of Applied Scinces, Engineering and Technology*, Vol. 6, No. 16, pp. 2976-2983.
- Herrmann-Nehdi. A., (2014). *Creativity and Strategic Thinking: The Coming Competencies*. Available At: www.hbdi.com. 1-6.
- Kloppenborg, T. (2009). *Contemporary project manament: Organize /*

- Margaret, A. & Pac, O. (2009). Modern office technology and the secretary's productivity in private business organizations. *African Journal of Business Management*, V. 3 (8), 333-339.
- Matthew, M.(2010). *Access 2010: The Missing Manual*, O'Rilly Media, Inc., United States of America. Plan/ perform. Mason, OH: Southwestern Cengage learning.
- Simonson, M. (2005). *Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education*, upper Saddle River: NJ: Prentice –Hall
- Hiong, L. & Osman, K. (2013). A Conceptual Framework for the Integration of 21st Century Skills in Biology Education. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, V. 6, N. 16, 2976-2983.

