

**التفكير الاستراتيجى كمدخل لتفعيل
المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية
بمحافظة الإسكندرية**

مقدمة من

منال سيد يوسف حسنين

المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أولاً: المقدمة

تفترض التغييرات السريعة في الجوانب السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، البحث عن مداخل إدارية جديدة وأنماط مختلفة من التفكير لدى المديرين، خاصة في المؤسسات التعليمية، التي تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسة، الأمر الذي يفرض على المديرين التعامل مع مختلف الجوانب التعليمية بأسلوب وتفكير مختلف، وترجمته في صورة إجراءات وخطوات مناسبة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاية، ويُعد التفكير الاستراتيجي نمطاً من التفكير ينطلق من مبادئ محددة، قائم على استشراف المستقبل من خلال الاستناد إلى الماضي ومراجعته، وتحليل الحاضر وفهمه، والاستفادة من الفرص المتاحة؛ لوضع رؤية مستقبلية محكمة.

فالتفكير الاستراتيجي، هو العملية التي من خلالها يتعلم المديرين كيفية أداء عملهم، من خلال تطبيق العمل الجماعي والتفكير النقدي، والتحسين المستمر، فهو الأداة التي تساعدهم على مواجهة التطورات، والاستفادة من الفرص الجديدة، ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن التفكير الاستراتيجي هو عامل أساسي في نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية، فالمدير الذي يفكر تفكيرًا استراتيجيًا، لديه مهارة التكيف مع بيئته، وله روح الدعم التنظيمي، لذلك فمن الأفضل أن يدرك المدير أدوات التفكير الاستراتيجي؛ من أجل تعزيز إنتاجيته في بيئة المنافسة⁽¹⁾.

كما أن التفكير الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على عملية صنع القرار، حيث كشفت النتائج أن التفكير الاستراتيجي عملية لا تقتصر على المديرين في المستويات العليا، بل يتضمن المستويات التشغيلية، ومن ثم فإن تحسين جودة التفكير في أي مستوى من مستويات الإدارة سيؤدي إلى الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.⁽²⁾

وقد يستخدم التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالمؤسسات التعليمية في كافة أبعادها وأنماطها، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية، حيث أشير إلى أن التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع قاعدة التعاون والمشاركة، التي تقود إلى إيجاد عدد من الفرص، والطرق للنمو والمنافسة⁽³⁾، والمشاركة المجتمعية تكمن أهميتها في توفير قدر من الخبرة والتبصر في المشكلات، ووضع أفضل الحلول لها، والالتزام بتحقيق أهداف مشتركة، وتقاسم المسؤولية، وتعمل على تحقيق التماسك الاجتماعي لمجتمعات

(1) Mohammad Zakaria Kiaei، Nahid Hatam، Mina Moraveji، Reza Moradi، Mahdiah Sadat Ahmadzadeh، and Shirin Ghanavati (22 February 2016). The Relationship Between Strategic Thinking and Hospital Managers' Productivity in Teaching Hospitals of Shiraz، Qazvin University of Medical Sciences، Biotech Health Sci. In press، Iran، p.5.

(2) Ali Dehgahi، Ebrahim Salari Nahand، Heidar Moghni (2015). Identifying Components of Strategic Thinking and their Role in Improving the Decision-Making Process for Managers (Case Study: Organization for the Protection of Consumers and Producers)، World Essays Journal، vol.3، No.2، p.159.

(3) () Ehsan Sharifi (Spring 2012). Strategic Thinking ; A Practical View، Ideal Type Management، Vol.1، No.1، p 84.

تعترف بقيمة التعاون في العمل، والمشاركة الفعالة أمر ضروري لتطوير التعليم عامة، والتعليم الفني خاصة، حيث تُقدم الإدراك، والمعرفة، والتجربة الضرورية، فضلاً عن كونها تضيف قيمة اقتصادية سواء من خلال جمع التبرعات، أو تنمية المهارات، مما يعزز فرص العمل، وزيادة ثروة المجتمع⁽¹⁾.

ومن خلال الاطلاع على واقع المشاركة المجتمعية في التعليم عامة والفني بصفة خاصة في مصر، نجد أن هناك عوامل قصور يمكن توضيح أبرزها فيما يلي:

1. القوانين والقرارات التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم، التي تحد من التفاعل الإيجابي بين مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده من ناحية، وبين المدرسة من ناحية أخرى، كالقرارات التي تجبر مدير المدرسة على تركيز عمله داخل المدرسة أكثر من خارجها⁽²⁾.

2. تخوف الأفراد ومؤسسات المجتمع من المشاركة وما يتبعها من مساءلة، فضلاً عن عدم نضوج مفهوم القيمة الإيجابية للمشاركة⁽³⁾.

3. ضعف الكفاية الخارجية للتعليم الفني، حيث يعجز عن تلبية المطالب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية، ويتجلى ذلك في عزوف أصحاب الأعمال عن تشغيل خريجيه⁽⁴⁾؛ مما يدل على ضعف الارتباط بين المدارس ومؤسسات المجتمع الأخرى.

(1) Danny Burns، Frances Heywood، Marilyn Taylor، Pete Wilde and Mandy Wilson (July 2004)، Making community participation meaningful A handbook for development and assessment، (Great Britain: The Policy Press)، p.2.

(2) على السيد الشخبي (3-2 أكتوبر 2004). المشاركة المجتمعي في التعليم - الطموح والتحديات، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة " أفق الإصلاح التربوي في مصر"، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص 90.

(3) محمد جاد أحمد عبد التعميم، محمد منصور أحمد عبد اللاه (إبريل 2016). استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية، مجلة العلوم التربوية، الجزء الثاني، العدد الثاني، ص 325.

(4) محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (يناير 2017). متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الواحد والعشرون، ص 346.

4. وجود عدد من العوائق التي تحول دون تحقيق المشاركة الفعالة منها⁽¹⁾:

- وجود سياسات لا يتم تنفيذها في الواقع.
- وجود سياسات لا تتوفر الموارد اللازمة لدعم تنفيذها.
- يشعر المديرين بالتردد في إشراك الآباء في اتخاذ القرارات بشأن القضايا التعليمية.
- الدعوة الموجهة إلى الآباء للحضور إلى المدرسة عندما تحدث مشكلات فحسب؛ ونتيجة لذلك، يكون لدعوة حضور اجتماع المدرسة دلالة سلبية، ويجعل الآباء يترددون في الحضور.

كما أُشير إلى أن أهم المشكلات التي تشترك فيها كافة مؤسسات التعليم الثانوي الفني، هي تلك التي تتعلق بعدم مشاركة قطاع الصناعة في برامج التعليم الفني، وغياب فلسفة واضحة تحدد التكامل بين التعليم الفني ومتطلبات سوق العمل⁽²⁾.

وتلك المشكلات السابقة، تتنافى مع ما أكدته وزارة التربية والتعليم في الوثائق الرسمية، المتعلقة بضرورة تشجيع المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الفني بأنواعها المختلفة، وتبنى المؤسسات التعليمية رؤية شاملة لدعم مشاركة فعالة بين المدرسة والأسرة، والمجتمع المحلي⁽³⁾

(1) United Nations Children's Fund (UNICEF) (2014). Parents, Family and Community Participation in Inclusive Education, Division of Communication, UNICEF, New York, p.22.

(2) عبد الرازق شاكر مراس (أبريل 2017)، تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي الفني في جمهورية مصر العربية، العلوم التربوية، العدد (2)، الجزء (1)، ص 227.

(3) عبد الرازق شاكر مراس (أبريل 2017)، تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي الفني في جمهورية مصر العربية، العلوم التربوية، العدد (2)، الجزء (1)، ص 227.

(3) لمزيد من التفاصيل:

- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (إبريل 2008). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، قطاع التعليم قبل الجامعي، دليل 1، ص 2.

، وفي ظل المشكلات التي يعانها التعليم الفني في مصر عامة، كان لابد من البحث عن مداخل إدارية جديدة؛ لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الفني، وذلك بالتركيز على نمط التعليم الفني المزدوج، التي تبدأ بالفكر والعمل على نشر وممارسة التفكير الاستراتيجي؛ لتعزيز المشاركة المجتمعية في تلك المدارس.

ونجد أن التعليم الفني المزدوج له طبيعته الخاصة، من حيث كونه يربط بين التعليم وسوق العمل، حيث يتلقى الطالب تعليم أساسي نظري لمدة يومان في المدرسة، وأربعة أيام في المصانع أو الشركات، فهذا النمط من التعليم يقوم على أساس تطبيق ما تم تعلمه الطالب في أماكن العمل، كما أشار القرار الوزاري رقم (162) بتاريخ 27/4/2011 بشأن القواعد، والإجراءات، والضوابط، ونظم التقويم، والتدريب المهني المزدوج "نظام السنوات الثلاثة"، والذي أكد على أن تنفيذ هذا النظام تطبيقاً وتفعيلاً لمبدأ المشاركة المجتمعية بين القطاع الحكومي ممثلاً في وزارة التربية والتعليم، والقطاع الخاص ممثلاً في الاتحاد النوعي لجمعيات المستثمرين، أو أية منشأة اقتصادية، أو خدمة أخرى بالتنسيق مع الاتحاد النوعي لجمعيات المستثمرين⁽¹⁾.

ويُعد التعليم الفني عامة والمزدوج خاصة من المرتكزات الأساسية في تطوير أي دولة، فالتعليم الفني يحظى بأهمية بالغة، ويتضح ذلك من خلال اعتماد كثير من الدول المتقدمة على تطويره، وإعطائه الأولوية في سياساتها، لذلك يستوجب العناية بالتعليم الفني المزدوج في مصر، خاصة أنه يعاني من مشكلات عديدة تقتضي تكاتف ومشاركة جميع الجهود المجتمعية لمواجهتها، والعمل على إيجاد حلول جذرية لها، لذلك تُعد

- وزارة التربية والتعليم (2013). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030-2014، جمهورية مصر العربية، ص 77.

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2011-2010)، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وثيقة التعليم الثانوي العام، الإصدار الثالث، ص 26. (1) مكتب الوزير، القرار الوزاري رقم (162) بتاريخ 27/4/2011 بشأن القواعد والإجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام السنوات الثلاثة (جميع المهن)، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.

المشاركة المجتمعية إحدى الدعائم الأساسية للنهوض بالتعليم الفني في ظل تخلى الدولة عن بعض مسؤولياتها، وهذا يتطلب بدوره زيادة فاعلية مؤسسات المجتمع، من خلال ممارسة المديرين التفكير الاستراتيجي الذي يسمح بالاستفادة من الفرص المتاحة، والتفكير الشمولي، والتحليلي، والإبداعي، والعمل على إيجاد فرص مستقبلية.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

برغم حرص وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني في مصر على العناية بالتعليم الفني المزدوج، وتأكيد دستور 2014 على ذلك، إذ نصت المادة (20) منه على أن «تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل⁽¹⁾»، إلا أن المحاولات والسياسات التي طبقتها الدولة كمحاولة للنهوض بالتعليم الفني وربطه بالعمل، كمدرسة مبارك كول، لم تتوافر لها ما يضمن استمراريتها⁽²⁾.

كما يؤكد الواقع على أن هناك انفصال بين المؤسسات المجتمعية وأصحاب الأعمال، والمؤسسات التعليمية، وضعف المشاركة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التي أوضحت ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم الفني⁽³⁾، الأمر الذي يتطلب تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة، خاصة في المدارس الفنية للتعليم، والتدريب المزدوج، لما لها من طبيعة خاصة، فهي بحاجة إلى تجهيزات، وموارد مالية ومادية، وبشرية، تفوق

(1) جمهورية مصر العربية (2014)، الوثيقة الدستورية الجديدة، ص 7.
عبد الرازق شاعر مراس (أبريل 2017)، تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي الفني في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص 230.
(3) لمزيد من التفاصيل:

- شيرويت محمود محمد أبو عوض جوان (2013). واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ص 28.
- محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (يناير 2017). متطلبات إدارة الألويا التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص 352.

مدارس التعليم العام، ومن ثم يقع على عاتق مدير المدرسة أداء عديد من المهام، التي تتطلب تفكير مختلف قائم على النظرة الشمولية التحليلية بعيدة المدى.

ومن هنا تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية من خلال ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي؟

ويتفرع عن السؤال السابق عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

- 1 - ما هي عناصر التفكير الاستراتيجي، وخصائصه، ومستوياته، وخطواته؟
- 2 - ما هي مجالات المشاركة المجتمعية، ومبرراتها، وآلياتها في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، والعوامل المؤثرة فيها؟
- 3 - ما هي المهارات الواجب توافرها في مديري المدارس؛ لممارسة التفكير الاستراتيجي؟ وما التحديات التي تواجههم؟
- 4 - ما واقع ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي في تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة في تطوير العملية التعليمية والتدريبية بالمدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية، وهل تختلف باختلاف الخبرة، والمستوى التعليمي؟
- 5 - ما التصور المقترح لتفعيل ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي؛ لتطوير المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. إبراز الجوانب والمبادئ التي تشكل مفهوم التفكير الاستراتيجي، وخطواته، وتحديد عناصر التفكير الاستراتيجي في ضوء بعض النماذج العلمية.
2. توضيح الأشكال المختلفة من المشاركة المجتمعية، التي يمكن أن تسهم في تطوير المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.
3. التعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس، التي قد تعوق ممارساتهم للتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن التأكيد على المهارات التي يجب أن تتوفر في

- مديري المدارس؛ لممارسة التفكير الاستراتيجي، من منطلق أنه يقع على عاتقهم العديد من المسؤوليات، التي تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية.
4. تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية للتفكير الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية.
5. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية في ضوء ممارسة التفكير الاستراتيجي الفعال من قبل مديري المدارس.

رابعاً: أهمية الدراسة.

وتتلور أهمية الدراسة فيما يلي:

- التحديد العلمي لجوانب التفكير الاستراتيجي من حيث مستوياته، وخصائصه، وخطواته، وعناصره، وتوضيح أشكال المشاركة المجتمعية اللازمة لتطوير أداء المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، فضلاً عن توجيه العناية إلى استخدام أنماط مختلفة من التفكير، كمحاولة لتطوير المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.
- توضيح واقع ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي يُفيد المديرين ذاتهم، ومديري الإدارات التعليمية، وصناع السياسة التعليمية؛ لتطوير الممارسات، بما يسهم في اتخاذ قرارات مناسبة، وتعزيز العلاقة بين ممارسات التفكير الاستراتيجي وأداء المؤسسة التعليمية، بما يعزز تحسين الكفاءة والفعالية.

خامساً: منهج الدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن خصائص التفكير الاستراتيجي، وعناصره، ومستوياته، وخطواته، وكذلك أشكال المشاركة المجتمعية، وآلياتها، وخطواتها، والمهارات التي يجب توافرها لدى مديري المدارس الفنية، وواقع ممارستهم للتفكير الاستراتيجي لتفعيل

المشاركة المجتمعية، لمحاولة التوصل إلى تصور مقترح يساعد على تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية الفعالة.

سادساً: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- اقتصرت الدراسة على المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (10) مدارس، موزعة على خمس إدارات تعليمية (شرق، ووسط، والمنتزه، والعامرية، وبرج العرب)، وتُعد المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج نمط من المدارس الفنية التي تعتمد على التدريب بأماكن العمل لمدة أربعة أيام أسبوعياً، وهذا يتطلب العناية بالمشاركة بين تلك المدارس، ومؤسسات المجتمع المختلفة.

- اقتصرت الدراسة على مديرين المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، وواقع ممارستهم للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين.

سابعاً: أداة وعينة الدراسة.

لتحقيق الهدف من الدراسة صُممت استبيانته؛ للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، كمدخل إداري حديث لتفعيل المشاركة المجتمعية، وبلغ مجتمع الدراسة الأصلي (411) معلماً، ولقد اقتصرت الدراسة على عينة بلغ عددها (155) من معلمي المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

تتلور مصطلحات الدراسة فيما يلي:

1. التفكير الاستراتيجي:

تتعدد تعريفات التفكير الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى تعدد المداخل الفكرية، التي يمكن توضيحها فيما يلي:

يُعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: «توليفة عقلية تقدم رؤية متكاملة باستخدام الإبداع والحدس، أو أنه عملية عقلية مستمرة تعمل على توضيح الغموض وإعطاء معنى لبيئة معقدة، وهذه العملية تحتوي على تحليل الوضع الراهن، وتجمع بين النتائج في شكل خطة استراتيجية ناجحة»⁽¹⁾، كما يشير التفكير الاستراتيجي إلى «البصيرة وإدراك الموقف الحالي، والاستفادة من الفرص، حيث تساعد البصيرة على التعرف على واقع السوق، واحتياجاته، وقواعده بشكل صحيح، في الوقت المناسب، وتقديم استراتيجيات إبداعية للاستجابة وتلبية هذه الاحتياجات» ()

«، كما أن التفكير الاستراتيجي هو « التفكير والعمل ضمن مجموعة معينة من الافتراضات، وبدائل العمل المحتملة، وكذلك تحدي الافتراضات القائمة وبدائل العمل، مما قد يؤدي إلى افتراضات، وبدائل جديدة أكثر ملاءمة»⁽²⁾.

كما يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: «وسيلة مرنة لحل المشكلات الاستراتيجية، ووضع مخطط لمستقبل المؤسسة في إطار إدارة استراتيجية، تجمع بين مجموعة واسعة من الأنشطة الذهنية الفردية والجماعية»⁽³⁾، ويعرف التفكير الاستراتيجي أيضاً بأنه: «مجموعة من الكفاءات التي تؤثر على صياغة استراتيجية المؤسسة، وإجرائها، ويتضمن القدرة على التفكير المفاهيمي، والتفكير التحليلي، والقدرة على التعلم والإبداع، وكذلك القدرة على المزج، والتوليف، والموضوعية»⁽⁴⁾.

- (1) Masomeh Ebrahimi and Ali Sabbaghian (November 2015). The Investigation of strategic thinking effects on Improvement of organizational Performance in Isfahan Province Gas Company، Research Journal of Recent Sciences، Vol. 4، No. 11، p. 73.
- (2) Eton Lawrence (April 27، 1999). Strategic Thinking A Discussion Paper، Prepared for the Research Directorate، Policy، Research and Communications Branch، Public Service Commission of Canada، p.4.
- (3) Tim O'Shannassy (November 1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation، (Australia:، Rmit Business)، p. 15.
- (4) Polboon Nuntamanop، Ilkka Kauranen، Barbara Igel (2013). A New Model of Strategic Thinking Competency، Journal of Strategy and Management، Vol.6، No.3، p. 256. pp.242;246

وبالرجوع إلى الكتابات التربوية، نجد أن هناك خلط بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، ولقد أوضح «منسيبرج Mintzberg» الفرق بينهم، حيث أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي يركز على التحليل، وتفسير التفاصيل، وصياغة الاستراتيجيات الحالية، وإضفاء الطابع الرسمي على الاستراتيجيات القائمة، بينما التفكير الاستراتيجي، من جهة أخرى، يؤكد على التوليف، باستخدام الحدس والإبداع؛ لتطوير صورة متسقة للمنظمة»⁽¹⁾.

كما يركز التخطيط الاستراتيجي على التحليل «Analysis»، من خلال تقسيم الهدف أو مجموعة من الأهداف إلى خطوات، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، بحيث يمكن تنفيذها تلقائياً، وتوضيح النتائج المتوقعة في جميع خطواته، بينما التفكير الاستراتيجي يركز على المزج أو التوليف «Synthesis» الذي يتضمن الحدس أو البصيرة والإبداع، والعناية بالمنظور المتكامل للتفسير وليس بالرؤية التفصيلية⁽²⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه: «وسيلة لإداء العمل، وحل المشكلات، قائم على التفكير المنظومي، والتحليلي، والإبداعي، من خلال الحوار الاستراتيجي، والاستفادة من قدرات الأفراد، وتطويرها؛ بما يحقق الأهداف المحددة بكفاءة».

2. المشاركة المجتمعية:

تعرف المشاركة المجتمعية بأنها: «العملية التي يتعاون فيها أعضاء المجتمع، سواء أكانوا أفراد أو مجموعات مع مستويات مختلفة من الالتزام، بحيث تتضمن:

1. تطوير وتنمية المقدرة لتقييم الاحتياجات والمشكلات.

2. التخطيط وتنفيذ الحلول الموضوعية.

3. دعم المؤسسات للجهود المبذولة.

(1) Mintzberg، Henry (1994). "The rise and fall of strategic planning"، Harvard business review، January /February، pp.107 – 114. p.108

(2) Mintzberg، Henry (1994)، "The rise and fall of strategic planning"، Harvard business review، op.cit، p.108.

4. تقويم الجهود والعمل على التكيف مع الأهداف والبرامج⁽¹⁾

كما يقصد بالمشاركة المجتمعية «احتواء المجتمع، والأفراد لتطوير الأنشطة، أو المشروعات، أو مشاركتهم في اتخاذ القرارات»⁽²⁾، وتشير المشاركة المجتمعية في التعليم إلى أنها: ” توجيه الآباء وغيرهم من أفراد المجتمع للتأثير في الإدارة، من حيث تحديد المشكلات المدرسية، وصنع القرار، والتخطيط، وتقييم المنتج النهائي”⁽³⁾.

كما تشير إلى المشاركة المجتمعية إلى أنها: «احتواء الأطراف ذات العلاقة في إدارة المدرسة، بحيث يعملون معاً، ويتخذون القرارات بالاستشارة، ويسعون إلى تحديد أهداف مشتركة»⁽⁴⁾.

ومما سبق يتضح أن هناك اتجاهين للمشاركة المجتمعية في التعليم، هما:

الاتجاه التكاملي: ومؤداه تكامل عمل المجتمع المحلي والحكومة، أي أن هناك تعاون ومشاركة في أمور التعليم بين الجهات الرسمية وبين المجتمع المحلي.

الاتجاه الأحادي: ويتضمن بعدين: الأول: إعطاء الدور الأكبر في التعليم للمشاركة المجتمعية، بينما يكون دور الحكومة في التعليم ضئيل، بمعنى اعتبار التعليم سياسة محلية تقع على عاتق المجتمعات المحلية، ومشاركتها الأساسية في ذلك، أما البعد الثاني:

- (1) J David L. Zakus and Catherine Lysack (1998). Revisiting Community Participation, Health Policy and Planning, Vol. 13, No.1, pp.1-12. p.2.
- (2) Chithra Kuruvilla, K. Sathyamurthy (Dec 2015), Community Participation to Wards Effective Social Work Practice, Indian Journal of Applied Research, Vol.5, Issue.12, pp.16-18. p 16.
- (3) Obsaa Tolesa Daba (June 2010), Decentralization and Community Participation in Education in Ethiopia: A case of three woredas in Horro Gudduru Wollaga Zone of Oromia National Regional State, Master of Philosophy in Comparative and International Education, Institute for Educational Research, Faculty of Education, Universitete loslo, p.8.
- (4) (Suzanne Grant lewis, Jordan Naidoo (10 May 2004). Whose Theory of Participation School Governance Policy and Practice in South Africa, Current Issues in Comparative Education, Teaches College, Columbia University, p. 104.pp.100: 112

فهو عكس البعد الأول، حيث يكون للحكومة الدور الأساسي في التعليم، ويكون دور المجتمعات المحلية والمشاركة المجتمعية ضئيل للغاية، يرجع إلى اختيارها ولا تجبر على أي شيء، ومن ثم تُعد الحكومة هي المسؤول الرئيس عن توفير وتنظيم التعليم وكافة شؤونه. ويقصد بالمشاركة المجتمعية في هذه الدراسة: كافة أشكال التعاون والتكامل بين المدرسة كمؤسسة تعليمية، والمؤسسات المجتمعية الأخرى من مصانع، وشركات، وجامعات، ورجال أعمال، ومهتمين بالصالح العام، وغيرهم؛ بما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية، وبما يساعد على تطوير أداء المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.

تاسعاً: إجراءات الدراسة.

وتحدد إجراءات الدراسة فيما يلي:

- تحديد الإطار العام للدراسة ويتضمن (المقدمة، ومشكلة الدراسة، والأهداف، والأهمية، والمنهج والحدود، وأداة وعينة الدراسة، والمصطلحات، والإجراءات).
- صياغة الإطار النظري، ويتضمن المحور الأول وضع إطار مفاهيمي للتفكير الاستراتيجي من حيث خصائصه، وخطواته، ومستوياته، وعناصره، ويركز المحور الثاني على المديرين ومهاراتهم، والتحديات التي تواجههم لممارسة التفكير الاستراتيجي، ويتضمن المحور الثالث تحديد مجالات المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية الفنية، وآلياتها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة فيها، بغية التحديد العلمي لها.
- تطبيق استبيان لمعرفة واقع ممارسة مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج للتفكير الاستراتيجي، وتطبيقها، وتحليلها، وصياغة النتائج.
- وضع تصور مقترح لتفعيل ممارسة مديري مدارس التعليم الفني المزدوج للتفكير الاستراتيجي لتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة. وعليه؛ قبل التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج للتفكير الاستراتيجي، فإنه يجب التطرق إلى الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي،

الذي يستوجب التعرف على خصائصه، ومستوياته، وخطواته، وعناصره، ويمكن توضيحه على النحو التالي.

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي (خصائصه، ومستوياته، وخطواته، وعناصره).

يعتمد التفكير الاستراتيجي على وضع رؤى، واتباع إطار منهجي مستقبلي يعتمد على تحليل الواقع تحليلاً دقيقاً، ويمكن توضيح خصائص التفكير الاستراتيجي، الذي ينبغي أن يتسم به المفكر الاستراتيجي، على النحو التالي:

أولاً: خصائص التفكير الاستراتيجي.

يمكن استخلاص خصائص التفكير الاستراتيجي على النحو الآتي:

- أ- تفكير مستقبلي: يعتمد التفكير الاستراتيجي على النظرة المستقبلية، حيث يحلل الماضي، ويعتني بالفهم المدقق للاتجاهات البيئية غير المؤكدة، التي تغير المستقبل نحو الأفضل، فالمفكر المبدع يخلق الأفكار الجديدة، والهياكل الجديدة من الاتجاهات السابقة⁽¹⁾.
- ب- تفكير مرن: إن تطوير كفاءات التفكير الاستراتيجي يتجاوز التدريب حول التقنيات والأدوات، وعلى الرغم من ظهور العديد من الأدوات والتقنيات لمساعدة المديرين على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات ونجاحها، إلا أن العقل الذي يكمن وراء الأدوات والتقنيات يُعد أمر بالغ الأهمية، وتطوير هذا العقل إلى المفكر الاستراتيجي لا بد أن يتسم بالمرونة، فقد يتضمن ذلك تغيير العادات، ووجهات النظر، والمعرفة⁽²⁾، كما تتضمن المرونة أيضاً ديناميكية الفعل ورد الفعل، اللذان يحققان أفضل النتائج، من خلال القدرة على تغيير الخطط، والتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار، سواء في الاستجابة لتلك البيئة لتحقيق الأهداف، أو محاولة تغيير تلك البيئة حيثما أمكن ذلك⁽³⁾.

(1) Ehsan sharifi (Spring 2012)، Strategic Thinking; a Practical View، Ideal Type of Management، Vol. 1، No. 1، pp. 71- 84، p.74.

(2) Zumalia Norzailan، Shazlinda Md Yusof، and Rozhan Othman (January 2016)، Developing Strategic Leadership Competencies، Journal of Advanced Management Science، Vol.. 4، No. 1، p.68.pp.66: 71.

(3) Stanley K. Ridgley (2012). Strategic Thinking Skills Course Guidebook، The Great Courses Corporate Headquarters، Virginia، 2012، pp.4-6.

ج- تفكير تحليلي: يعتمد التفكير الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمؤسسة، والاستناد عليها في إحداث التطوير المنشود، فيعتنى التفكير الاستراتيجي باستخدام أدوات التحليل، والتكتيكات؛ لاتخاذ الإجراءات اللازمة، التي من شأنها تساعد في تحقيق الأهداف، وتغيير الظروف التي قد تؤثر على المستقبل، والتي تنعكس بدورها على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة⁽¹⁾.

د- تفكير شمولي: يتضمن التفكير الاستراتيجي النظر إلى كافة الأبعاد، والجوانب بصورة مكتملة، حيث يحلل التفكير الاستراتيجي الفرص، والمشكلات من وجهة نظر شاملة، ويدرس العواقب المحتملة، كذلك يستخدم نتائج التحليلات لتحديد القضايا الرئيسية، والإجراءات المناسبة، من خلال نظرة شاملة، وفهم التأثير المحتمل الذي يمكن أن تحدثه هذه الإجراءات على بعضها البعض⁽²⁾.

هـ- تفكير إبداعي: التفكير الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل، وما يرتبط به من معلومات غير مكتملة وغير معروفة، وما يرتبط به من مشكلات جديدة تتطلب حلول إبداعية، لذلك يعد الإبداع أحد الأبعاد الرئيسة للتفكير الاستراتيجي⁽³⁾، ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الإلهام المبدع، فهو يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية ويتوصل إلى مجالات جديدة.

يتضح مما سبق، أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالمستقبلية، والإبداع، والشمولية، ويركز على التحليل، الأمر الذي يجعله تفكيراً مستمراً، ومن ثم فالتفكير الاستراتيجي عملية عقلية مستمرة لا تتوقف سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، ويمكن توضيح مستويات التفكير الاستراتيجي فيما يلي:

- (1) Stanley K. Ridgley (2012). Strategic Thinking Skills Course Guidebook، op.cit، p.182.
- (2) Feyzollah Zabihnia emran، Saeid Emamgholizadeh (2015). Strategic Thinking and Its Approaches، journal of Applied Environmental and Biological Sciences، Vol.5، p.145، pp.145-150،
- (3) Constantin Bratianu (5/6November2015). Defining A Spectrum For Strategic Thinking،، "Management and Innovation For Competitive Advantage"، Proceedings Of The 9th International Management Conference، Bucharest، Romania، p.3.

ثانياً: مستويات التفكير الاستراتيجي.

يتضمن التفكير الاستراتيجي مستويين، أحدهما: الفردي، والثاني: التنظيمي، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

أ- التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي:

يتضمن التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد ثلاث أبعاد، هي⁽¹⁾:

أ/ 1- التفكير الكلي للمنظمة، وبيئتها - **Holistic Understanding Of The Organization And Its Environment**: تتطلب القدرة على النظرة الكلية للمنظمة وبيئتها ادراك ترابط المشكلات والقضايا المختلفة ترابط، وتؤثر في بعضها البعض، كما تتطلب النظرة الكلية للأعمال، والعمليات الإدارية، والمنظمة ككل، لإحداث التغيير، فضلاً عن تنمية الحلول الإبداعية.

أ/ 2- الإبداع **Creativity**: يركز على تطوير الأفكار، والحلول، والمداخل الجديدة؛ لإيجاد الميزة التنافسية، وتصور أفضل الطرق للتنفيذ، ومن ثم فهي تقوم على القدرة على وضع المشكلات والحلول مع بعضها في مزيج جديد، وهذا يتطلب من المفكرين الاستراتيجيين فهم نماذج سلوكياتهم، ومفاهيمهم، وإدراكهم للمنظمة، واستخدام الخيال والإبداع لتخيل عدد من الاحتمالات، والبحث عن البدائل، وترجمة الأفكار إلى ممارسات، والقدرة على التعرف على احتمالية تنفيذ الأفكار الجديدة في المراحل المبكرة.

أ/ 3- رؤية لمستقبل المؤسسة - **A Vision For The Future Of The Organization**: التفكير الاستراتيجي لا بد أن يتم توجيهه لتحديد هدف المنظمة، والرؤية المستقبلية لها، والرؤية الذكية هي تلك التي توضح الاتجاه، وتمتد بالتركيز على كافة أنشطة المنظمة.

ب- التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي:

يعد المستوى التنظيمي السياق الذي يمكن أن يحدث فيه التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي، فالمنظمة بحاجة إلى الهياكل، والعمليات، والنظم، والتفكير على المستوى التنظيمي يتضمن البعدين التاليين⁽²⁾:

- (1) Ingrid Bonn (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competency، Management Decision، Vol 39، No.1، pp. 64-65
- (2) Ingrid Bonn، Developing Strategic Thinking as a Core Competency، Management Decision، Op.cit:pp. 66-68

ب/ -1 الحوار الاستراتيجي **Strategic Dialogue**: يتطلب التفكير الاستراتيجي وقت للتأمل، والاستكشاف من خلال إقامة حوار استراتيجي، ويتطلب الحوار الاستراتيجي فريق إدارة عليا Senior Management Teams لتعليم كيف يمكن اكتشاف كافة القضايا المعقدة والمتصارعة، وينبغي أن تخلق المنظمة الوقت والمناخ الإيجابي؛ لتعزيز الحوار الاستراتيجي المستمر بين فريق الإدارة العليا عن القضايا الاستراتيجية، فالحوار الاستراتيجي إذا تم القيام به بطريقة بنائية Constructive يتمتع بمميزات عدة منها تعدد الخبرات، والتحليلات من عدة عقليات وأفكار مختلفة، مما يقود إلى وضوح وتبصر جديد، والذي لا يمكن تحقيقه بشكل فردي.

وإن تكوين أعضاء فريق التفكير الاستراتيجي The members of the strategic thinking forum يساعد على وضع سيناريوهات، وأفكار، ونماذج مقترحة، ومناقشة القضايا كإعادة الهيكلة مثلاً، والتي لا بد من إيصالها إلى الإدارة العليا؛ لمساعدتهم على رؤية القضايا الاستراتيجية من وجهة نظر مختلفة، والعمل على تحدى النماذج العقلية السائدة في المنظمة، فمثلاً إحدى مؤسسات الأعمال الاستراتيجية توصلت إلى أن النجاح المستقبلي للمؤسسة لا يعود إلى السيناريو الصحيح فحسب، ولكن لإعداد فريق عمل التفكير الاستراتيجي الذي قدم ما هو مناسب.

ب/ -2 الاستفادة من قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية: يكمن التحدي للإدارة العليا في تصميم وبناء بيئة يُشجع فيها العاملين للمشاركة لتطوير الأفكار الإبداعية، والاستراتيجيات، ولا بد أن تؤمن الإدارة العليا بأهمية الإبداع في المنظمة، والتأكيد على أن الإبداع جزء من شخصية المؤسسة، ولكي يتحقق الإبداع لا بد من:

- اختيار العاملين وفقاً لخبراتهم، وقدراتهم.
- إعطاء العاملين الحرية، والاستقلالية لكي يستطيعوا أداء أعمالهم.
- الإمداد بالموارد الضرورية.
- تشجيع التقديرات، والاعترافات من قبل المراقبين.
- خلق مناخ يدعم الجهود الإبداعية في المنظمة.

ثالثاً: خطوات التفكير الاستراتيجي.

- اقترح زابريسكى «Zabriskie» و«هيلمنتيل Huellmante» ست خطوات متتابعة لعملية التفكير الاستراتيجي من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين، وهي⁽¹⁾:
- تصور مستقبل المؤسسة.
 - العمل على إعادة موارد المؤسسة للمنافسة في الأسواق القادمة.
 - تقييم المخاطر، والإيرادات، وتكاليف البدائل الاستراتيجية المتاحة لهم.
 - التفكير، وتحديد الأسئلة التي تريد الخطة الاستراتيجية الإجابة عليها.
 - التفكير المنطقي والمنهجي عن خطوات التخطيط.
 - تنشيط تفكيرهم الاستراتيجي في عمليات المؤسسة.
- هذه الخطوات تشمل على عناصر التفكير الاستراتيجي، فهي تتضمن التفكير المنظومي، والإبداعي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي نوضح عناصر التفكير الاستراتيجي:

رابعاً: عناصر التفكير الاستراتيجي.

تعدد النماذج الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، لعل من أبرزها نموذج جين م ليدتكا (Jeanne M. Liedtka) الذي وضع عام 1998، ويُعد هذا النموذج الأساس الذي وضع عليه نماذج التفكير الاستراتيجي فيما بعد، ويتضمن هذا النموذج خمسة عناصر أساسية، وهي⁽²⁾:

العنصر الأول: منظور النظم A Systems Perspective.

يمثل التفكير الاستراتيجي رؤية نظامية، أو كلية شمولية، تعترف بأن الأجزاء المختلفة للمنظمة تؤثر على بعضها، ويركز منظور النظم على الترابط، الذي يعني أن للفرد دور في

(1) (Zabriskie, N. and Huellmantel, A. (1991). "Developing strategic thinking in senior management", Long Range Planning, Vol. 24, No. 6, pp. 25-32. p.27.

(2) Jeanne M. Liedtka (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught?, long range planning, Vol.31, No.1, 1998, pp. 122- 124.

النظام الأكبر، وأن سلوكه يؤثر على أجزاء النظام، فضلاً عن تأثيره على النتيجة النهائية، ويشمل منظور النظم أيضاً فهم ديناميات العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية، وتقدير العلاقات المتداخلة بين الأجزاء الداخلية التي تشكل الكل، وتطوير منظور النظم يتطلب من المديرين النظرة الكلية للمنظمة، والخروج من التركيز الوظيفي لهم.

العنصر الثاني: التركيز على الهدف Intent-Focused.

التفكير الاستراتيجي مقصود ينتج عنه هدف استراتيجي مستقبلي تنافسي طويل الأجل، فالهدف الاستراتيجي يركز على ثلاثة أبعاد، هي: اكتشاف الواقع، وتحديد الاتجاه، وتحديد النتائج، وهذه هي سمات الهدف الاستراتيجي، كما أنه يوفر التركيز الذي يسمح للأفراد داخل المنظمة حشد طاقاتهم والاستفادة منها، وتركيز الانتباه، ومقاومة التحديات وكل ما يلزم لتحقيقه، فقد تكون الطاقة النفسية المورد الأكثر ندرة في المنظمة، أو الاستفادة من العاملين المتميزين للخروج بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

العنصر الثالث: انتهاز الفرص الذكية Intelligent Opportunism.

ويتضمن استغلال الفرص التي لا تعزز الهدف الاستراتيجي فحسب، ولكن تُولد فرص لظهور استراتيجيات جديدة، وهذا يتطلب أن يكون المديرين قادرين على ممارسة «الانتهازية الذكية»، وهذا يتطلب القدرة على التكيف مع الفرص المتاحة في البيئة، والمرونة لإعادة النظر في الأهداف، ومتابعة مسار العمل، والتركيز على ما، ولماذا، وكيفية تحقيق الأهداف؟ وهذا الأمر لا يوجد فحسب من ما يتوقعه المديرين أو نواياهم الفردية، ولكن من ما لديهم من خبرة وفهم وتطلعات، ومن خلال ممارستهم المستمرة للتفكير، ووضع جداول أعمال، ومواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة.

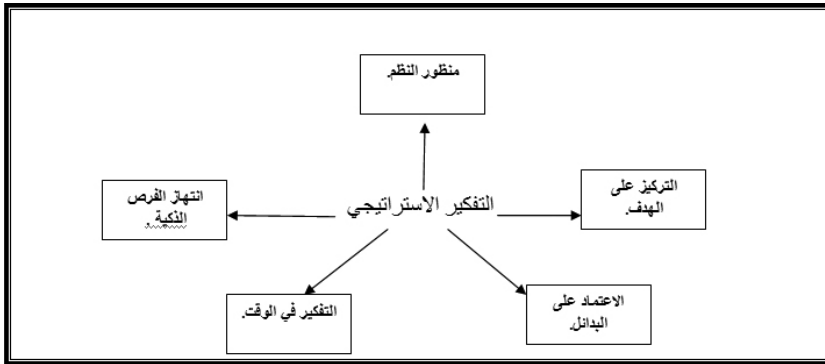
العنصر الرابع: التفكير في الوقت Thinking in Time.

يؤكد التفكير الاستراتيجي على «التفكير في الوقت المناسب» فهو يربط الماضي، والحاضر، والمستقبل، على اعتبار أن الماضي بمثابة مؤشر للمستقبل له قيمة تنبؤية، وأن المستقبل امتداد للحاضر، فالتفكير في الوقت المناسب يستخدم كل من ذاكرة المؤسسة والسياق التاريخي لها للتفكير جيداً حول إنشاء مستقبلها، وهذا يتطلب القدرة على حد

سواء لاختيار واستخدام القياس المناسب لفهم الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود، في حين أن المستقبل المنشود يمكن أن يكون خروجًا عن الماضي، لذلك فالتفكير في الوقت قادرًا على رؤية تكرار الترابط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل، وهذا الفهم يمكن الاستراتيجيين من الوضع في الحسبان ما يجب القيام به، وما يمكن القيام به.

العنصر الخامس: الاعتماد على البدائل أو الفرضيات Hypothesis Driven.

يتضمن العنصر الأخير للتفكير الاستراتيجي عملية وضع الفرضيات، حيث أنه يعكس «الطريقة العلمية أو المنهج العلمي»، فإنه يتعامل مع إيجاد وتطوير فرضيات واختبارها بكفاءة، وهو محور أنشطة التفكير الاستراتيجي، فالمنهج العلمي يستوعب كلا من التفكير الإبداعي، والتحليلي، والنقدي بالتتابع في استخدامها، إلا أن التفكير الإبداعي هو أساس التفكير الاستراتيجي، فيعتمد الأخير على السؤال الإبداعي ماذا لو....؟ ويتبعه السؤال المهم ماذا بعد.....؟، وهذا يسمح بتوليد الفرضيات واختبارها، دون أن يسقط القدرة على استكشاف أفكار جديدة، وهذا التجريب يسمح للمنظمة بأن تتجاوز علاقة السبب والنتيجة لتوفير التعلم المستمر، والشكل التالي يوضح عناصر التفكير الاستراتيجي.



شكل (1): يوضح عناصر التفكير الاستراتيجي (1).

(1) Jeanne M. Liedtka (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught?, long range planning, Op.cit, p. 122.

يتضح مما سبق، أنه لكي يستطع المديرين ممارسة التفكير الاستراتيجي لا بد أن تتوافر لديهم مهارات معينة، وعليهم مواجهة عدة تحديات، فضلاً عن ضرورة العناية بالتنمية المستمرة والتدريب على هذا النمط من التفكير، وهو ما ندرسه في المحور الآتي.

المحور الثاني: المديرين والتفكير الاستراتيجي (المهارات، والتحديات).

لكي يستطيع المديرين والقيادات الإدارية عامة مواكبة التقدم المعرفي وتحقيق التميز الإداري لا بد من امتلاكهم للمفاهيم، والأطر النظرية للتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن ربط كل القرارات التشغيلية بالتفكير في المستقبل، وتنمية القدرة على التصور والتخيل، ويمكن تحسين هذه القدرة عن طريق استمرار الممارسة وتحمل المؤسسات مسؤولية تطوير مهارات العاملين في هذا المجال⁽¹⁾، وهذا يفرض على المديرين الأخذ في الاعتبار عده أمور، لعل من أبرزها ما يلي:

1. التفكير الاستراتيجي منهجية، وأسلوب تفكير يُمكن المدير من استخدام أدوات التخطيط بشكل جيد⁽²⁾.
2. التفكير الاستراتيجي مرتبط باتساع المدارك، فيتطلب من المدير التحرر من أسر الزمان والمكان حتى تتوسع آفاقه، وتزداد خبراته، لذلك فالمؤسسات المنغلقة على نفسها تعجز عن إعداد قادة حقيقيين؛ لأنها تسجن عقولهم في مداركها المحدودة، ومن ثم فلا بد من رؤية العالم الأكبر، ومتغيراته، وتصور المستقبل ومشكلاته المحتملة⁽³⁾.
3. ج- يتطلب التفكير الاستراتيجي توافر مجموعة من المهارات، والقدرات الضرورية لممارسة هذا النمط من التفكير؛ لكي يستطيع المدير تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد أهداف المؤسسة، وما يتعلق بالموارد البشرية، وكيفية الاستفادة

(1) محمد عبد الغنى حسن هلال (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط الحاضر والمستقبل، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية)، ص 36.

(2) إبراهيم الديب (2009). مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، (المنصورة: أم القرى للترجمة والتوزيع)، ط 5.

(3) جاسم سلطان (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، (المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع)، ط 2، ص ص 114-115.

منها، والثقافة السائدة داخل المنظمة، ومن ثم ينتج عن التفكير الاستراتيجي استراتيجية مبدعة يمكن تنفيذها، لذلك لا بد من توافر عدة مهارات لدى المدير، فضلاً عن تحديد التحديات التي قد تواجهه في ممارسته لهذه المهارات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: المهارات اللازمة لمدير المدرسة لممارسة التفكير الاستراتيجي.

لقد أوضح كلاً من «بولبون Pollboon» و«إيلكا Ilkka» و«بربرا Barbara» مجموعة من المهارات التي ينبغي أن تتوافر في المفكر الاستراتيجي، وهي: القدرة على التفكير المفاهيمي «Conceptual Thinking»، والقدرة على التبصر «Vision-ary Thinking»، والإبداع «Creativity»، والقدرة على التفكير التحليلي «Analytical Thinking»، والقدرة على التعلم «Learning Ability»، والقدرة على التركيب «Synthesizing Ability»، والموضوعية «Objectivity»⁽¹⁾.

أ- مهارات التركيز على المهام: هناك حاجة إلى مهارات لأداء مهام محددة، ويتطلب هذا تطوير الإجراءات، والعمليات، والأنظمة اللازمة لتنفيذ التغيير التنظيمي المخطط، كما يتطلب المهارات الموجهة لإعادة تصميم العمليات، والأنظمة التنظيمية القائمة؛ لتسهيل رصد الواقع، وتقييم جهود التغيير⁽²⁾.

ب- مهارات الاستدلال والبرهان العلمي: يعتمد التفكير الاستراتيجي على الاستدلال، والبرهان العلمي المنطلق من الحقائق، والواقع، فالمفكر الاستراتيجي عندما يواجه المشكلات، نجد أنه يقسمها إلى مكونات، وبعد تحديد العناصر وأهميتها يعمل على إعادة مزجها باستخدام القدرات الفكرية له، وأفضل طريقة لتحليل الوضع،

- (1) Pollboon Nuntamanop, Ilkka Kauranen and Barbara Igel (2013). A New Model of Strategic Thinking Competency, Journal Strategy and Management, Vol.6, No.3, pp 242: 264, p.256
- (2) Zumalia Norzailan, Shazlinda Md Yusof, and Rozhan Othman, Developing Strategic Leadership Competencies, Journal of Advanced Management Science, Op.cit, p.68.

وإعادة الترتيب ليست بطريقة خطوة بخطوة، ولكن بطرق أخرى كتحليل النظم التي يكون فيها التفكير ليس خطياً ولكن تفكير استدلالياً علمياً⁽¹⁾.

ج- مهارات التحليل: المفكر الاستراتيجي لديه رؤية مستقبلية، تتحدد هذه الرؤية من خلال تحليل الماضي والتعرف عليه، وتحليل الحاضر؛ لوضع تصورات مستقبلية محكمة، فلا بد أن يكون لديه مهارات التحليل، خاصة أنه، في بعض الأحيان، ينطلق من معطيات ومعلومات غير كافية أو غير مؤكدة، ولكي تتوافر مهارة التحليل لابد للمفكر الاستراتيجي أن تتوافر لديه مهارة تحليل البيانات والمعلومات، وتفسيرها بدقة، والاستشعار البيئي، وتحديد الأهداف والأولويات، ومهارة الاختيار الاستراتيجي، ومهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة، واستخدامها بكفاءة، والتجاوب الاجتماعي بين المؤسسة، وبيئتها المحيطة⁽²⁾.

د- مهارات التقييم: المفكر الاستراتيجي يقيم عقليات الآخرين، واعتقاداتهم التي يستطيعون تقديمها للمؤسسة للاستفادة منها في العمل، وتطويرها بما يحقق التطوير المطلوب.

هـ - مهارة صنع واتخاذ القرارات: المفكر الاستراتيجي لابد أن يتخذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب، وهذا يتطلب أن يدرك الجانب العلمي في صنع واتخاذ القرارات؛ من حيث الخطوات التي ينبغي أن يتبعها للتوصل إلى أفضل القرارات. يتضح مما سبق، أن هناك مجموعة من المهارات التي ينبغي أن تتوافر في مديري المدارس لممارسة التفكير الاستراتيجي، إلا أنه يواجه مديري المدارس عدد من التحديات التي قد تقف عائقاً في كثير من الأحيان لاكتساب المدير لمهارات التفكير الاستراتيجي، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

(1) Ehsan sharifi (Spring 2012). Strategic Thinking; a Practical View، Ideal Type of Management، Op.cit، p74.

(2) مدحت محمد أبو النصر (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص ص 59-58.

ثانياً: التحديات التي تواجه ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي.

يواجه المديرين تحديات شخصية، وتنظيمية، وثقافية، لممارسة التفكير الاستراتيجي:

أ. تحديات شخصية: وتتضمن ما يلي:

أ/ 1- الرضا، والقناعة، والقبول من قبل المديرين بالوضع الحالي لأداء المؤسسة، دون محاولة التغيير والتطرق إلى مداخل أخرى جديدة تعمل على تطوير المؤسسة، وتحسينها⁽¹⁾.

أ/ 2- ضعف الثقة، والقدرة لدى القيادات الإدارية، وعدم إعدادهم لشغل وظائف الإدارة العليا يقلل من كفاءتهم في التفكير الاستراتيجي⁽²⁾.

أ/ 3- عدم رغبة بعض المديرين في تحمل المسؤولية، واقتصارهم على اتباع ما يتلى عليه من لوائح، وقوانين، وقرارات، دون أن يكون له دور.

أ. تحديات تنظيمية: وتشمل ما يلي:

ب/ 1- المركزية في اتخاذ القرار، أي صدور قرارات تحجم المدير عند محاولة الخروج عن المألوف، مما يضطر إلى اتباعها دون إعطاء له قدر من حرية التصرف.

ب/ 2- سياسة اختيار مديري المدارس قائمة على معيار الأقدمية، وسنوات الخبرة الطويلة؛ مما يجعل المديرين يعتقدون بضعف الحاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي⁽³⁾.

ج- تحديات ثقافية: وتتضمن ما يلي:

ج/ 1- الثقافة السائدة في المؤسسة لا تشجع على التفكير في المستقبل، من خلال اعتقاد العاملين بأن التفكير الاستراتيجي مهمة القيادات العليا فقط⁽⁴⁾، والتحدي

(1) مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي، من سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار السادس والأربعون، ص 131.

(2) محمد عبد الغنى حسن هلال (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط الحاضر والمستقبل، مرجع سابق، ص 37.

(3) محمد عبد الغنى حسن هلال (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط الحاضر والمستقبل، مرجع سابق، ص 37.

(4) مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 131.

الذى يواجه القيادات يتمثل في تقليل التأثير السلبي للثقافة السائدة في المنظمة على الأفراد⁽¹⁾.

ج/ 2- انخفاض التقدير المهني بين الإداريين، والمديرين في التعليم الفني والتدريب المهني⁽²⁾.

ج/ 3- الثقافة السائدة داخل المدرسة، والافتقار إلى المفاهيم العلمية، والتباين الثقافي بين العاملين، فضلاً عن اختلاف المستويات التعليمية بينهم⁽³⁾.

يتضح مما سبق، أنه لكي يتم مواجهة تلك التحديات لابد من العمل على تنمية التفكير الاستراتيجي للمديرين في ضوء عدد من الإجراءات، والتي ندرسها فيما يلي:

ثالثاً: تنمية التفكير الاستراتيجي للمديرين، وقيادات المؤسسات التعليمية.

لقد تم وضع مجموعة من الخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي للمديرين، وهي⁽⁴⁾:

1. المراجعة الذاتية، ورصد الواقع، والإيمان بأهمية وضرورة التفكير.
2. التدقيق في الاختيار، وانتقاء الأفراد المفكرين القادرين على ممارسة العمليات العقلية المركبة، وتحليلها، وتركيبها من جديد وفق أفكار، ورؤى ابتكارية جديدة.
3. الصقل الأكاديمي، والتدريب العملي.

ويُعد جانب التدريب من الجوانب المهمة، التي لابد من العناية بها، فالكفاءات الرئيسية لتطوير القادة الاستراتيجيين قابلة للتحقيق من خلال برامج التدريب المناسبة، على أن

(1) Ellen F. Goldman and Andrea Casey (2010). Building a Culture that Encourages Strategic Thinking، Journal of Leadership and Organizational Studies، Vol.17، No.2، p.121.

(2) برنامج إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني في مصر (2012)، الاستراتيجية القومية لإصلاح منظومة التعليم الفني والتدريب المهني في مصر 2017-2012، ص 10.

(3) عبد الرازق شاكر مراس (أبريل 2017). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص 267-266.

(4) جاسم سلطان (2006). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مرجع سابق، ص 155.

تتضمن تلك البرامج ثلاث عناصر رئيسية، وهي: « ممارسة متعمدة »-Deliberate Prac-tice، وكثافة التجربة "Experience Density"، والتعلم المعاكس "Reflective Learning"، فالممارسة المتعمدة وكثافة التجربة تزيد من التعلم التجريبي لتحسين الأداء والإنجاز من الخبرة، بينما التعلم المعاكس يعنى بتقييم البدائل، وتشجيع الأفكار الجديدة أو المعدلة، وكذلك التقييم الذاتي لنقاط القوة والضعف للفرد، وتلك الكفاءات الثلاثة تدعم تطوير الكفاءات القيادية الاستراتيجية⁽¹⁾.

وعليه؛ فإنه بعد العناية بتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، فعليهم أيضاً أن ينقلوا خبراتهم، وممارساتهم إلى العاملين في المؤسسة، فالتفكير الاستراتيجي قائم على التكامل بين القيادات، والعاملين، ويعتمد على الفكر المنظومي والإبداعي، الذي لا يتم بمعزل عن جميع العاملين وفي مقدمتهم قيادات المؤسسة، لذلك هناك مجموعة من الأمور التي يؤديها القيادات لتشجيع ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسة، لعل من أبرزها⁽²⁾:

- فهم القيادات لأنفسهم كمفكرين استراتيجيين، وفهم جوانب القوة والضعف في ضوء عناصر التفكير الاستراتيجي.
 - مساعدة العاملين على فهم عاداتهم، وممارساتهم، وتعزيز التعدد، والاختلاف، والمسؤولية المشتركة، فضلاً عن العناية بالعلاقات، والتفاعلات الشخصية بين الأفراد.
 - تطبيق الهياكل والعمليات التنظيمية، التي تساعد على تدعيم التفكير الاستراتيجي.
 - وضع خطط تطويرية تساهم في تنمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة.
- ويتطلب تنمية التفكير الاستراتيجي الاختيار الصحيح للقيادات، والعناية بتقديم برامج تدريبية متقدمة لتطوير القدرات الذهنية، وتنشيط آليات التفكير المستقبلي،

(1) Zumalia Norzailan, Shazlinda Md Yusof, and Rozhan Othman (January 2016). Developing Strategic Leadership Competencies, Journal of Advanced Management Science, Op.cit, pp69-70.

(2) EllenF.Goldman and Andrea Casey (2010). Building a Culture that Encourages Strategic Thinking, Op.cit, p.124.

والتدريب على ممارسة التفكير الاستراتيجي في الإدارة في جميع المجالات وفي مقدمتها ما يتعلق بالمشاركة المجتمعية، وربط المدرسة بمؤسسات المجتمع، خاصة أن التعليم الفني يتطلب تعزيز المشاركة المجتمعية، لذلك سيتم تناول مجالات المشاركة المجتمعية، وآلياتها، وخطواتها في المحور التالي:

المحور الثالث: المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية الفنية (مبرراتها، ومجالاتها، وآلياتها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة فيها).

مشاركة المجتمع في تطوير المؤسسات التعليمية من الأمور المهمة التي تساعد على الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، خاصة المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، التي تحتاج إلى تضافر الجهود لتحسينها، وتطويرها، فهي بحاجة إلى مخصصات مالية، وكوادر بشرية مؤهلة أكثر من التعليم العام بحكم طبيعتها التي تقتضى مشاركة فعالة بين المدارس، وأصحاب الأعمال، فالطلاب في هذا النمط من التعليم يدرسون ما يتعلق بالأساس النظري يومان في المدرسة، وأربع أيام في مكان العمل، لذلك في ضوء المشاركة المجتمعية يتحقق التعاون، والتكامل بين المدرسة، وإدارتها، وبين مؤسسات المجتمع، وكافة الأطراف المعنية، فضلاً عن تطوير وتحسين فعالية التعليم الفني، والمساعدة في تحقيق أهدافه سواء على المستوى التعليمي أو التدريبي، ويمكن توضيح مبررات المشاركة المجتمعية فيما يلي:

أولاً: مبررات المشاركة المجتمعية.

تعدد مبررات المشاركة المجتمعية، ويمكن توضيح أبرزها في تطوير أداء المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج على النحو التالي⁽¹⁾:

1 - فعالية الدولة المحدودة Limit of state effectiveness: انطلاقاً من عدم قدرة الحكومة بمفردها على أن تحقيق الأهداف التعليمية مع الموارد المتاحة، والقيود الإدارية، تعد مشاركة كافة الأطراف سواء أكانوا أولياء الأمور، أو المجتمع المحلي، أو

(1) Obsaa Tolesa Daba (June 2010). Decentralization and Community Participation in Education in Ethiopia: A case of three woredas in Horro Gudduru Wol-laga Zone of Oromia National Regional State، Op.cit، pp.14-15.

مؤسسات المجتمع المختلفة في الإدارة، وتمويل التعليم وسيلة للتغلب على الموارد المحدودة، والقيود الإدارية، وذلك من خلال العمل على زيادة الموارد المادية، أو المالية، أو البشرية؛ مما يجعل النظام التعليمي أكثر فعالية.

2 - تعزيز الملكية، والطلب Ownership and demand: تعزز المشاركة المجتمعية في المدارس الشعور بالملكية، وتزيد من الالتزام نحو تحقيق الأهداف؛ لتحسين التعليم، خاصة إذا كان النظام التعليمي يعاني من عدم الكفاءة، وانخفاض الطلب عليه نتيجة انخفاض جودته، أو النظرة المتدنية له، كما هو الحال في التعليم الفني، وعليه؛ تشارك المجتمعات المحلية في تمويل المدارس، وإدارتها.

3 - دعم الديمقراطية، والمساءلة Democratization and accountability: غالباً ما تعتبر المشاركة في توفير الخدمات الأساسية، لبنة مهمة في التحول الديمقراطي للمجتمعات، ومن منطلق تشجيع مشاركة المواطنين تتقاسم المسؤولية مع الحكومة للوفاء بمسؤولياتها، فضلاً عن توفير منتدى يمكن من خلاله سماع وجهات النظر المختلفة لإضفاء الشرعية على عملية صنع القرار على المستوى المحلي، وعندما تسهم المجتمعات مباشرة في تغطية تكاليف التعليم، فمن المرجح المطالبة بدور أكبر في شكل ومضمون الخدمة التعليمية، والتأكد من أن الخدمات سلمت بكفاءة، وهذا مبرر دعم المجتمع المحلي في التعليم، وهذا يعنى «زيادة المساءلة لتطوير التعليم، فضلاً عن أن المشاركة تقدم الدعم المتبادل للاستمرار في الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف»⁽¹⁾.

4 - تحقيق الكفاءة Efficiency: تزيد المشاركة من الكفاءة، وتساعد على تحديد العقبات التي تعترض التنفيذ الفعال، والعمل على التغلب عليها، فضلاً عن تبادل الخبرات، والمعرفة، والمهارات المشتركة اللازمة⁽²⁾، ومن ثم بناء القدرات البشرية من خلال رفع المستوى التعليمي والتدريبي.

(1) Mark Bray (October 1999).Community Partnerships in Education: Dimensions, Variations, and Implications, Comparative Education Research Centre, The University of Hong Kong, China, p. 5.

(2) Ibid, p.5

5- الاختيار والمنافسة **Choice and competition**: وتتضمن تقديم أصحاب الأعمال، وأولياء الأمور، والطلاب البدائل التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن تلك الجهات لديها الحق الأساسي في اختيار أشكال التعليم المقدمة، علاوة على إخضاع مقدمي الخدمات التعليمية لمتطلبات السوق لإجبارهم على المنافسة وتحسين الكفاءة.

يتضح مما سبق، أن للمشاركة المجتمعية عدة مبررات، ومن ضمن هذه المبررات اعتناء جميع أفراد المجتمع بقضايا التعليم وسياساته؛ الأمر الذي يساعد على تقديم أفكار وممارسات متنوعة جديدة مبتكرة تتعلق بالعملية التعليمية والتدريبية، كما يتطلب ضرورة التكامل والتعاون بين مؤسسات المجتمع والمدرسة، وتشجيع المشاركة المجتمعية على كافة المستويات على المستوى الفردي والمحلي، والوطني؛ بما يساعد على تنسيق المهام، واستخدام الموارد بفعالية، وتعبئة موارد مالية وبشرية إضافية إذا لزم الأمر ذلك، ومن ثم فقد تأخذ المشاركة أشكال مختلفة، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف توجهات المجتمع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، ويمكن توضيح أشكال المشاركة المجتمعية على النحو التالي:

ثانياً: مجالات المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.

تتعدد مجالات المشاركة المجتمعية في التعليم الفني، وهي:

أ. المشاركة في المعلومات:

تتضمن المشاركة في المعلومات «Information sharing» المعرفة التامة بالقواعد واللوائح المنظمة لجوانب المشاركة المجتمعية من قبل كافة الأطراف، سواء المدرسة أو المؤسسات المجتمعية، كما تتضمن الإجابة على كافة الأسئلة المطروحة من قبل جميع الجهات ذات العلاقة، وقد يستخدم في ذلك الاستبيانات، أو الدراسات المسحية، أو أي نهج مماثل بحيث تتاح النتائج التي تم التوصل إليها⁽¹⁾، فضلاً عن إجراء

(1) (Morogoro, Tanzania (2010).The Importance Of Community Participation In Ongoing Construction Of Primary Schools, Master Thesis in Development Management, University of Agder, Faculty of Economics and Social Sciences, Centre for Development Studies, p.7.

البحوث والتقييمات، التي تُعد أيضاً من أشكال المشاركة في المعلومات، والتي يمكن أن تُجربها مؤسسات التعليم العالي، أو المؤسسات البحثية.

وتتضمن المشاركة أيضاً تبادل المعلومات مع المستفيدين من أجل تسهيل العمل الجماعي، أو الفردي، والوصول إلى الحد الذي يساعد على فهم وأداء المهام على نحو أفضل⁽¹⁾، الأمر الذي يساعد على تحليل الواقع، وتحديد المشكلات، التي تحدد الأهداف، وتوضع الخطط، وتُتخذ القرارات في ضوءها.

ب- المشاركة في الإدارة:

تُعد المشاركة في إدارة المدارس إحدى مظاهر الديمقراطية، وتعبر عن أهمية تبادل الخبرات بما يفيد العملية التعليمية، وتعنى المشاركة في إدارة المدارس، وبصفة خاصة التعليم الفني، تمثيل المجتمع والمؤسسات ذات الصلة في قضايا المدرسة، أو صنع القرار، أو التمويل، أو تطوير خطط العمل، أو التعاون من أجل تحديد الأهداف التعليمية والتدريبية، التي في ضوءها تتحدد أنشطة العمل وأساليبه، كما تتضمن المشاركة في الإدارة مراقبة المدارس، وتقويمها من قبل الجهات المشاركة، كملاحظة الصفوف، وإقامة المعارض المدرسية، وغيرها، وهناك آليات تساعد على تحقيق المشاركة في إدارة المدارس، منها على سبيل المثال⁽²⁾:

ب/ 1- مجالس المدارس Legally Incorporated School Boards: أدرجت قانوننا - بموجب القانون المحدد لكل مدرسة لديها هيئة إدارية، تتكون من مدير المدرسة، وممثل من المعلمين، وممثل من أولياء الأمور، وممثل من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة.

ب/ 2- جمعيات الآباء والأمهات Parents Associations: كما تسمى جمعية الآباء والمعلمين (PTA)، وهي لجان تنفيذية تتألف من مدير المدرسة، وممثل من

(1) Samuel Paul (February 1987). Community Participation in Development Projects The World Bank Experien, World Bank Discussio Papers, The World Bank Washington, p.4.

(2) Obsaa Tolesa Daba (June 2010). Decentralization and Community Participa-tion in Education in Ethiopia: A case of three woredas in Horro Gudduru Wol-laga Zone of Oromia National Regional State, Op.cit, p. 24.

المعلمين، والآباء والأمهات، التي تتضمن اجتماعات دورية لاتخاذ قرارات بشأن الأنشطة، والعمليات، والتدريبات، وغيرها، وهي بمثابة جسر بين المعلمين، وأولياء الأمور، وإدارة المدرسة عامة.

ب/ -3 مجموعة أو لجان التعليم القروي Cluster and /or Village Education Committees: وهذه الهيئات رسمية نموذجية تشرف على عدة مدارس في قرية، أو مجموعة من القرى، بدلاً من مدرسة واحدة وتسهم في خلق التعاون بين الحكومة، والمجتمع بمؤسساته المختلفة.

ج- المشاركة في التدريب:

تعتمد المشاركة في التدريب على إيجاد قنوات للاتصال بين مدارس التعليم الفني المزدوج ومؤسسات المجتمع ذات الصلة، من خلال وجود اتفاقيات للتعاون بينهم، بحيث يتم العناية بإعطاء خبرات للطلاب في أماكن العمل، أي التعليم من خلال العمل، بما يساعد على تطوير كفاءتهم الحالية والمستقبلية، ولتحقيق ذلك لا بد أن تتضمن ما يلي⁽¹⁾:

ج/ -1 تدريب الطلاب في المؤسسات (كالمصانع، والشركات) على وجود خطط منتظمة للتدريب.

ج/ -2 بناء مراكز للتدريب في مدارس التعليم الفني المزدوج.

ج/ -3 تقديم الاستشارات بشأن التدريب، من خلال التشاور «Participation by consultation»، حيث يتم مشاركة الأفراد، أو الجهات من خلال استشارتهم، والاستماع إلى وجهات نظر هؤلاء المهنيين؛ لتحديد المشكلات والحلول، وهذا يتطلب تطوير الاتصالات مع المؤسسات الخارجية؛ لتقديم المشورة التقنية التي يحتاجونها، ولكن مع الاحتفاظ بالسيطرة على كيفية استخدام الموارد.

يتضح مما سبق أهمية المشاركة المجتمعية في التدريب، مع الوضع في الاعتبار أن التدريب لا يقتصر على الطلاب فقط، ولكن يتضمن العناية بتدريب المعلمين للارتقاء

(1) Morogoro، Tanzania(2010). The Importance Of Community Participation In Ongoing Construction Of Primary Schools، Master Thesis in Development Management، Op.cit، p. 7.

بمستواهم، فهذا النمط من التعليم يحتاج إلى معلمين بمواصفات معينة، وهنا أيضاً يبرز دور مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات البحثية، ولكي يتحقق ذلك لابد من عقد اتفاقيات للتعاون مع تلك المؤسسات، فضلاً عن تحديد احتياجاتهم التدريبية لإعطائهم البرامج التدريبية المناسبة التي تطور من أداءهم، أو إتاحة التدريب عن بعد كأحد الآليات المستخدمة لتسهيل تقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين.

د- المشاركة في التحفيز:

تتضمن توفير الحوافر المادية و المعنوية، فقد تشارك بعض المؤسسات من خلال توفير الموارد كالعامل مقابل الغذاء، أو المال، أو حوافر مادية أخرى⁽¹⁾، أو وجود سياسات واضحة للتوظيف كأن يتم توظيف المتفوقين، والمبدعين من الطلاب عقب تخرجهم، ومن ثم لابد من استحداث نظم تحفيزية بمشاركة مؤسسات المجتمع المختلفة.

هـ - المشاركة في توفير البنية التحتية التعليمية:

يعد توفير البنية التحتية التعليمية، باختلاف أبعادها، من مجالات المشاركة المجتمعية المهمة، والتي تتضمن توفير الموارد المالية لدعم نفقات المدرسة، وتطوير المشروعات، وتقديم المساعدات الفنية في الأنشطة المختلفة⁽²⁾، وتوفير التجهيزات، والمستلزمات، والمواد التعليمية، كتوفير بعض البرامج، والكتب، والوسائل التعليمية، وغيرها، وتؤكد الدول النامية على المشاركة المجتمعية من قبل كافة المؤسسات الحكومية، وغير الحكومية في تطوير المدارس في جميع مراحلها بما في ذلك التخطيط، والبناء، وتوفير مواد البناء الأساسية، وتعاقدات العمل مع الحرفيين المحليين وأصحاب المشاريع الصغيرة، فعلى سبيل المثال نجد في دولة غانا أن 43% من المشاركة المقدمة للمدارس الفنية من قبل المجتمعات المحلية، كما أوضحت نتائج البحوث أيضاً أنه من أصل 173

- (1) Morogoro، Tanzania (2010). The Importance Of Community Participation In Ongoing Construction Of Primary Schools، Master Thesis in Development Management، Op.cit، p.7.
- (2) Jennifer Swift-Morgan (Fall 2006). What Community Participation in Schooling Means: Insights from Southern Ethiopia، Harvard Educational Review، Vol.76،No.3، p. 359. pp.339:368.

أسرة، شاركت 43٪ في توفير البنية التحتية، و11٪ شاركت من خلال توفير الموارد المادية، وساهمت 33٪ في العمالة والموارد المالية، و11٪ شاركت من خلال توفير العمل والغذاء، ونسبة ضئيلة حوالي 2٪ لم تشارك بأي شكل على الإطلاق⁽¹⁾.

ثالثاً: آليات تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.

تتعدد الآليات المستخدمة لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية، خاصة

في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1 - فتح الحوارات تؤدي إلى مشاركة حقيقية:

ويقصد به توفير إطار للحوار، والنقاش، والتطوير بدلاً من عرض مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس فعالية المشاركة، وقد ساعدت الأدوات والتقنيات الحديثة على إقامة حوارات بين المؤسسات المجتمعية المختلفة، كما ساعدت على طرح وجهات النظر المختلفة بين الجهات المستفيدة⁽²⁾، ويمكن فتح الحوارات بين المؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع من خلال ما يلي:

1/أ - الندوات الفنية Technical Seminars:

وتتضمن تقديم سلسلة من الندوات تهتم بالتكنولوجيا، والأساليب الحديثة في التعليم والتدريب، وهي ندوات لتحفيز وإلهام العاملين، وتسهيل علاقات العمل بين المدرسة، وكافة المؤسسات المجتمعية الأخرى، كأن يتم تصميم ندوة لتقديم رؤى تكنولوجيا محددة، أو إقامة منتدى لتطوير تطبيقات التكنولوجيا، وتعزيز الجهود التعاونية في المستقبل، وتساعد هذه الندوات على اكتساب الأفراد المهارات، والمعارف

(1) Emmanuel Wedam¹، Joseph Yaw Dwamena Quansah، Irene Akobour Debrah(2015). Community Participation in Educational Infrastructure Development and Management in Ghana، Education، Vol.5، No. 5، pp. 129-141، Published online at <http://journal.sapub.org/edu>، P.135

(2) Danny Burns، Frances Heywood، Marilyn Taylor، Pete Wilde and Mandy Wilson (July 2004). Making community participation meaningful A handbook for development and assessment، Op.cit، p 5.

الجديدة، وقد تتضمن ندوات فنية ليوم واحد، وورش عمل، ودورات قصيرة في عديد من المجالات⁽¹⁾.

1/ ب- برامج التوعية المجتمعية Community outreach programs:

تربط برامج التوعية المجتمعية بين المؤسسات المجتمعية المختلفة، فهي تساعد على بناء جسور تستجيب ثقافياً لتلبية احتياجات المدارس بشكل أفضل، فالتواصل مع المجتمع وسيلة لتوسيع رأس المال الاجتماعي الذي يرتبط بالنجاح داخل المدرسة وخارجها، وبرامج التوعية الفعالة للمجتمع يمكن أن تزيد من المشاركة من خلال معالجة الحواجز التي تعوقها، ويمكن تحديد العوائق من خلال المسوحات، والمقابلات، وغيرها، وهناك عديد من الاستراتيجيات لتحسين برامج التوعية المجتمعية وتعزيزها منها بناء ثقة المجتمع من خلال الاستماع، والحوار، واحترام الآراء، واختيار المواقع المناسبة لأنشطة التوعية، فضلاً عن استخدام أبحاث العمل التشاركي، وقد يتضمن هذا النهج البحثي أفراد المجتمع، وممثلي المنظمات، والباحثين الذين يرصدون بشكل تعاوني تقدم وتأثير التواصل مع المجتمع على الأهداف المحددة، مما يعزز روح التحسين المستمر والمساءلة المشتركة⁽²⁾.

2 - تدريب طلاب المدارس الفنية Technical School Internships

ضرورة تدريب الطلاب في معامل، أو مختبرات، أو وحدات تابعة لبعض المؤسسات المجتمعية، كما هو الحال في بعض الدول، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، نجد أن مختبر لينكولن «Lincoln» يقدم تدريب كل عام لعدد من طلاب مدرسة مينوتمن الثانوية الفنية «Minotman Technical Secondary School»، ومعهد وينتورث للتكنولوجيا «Wentworth Institute of Technology»، بحيث يجري إرشادهم من

(1) Communications and Community Outreach Office (2014).Community Involvement، Lincoln Laboratory Community Outreach، Massachusetts Institute of Technology، USA، pp.34.

(2) Mavis Sanders (2017).Community Outreach، Edited by Kylie Pepler، The SAGE Encyclopedia of Out-of-School Learning، Community Outreach Programs، SAGE Publications، Inc.، Thousand Oaks، city، p.2-3.

قبل أحد موظفي المختبر، ومن خلال عملهم في المختبر يحصل المتدربين على فرصة عمل في المجال الهندسي⁽¹⁾، وإلى جانب ذلك نجد أن هناك عدة برامج لتدريب طلاب المدارس الفنية، لعل من أبرزها ما يلي⁽²⁾:

أ- برامج التلمذة: هناك أنواع من برامج التلمذة، وهي:

أ/ 1- التلمذة المحدثّة: يخصص للطلاب الذين اكملوا السنوات التسعة من التعليم الأساسي الإلزامي، ويشترك فيه ثلاث فئات هم: الطالب، ورب العمل، واستشاري تدريب من مركز التدريب، ويتضمن أكثر أنواع التلمذة شيوعاً خمسة أيام أسبوعياً في الشركة مع دورات مكملّة في مراكز التدريب، والتلمذة ليوم واحد على الأقل في الأسبوع، كما يمكن تقديم أربعة أو خمسة أسابيع من التدريب في الشركة، وأسبوع واحد في المركز، وفي كلتا الحالتين يتم التدريب في إطار عقد للتلمذة، وينتهي بالامتحانات مع منح الخريجين شهادة كفاءة مهنية.

أ/ 2- التلمذة التقليدية: يتضمن هذا النوع من التلمذة عقداً بنفس الشروط السابقة، ولكنه لا يتضمن بشكل منهجي دورات مكملّة، أو مراقبة منتظمة من قبل استشاري تدريب، بخلاف برنامج التلمذة المحدثّة، وهذا النوع من التلمذة متاح للشباب من سن 15 إلى 20 عاماً، الذين لم يكملوا الصف التاسع من التعليم الأساسي، وفي نهاية التدريب يمنح الخريجون شهادة إكمال للتلمذة.

ب- التناوب: أو النظام الثنائي، وهو نوع من التدريب الذي يتم في مواقع العمل ومركز التدريب، بخلاف التلمذة، فإن برنامج التناوب لا يتم على أساس عقد يوقع بين الطالب والشركة، ولكن يبدأ الطلاب دوراتهم التدريبية في المراكز، ثم يوزعون على أماكن العمل، كما أن تدريب التلمذة مدفوع بطلب السوق أكثر من برنامج التناوب.

(1) Communications and Community Outreach Office (2014). Community Involvement, Op.cit, p. 35.

(2) ريتشارد سويت (2009)، دراسة مقارنة برامج التعلم القائم على موقع العمل الموجهة إلى الشباب في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط (الجزائر، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، المغرب، سورية، تونس، تركيا، الضفة الغربية وقطاع غزة)، الاتحاد الأوروبي، مؤسسة التدريب الأوروبية، ص ص 81-80.

3- برنامج زمالة الدراسات العليا Graduate Fellowship Program.

في إطار المشاركة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع والمدارس الفنية، يتم عقد اتفاقيات تعاون فيما بينهم، والتي من خلالها يتم منح الطلاب المتميزين عدد من برامج تعليمية لاستكمال دراستهم العليا، ومن ضمنها برنامج زمالة الدراسات العليا، كما هو مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتم منح عدد من الطلاب متابعة الدراسات العليا من درجة الماجستير أو الدكتوراه في الجامعات المشاركة، سواء من خلال إعطاء رواتب للملتحقين بزمالة الدراسات العليا، أو إعطاء المساعدات المالية، أو تقديم الدعم لنفقات الأبحاث المباشرة الأخرى⁽¹⁾.

4 - عقود العمل والتدريب:

تُعد عقود العمل والتدريب من آليات تفعيل المشاركة، من حيث وجود عقود لها صفة واثاقية ملزمة قانونياً، وتحدد بوضوح التزامات جميع الأطراف، وتوجد هذه العقود في برامج التلمذة في بعض الدول منها الجزائر والمغرب، في حين توجد عقود طوعية ليس لها صفة قانونية، كما هو الحال في لبنان، فضلاً عن وجود ضريبة تلمذة تعاقب الأطراف التي لا تقوم بالتدريب، ووجود حوافز مالية لتشجيع أرباب العمل على المشاركة من خلال صناديق خاصة مقتطعة من ضرائب التدريب، فمثلاً في تركيا تأسس في عام 1986 صندوق لتطوير ودعم التلمذة، والتعليم المهني والفني، وخصصت له نسبة 1٪ من ضريبة دخل أرباب العمل، ونسبة 20٪ من ميزانية التدريب السنوية الخاصة باتحاد العمل التركي للحرف اليدوية⁽²⁾.

3 - إجراء التقييمات المستمرة لممارسات المشاركة المجتمعية:

يُعتبر إجراء تقييم ممارسات المشاركة المجتمعية بشكل مستمر من ضمن الآليات التي تساعد على تفعيل المشاركة المجتمعية، فالمجتمعات دائماً تتطور، الأمر الذي

(1) (Communications and Community Outreach Office (2014). Community Involvement, Op.cit, pp.46.

(2) ريتشارد سويت (2009). دراسة مقارنة برامج التعلم القائم على موقع العمل الموجهة إلى الشباب في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط (الجزائر، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، المغرب، سورية، تونس، تركيا، الضفة الغربية وقطاع غزة)، مرجع سابق، ص ص 44:46.

يترتب عليه تطور احتياجاتهم ومطالبهم، وبالتالي تحتاج إلى تعديل وتطوير، وفقاً لاستراتيجيات محددة، كما أنها أيضاً بحاجة إلى أن تكون مرنة بصورة كافية لتترك مجالاً؛ لإجراء تغييرات في الجهود المبذولة، ولتنفيذ الخطط الموضوعية، كما أن التقييم يعكس واقع الممارسات المنفذة؛ بما يساعد على إحداث التطورات المطلوبة⁽¹⁾.

ويرتبط بالتقييم قياس التقدم المحرز من خلال استخدام الأدوات التقييمية؛ لتحديد ما يتم إنجازه من عمل في ضوء معايير محددة، كما يمكن قياس التقدم من خلال المقارنة مع أعمال مماثلة في أماكن أخرى، بما يساعد على فهم الخبرات والتعلم لتبادل، وتطوير الممارسات الجيدة⁽²⁾.

يتضح مما سبق تعدد آليات المشاركة المجتمعية، إلا أن تنفيذ هذه الآليات يرتبط بضرورة وجود خطوات واضحة من قبل المديرين؛ لتحسين المشاركة المجتمعية، والتي يمكن تناولها فيما يلي:

رابعاً: خطوات تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج. يوجد خمس خطوات يمكن من خلالها تحسين المشاركة المجتمعية، وهي⁽³⁾:

الخطوة الأولى: تطوير فهم مشترك للمشاركة المجتمعية Develop a shared understanding of community participation: تعد الخطوة الأولى في تفعيل المشاركة توحيد الاتجاه والفهم المشترك، حول ضرورة وأهمية المشاركة المجتمعية، وأهدافها، فلا بد من تكوين فهم مشترك عن ماهية المشاركة المجتمعية، من خلال مناقشة وجهات النظر المختلفة، والعمل على توحيد الجهود بين كافة الأطراف، ووضع رؤى وأهداف مشتركة.

(1) Mitsue Uemura (1999). Community Participation in Education: What do we know?، HDNED، The World Bank، pp 13-14.

(2) Danny Burns، Frances Heywood، Marilyn Taylor، Pete Wilde and Mandy Wilson (July 2004)، Making community participation meaningful A handbook for development and assessment، Op.cit، p.4.

(3) Danny Burns، Frances Heywood، Marilyn Taylor، Pete Wilde and Mandy Wilson (July 2004)، Making community participation meaningful A handbook for development and assessment، Op.cit، p. 6.

الخطوة الثانية: تحديد الوضع الحالي Establish the current position: الذي يتعلق بتحديد الإطار الذي تسيير فيه المشاركة المجتمعية على أرض الواقع.

الخطوة الثالثة: تحديد القضايا التي تحتاج إلى معالجة Identify issues and needs to be addressed: يساعد تحديد الوضع الحالي على تسليط الضوء على القضايا التي تحتاج إلى معالجة، ومن خلال تحديد تلك القضايا يمكن التعرف على الأنشطة المختلفة، التي من شأنها أن تساعد على تطوير أكبر وأكثر وضوحًا للمشاركة المجتمعية.

الخطوة الرابعة: الموافقة على خطة عمل: Agree an action plan والتي ينبغي أن تتسم بالواقعية بشأن ما يمكن تحقيقه في ضوء جدول زمني معين، وفي ضوء الموارد المتاحة، وربما تحتاج إلى ترتيب الأولويات، وتحديد الفئات والجهات المختلفة التي من شأنها تقدم الدعم اللازم.

الخطوة الخامسة: استعراض التقدم المحرز: Review progress ينبغي إعادة النظر في استراتيجيات المشاركة المجتمعية في ضوء التقدم المحرز، والاحتياجات المتبقية، وهذا لا يتعلق بالعمليات والإجراءات المنفذة فحسب، وإنما بمدى فعاليتها أيضًا. ويرتبط بتحقيق تلك الخطوات السابقة مجموعة من الأسئلة المهمة، نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

1. من الذي سيتم احتواءهم في المشاركة المجتمعية، وهو سؤال يركز على من Who؟
2. ما الأهداف المراد تحقيقها من خلال برامج المشاركة المجتمعية، وهو سؤال يركز على ماذا What؟
3. أين نريد أن تتجه المشاركة المجتمعية، وهو سؤال يركز على أين Where؟
4. كيف يتم احتواء الجهات المشاركة، أي طرق المشاركة المناسبة التي نحتاجها لتحقيق أهداف المشاركة، وهو سؤال يركز على كيف How؟
5. متى نخطط للمشاركة المجتمعية، وهو سؤال يركز على متى When؟

(1) Henry Sanoff (August 2000)، Community Participation Methods in Design and Planning، Landscape and urban planning، available at <http://www.researchgate.net/publication/235700897>، access at 21/4/2019.

ولكى تحقق المشاركة المجتمعية أهدافها بكفاءة، ولكى يستطيع المديرين ممارسة التفكير الاستراتيجي لابد من معرفة العوامل التي تؤثر على المشاركة المجتمعية، والتي من الممكن أن تكون عوامل مساعدة أو معيقة، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

خامساً: العوامل المؤثرة على المشاركة المجتمعية.

تتأثر المشاركة المجتمعية بعدة عوامل من بينها الموقف نحو المشاركة، وشكل أو طبيعة المجتمع، والشفافية في تدفق المعلومات، والتشريعات المطبقة، والقيادة المدرسية.

أ - الموقف Attitude:

ويقصد به الاتجاه المستمر نحو التصرف بطريقة معينة، ويتضمن الموقف جانب وجداني، وإعلامي، وسلوكي، ويشمل الجانب الوجداني موقف الفرد أو المؤسسة (الإيجابي، أو المحايد، أو السلبي) نحو موضوع معين، ويتضمن الجانب الإعلامي معتقدات ومعلومات الفرد أو المؤسسة حول موضوع ما، وأخيراً الجانب السلوكي يتضمن الميل للتصرف بطريقة معينة تجاه موضوع أو عمل ما، ويُعد المكون السلوكي من أبرز المكونات التي يمكن ملاحظتها مباشرة، خاصة في موقف الأفراد أو المؤسسات نحو المشاركة المجتمعية⁽¹⁾.

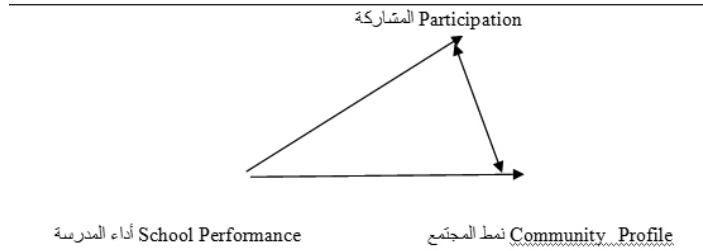
ويتعلق بالموقف بعديين مهمين، أحدهما: ما يتعلق بدعم ثقافة المشاركة، والتعاون، والتكامل، والعمل الجمعي من قبل جميع الأطراف، فموقف وثقافة أعضاء المدرسة وفي مقدمتها المديرين ينعكس على ممارسة المشاركة، وتشجيع وترحيب أعضاء المدرسة، وتقديرهم للإسهامات المجتمعية المختلفة يؤثر تأثيراً إيجابياً على تعزيز المشاركة، وقد يتم ذلك من خلال إقامة عدد من الاجتماعات بين أعضاء المدرسة، وأولياء الأمور، وأعضاء المؤسسات المجتمعية الأخرى⁽²⁾.

- (1) Morogoro، Tanzania (2010).The Importance of Community Participation in Ongoing Construction of Primary Schools، Master Thesis in Development Management، Op.cit، p.13.
- (2) Jennifer Swift-Morgan (Fall 2006). What Community Participation in Schooling Means: Insights from Southern Ethiopia، Harvard Educational Review، Op.cit.p. 359.

أما البعد الثاني: يتعلق بوجود دوافع قوية للدعم والتغيير، أي أن تكون لدى القيادات دوافع، ورغبة قوية، والتزام بأن يكون التعليم أفضل، وهذا يعنى أن تتضمن المدرسة معلمين أكفاء، وذوى دوافع مرتفعة، يدرسون في فصول دراسية مجهزة بأفضل الخامات، والأدوات التي تقود إلى تحصيل المهارات القيمة والمعرفية، فالمشاركة المجتمعية تدعم المدارس التي تقدم خدمات جيدة على اعتبار أن تكلفة المشاركة أقل بكثير من عوائدها⁽¹⁾. كذلك يستطيع المجتمع تحديد الاحتياجات والاهتمامات المشتركة، وقبول ودعم الإجراءات الحكومية، واحتواء المجتمع في عملية صنع القرار، والإدارة، والأنشطة أو المشورة، واحتواء مؤسسات المجتمع في البرامج التعليمية في ضوء إطار عمل برنامج التطوير القومي.

ب- شكل أو طبيعة المجتمع Profile Community:

ويقصد به كل ما يتعلق بملامح المجتمع من توجهات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، ومستوى الطموح، والتطلعات التي ينشدها المجتمع، ورؤيته، وأهدافه، وهذا يوضح العلاقة بين المشاركة، ونمط المجتمع، وأداء المدرسة، كما يرسمها الشكل التالي:



شكل (2): يوضح علاقة المشاركة، وطبيعة المجتمع⁽²⁾.

- (1) Fusheini Adam (2005 Spring). Community Participation in School Development: Understanding Participation in Basic Schools Performance in the Nannumba District of Ghana. A Thesis Submitted to the Department of Administration and Organization Theory, MPHIL Degree in Public Administration and Organization Theory, University of Bergen, Norway, p. 40.
- (2) Ibid, p. 127.

يوضح الشكل السابق، أن مشاركة الأفراد أو المؤسسات بفعالية تعتمد على طبيعة المجتمع، وتتأثر بالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والموارد المتاحة، والثقافة، والطموحات، والاتجاهات، والقيادة، كما أن المشاركة بدورها تؤثر في أداء المدرسة من حيث الإعداد، ودافعية المعلمين والطلاب، وإتاحة الموارد سواء أكانت مواد التدريس والتعليم، والبنية التحتية؛ بما يحسن الإنجاز التعليمي والتدريبي.

ج- الشفافية في تدفق المعلومات:

يُعد تدفق المعلومات بين المدارس والمؤسسات المجتمعية عامل مهم لنجاح المشاركة المجتمعية، الأمر الذي ينعكس على أشكال المشاركة، ومستوى الدعم الذي يستطيع المجتمع أن يقدمه⁽¹⁾، كذلك تتضمن الشفافية مساءلة الجهات الفعالة، وضوح أدوار وواجبات جميع المؤسسات المجتمعية، بما فيها المؤسسات التعليمية.

د - التشريعات:

تحدد التشريعات الرسمية المكتوبة الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق أهداف محددة، مع توضيح أفضل طريقة لأدائها، وتساعد على تنظيم العمل، وتنظيم التزام المؤسسات المختلفة، والأطراف المشاركة، فعلى سبيل المثال في الجزائر وتركيا، لا تكتفي التشريعات بتفصيل الشروط التي تنظم برامج التعلم، ولكنها تتضمن أيضاً شروطاً قانونية تقتضى مشاركة أرباب العمل في هذه البرامج، وإتاحة مقاعد للخريجين بها، وتعد معدلات المشاركة في هاتين الدولتان أكبر من غيرها؛ وذلك لوجود تشريعات تحكم المشاركة المجتمعية، وتساعد على تفعيلها⁽²⁾، الأمر الذي يشير إلى أهمية دعم الوزارة للمشاركة المجتمعية، من خلال وضع عقوبة صريحة لاحتواء المجتمع، ومؤسساته

(1) Fusheini Adam (2005 Spring). Community Participation in School Development: Understanding Participation in Basic Schools Performance in the Nnumba District of Ghana، Op.cit، p41.

(2) ريتشارد سويت (2009)، دراسة مقارنة برامج التعلم القائم على موقع العمل الموجهة إلى الشباب في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط (الجزائر، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، المغرب، سورية، تونس، تركيا، الضفة الغربية وقطاع غزة)، مرجع سابق، ص 44.

في شئون المدرسة، إلى جانب مساعدة أعضاء المدرسة والمجتمع لتحديد عدة طرق للعمل معاً، من أجل تطوير العملية التعليمية والتدريبية⁽¹⁾.

هـ- القيادة المدرسية:

تُعد القيادة المدرسية - وفي مقدمتها المدير - عامل مؤثر في أشكال ومستويات المشاركة المجتمعية، وتشير بعض الدراسات إلى أهمية نمط القيادة، ومهاراتها، ودورها في التأثير على المشاركة المجتمعية⁽²⁾، ومن ضمن أبعاد القيادة ما يتعلق بوجود ثقة في القيادة المدرسية من قبل الأطراف المشاركة، سواء أكانت أفراد أو مؤسسات⁽³⁾، فضلاً عن نمط القيادة المتبع، لما له من تأثير على اتجاه المشاركة، وأشكالها، الذي يؤثر بدوره على نمط صنع القرار « فالمركزية من قبل مديري المدرسة تخفض المشاركة بفعالية، وعلى العكس من ذلك إذا توافر قدر أكبر من اللامركزية تكون العائدات أعلى، والاستجابة أسرع للمشكلات، علاوة على الشعور بالرضا والمسئولية؛ لذلك فمن المهم للمؤسسات المجتمعية أن تتقاسم سلطة اتخاذ القرار لتستطيع المشاركة في تكاليف التطوير»⁽⁴⁾.

يتضح مما سبق، أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة، ومن ضمن هذه العوامل المؤثرة ما يتعلق بمديري المدارس، من حيث قدراتهم ومهاراتهم على ممارسة أنماط مختلفة من التفكير تتناسب مع التطورات المستمرة كالتفكير الاستراتيجي، لذلك كان لا بد من معرفة واقع ممارسة المديرين لهذا النمط من التفكير، وهو ما سيتم تناوله في المحور التالي:

(1) Jennifer Swift-Morgan (Fall 2006). What Community Participation in Schooling Means: Insights from Southern Ethiopia، Harvard Educational Review، op.cit.p. 364.

(2) Ibid.p. 363.

(3) Fusheini Adam (2005 Spring). Community Participation in School Development: Understanding Participation in Basic Schools Performance in the Numba District of Ghana، Op.cit، p93.

(4) Morogoro، Tanzania (2010). The Importance of Community Participation in Ongoing Construction of Primary Schools، Master Thesis in Development Management،Op.cit، p15.

محور الرابع: واقع ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي لتفعيل المشاركة المجتمعية

في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية.

صُممت استبانة تهدف إلى معرفة واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج من وجهة نظر المعلمين؛ لتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت خماسي التقسيمات على النحو التالي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) في خمس محاور (التفكير المنظومي، والتركيز على الهدف، وانتهاز الفرص الذكية، والتفكير في الوقت، والاعتماد على البدائل أو الفرضيات).

أ. مجتمع الدراسة، وعيبتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع أعداد المعلمين بالمدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (411) معلماً موزعة على (10) مدارس فنية كما هو موضح في الجدول (1)، حيث وزعت الاستبانات على جميع مجتمع الدراسة، وما تم الحصول عليه (155) وهو ما يمثل عينة الدراسة، أي ما يعادل نسبة 37.7 % وهو حجم كافي كعينة للدراسة، والجدول الآتي يوضح مجتمع الدراسة الأصل، وتوزيع العينة على المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، وكما يوضح الجدول (2) وصف البيانات الديموغرافية للعينة.

جدول (1):

مجتمع الدراسة الأصل، وعينة الدراسة

الإدارة	اسم المدرسة	المرحلة	جملة المعلمين	العينة	نسبتها
شرق الإسكندرية	السيوف الثانوية الفنية للتعليم المزدوج بنين	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	75	21	28.0
شرق الإسكندرية	الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج (طلعت حرب الفنية) (مبارك كول)	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	134	54	40.3

التفكير الاستراتيجي كمدخل لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية

0.0	0	2	تجارى فندقي وتدريب مزدوج 3 سنوات	سموحة الفنية التجارية الفندقية	شرق الإسكندرية
0.0	0	1	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	بينك فطن بنات	المنتزه
36.6	53	145	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	طوسون ث الصناعية - تعليم وتدريب المزدوج	المنتزه
0.0	0	1	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	النهضة الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج	وسط الإسكندرية
0.0	0	1	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	كابو الفنية للبنات	وسط الإسكندرية
100.0	6	6	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	العامرية الصناعية للتعليم والتدريب المزدوج	العامرية
0.0	0	1	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	مدرسة نابل لينين جروب للتعليم والتدريب المزدوج	العامرية
46.7	21	45	صناعي تعليم وتدريب مزدوج 3 سنوات	برج العرب الثانوية الصناعية المشتركة (مبارك كول تجارى)	برج العرب
37.7	155	411			الإجمالي

جدول (2):

يوضح توزيع العينة طبقاً للبيانات الأساسية (ن = 155).

العدد	%	
21	13.5	المدارس
54	34.8	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج
53	34.2	مدرسة طلعت حرب
6	3.9	مدرسة طوسون الثانوية الصناعية
21	13.5	العامرية الصناعية
9	5.8	برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجارى
76	49.0	سنوات العمل أقل من 10 سنوات من 10 - أقل من 20 سنة

45.2	70	20 سنة فأكثر
		المؤهلات العلمية
17.4	27	مؤهل فوق المتوسط
76.1	118	مؤهل عالي
6.5	10	دراسات عليا
		المسمى الوظيفي
12.3	19	معلم
6.5	10	معلم أول
33.5	52	معلم أول (أ)
36.1	56	معلم خبير
11.6	18	كبير المعلمين

أ. إجراءات تطبيق الدراسة:

ب/ 1 - ثبات أداة الدراسة، وصدقها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت الاستبانة على عينة من المحكمين من أساتذة كلية التربية جامعة الإسكندرية تحقيقاً للصدق الظاهري؛ للحكم على مدى تمثيل العبارة المحور الذي تقيسه، ومدى ملاءمة المحاور التي تقيسها الاستبانة، وفي ضوء هذا عدلت عبارات الاستبانة إما بالحذف، أو بالإضافة، أو تعديل بعض الصياغات اللغوية، ثم وُضعت في صورتها النهائية، كما حُسب الصدق البنائي للاستبانة؛ من خلال استخدام معاملات ارتباط «بيريسون»، حيث تم تحديد درجة ارتباط كل مفردة بالمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01، ويتضح من الجدول (2) ارتباط المفردة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث انحصرت معاملات الارتباط ما بين 0.414: 0.909، وهو معامل ارتباط قوى ودال لكل مفردات محاور الاستبيان وهذا يدل على تحقق صدق مفردات محاور الاستبيان، كما تم تحديد درجة ارتباط كل محور والدرجة الكلية للمحاور، ويتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط قوية، حيث انحصرت معاملات الارتباط ما بين 0.919: 0.939، وهو مؤشر على تحقق صدق كل محور بالنسبة لمحاور الاستبانة ككل، ويمكن توضيح ذلك في الجداول الآتية.

جدول (3):

معاملات ارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه (الصدق للبنود).

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.469	1	**0.657	1	**0.589	1	**0.414	1	**0.811	
**0.736	2	**0.810	2	**0.768	2	**0.540	2	**0.765	
**0.861	3	**0.816	3	**0.756	3	**0.880	3	**0.873	
**0.692	4	**0.613	4	**0.746	4	**0.876	4	**0.824	
**0.787	5	**0.714	5	**0.789	5	**0.837	5	**0.742	
**0.800	6	**0.792	6	**0.821	6	**0.797	6	**0.852	
**0.815	7	**0.779	7	**0.841	7	**0.878	7	**0.878	
**0.782	8	**0.867	8	**0.878	8	**0.909	8	**0.812	
				**0.858	9				

** دال عند 0.01

** دال عند 0.05

جدول (4)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وإجمالي المحاور (الصدق للمحاور).

المحور	معامل الارتباط
إجمالي التفكير المنطومي	**0.919
إجمالي التركيز علي الهدف	**0.937
إجمالي انتهاز الفرص الذكية	**0.927
إجمالي التفكير في الوقت	**0.939
إجمالي الاعتماد على البدائل أو الفرضيات	**0.933

** دال عند 0.01

** دال عند 0.05

للتحقق من ثبات الأداة حُسب ثبات القائمة ككل ؛ باستخدام ألفا كرونباك“ Cronbach's Alpha” والذي انحصر بين(0.887:0.930) بنسبة (97.%) ؛ وهذا يدل على درجة مقبولة من الثبات، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية “Guttman

Split-Half Coefficient“، والتي انحصرت بين (0.770 : 0.926) بنسبة (94%)؛ كما تم حساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبيان، والتي تراوحت ما بين (0.858 : 0.927)، كما هو موضح في الجدول (5)، والجدول (6)، مما يعطى مؤشراً مقبولاً على ثبات الاستبانة، وصلاحياتها للتطبيق، ويمكن توضيح ذلك في الجداول الآتية.

جدول (5):

معاملات ثبات محاور الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		معامل الارتباط	معامل الثبات
إجمالي المحور الأول: التفكير المنظومي	0.887	0.749	0.770
إجمالي المحور الثاني: التركيز علي الهدف	0.894	0.783	0.876
إجمالي المحور الثالث: انتهاز الفرص الذكية	0.919	0.866	0.926
إجمالي المحور الرابع: التفكير في الوقت	0.908	0.777	0.850
إجمالي المحور الخامس: الاعتماد على البدائل أو الفرضيات	0.930	0.851	0.901
المقياس الكلي	0.977	0.887	0.940

جدول (6):

معاملات ثبات عبارات محاور الاستبيان

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات
1	0.878	1	0.889	1	0.912	1	0.902	1	0.922
2	0.874	2	0.874	2	0.911	2	0.905	2	0.927
3	0.858	3	0.875	3	0.912	3	0.884	3	0.916
4	0.879	4	0.890	4	0.915	4	0.885	4	0.921
5	0.869	5	0.884	5	0.913	5	0.892	5	0.927
6	0.868	6	0.876	6	0.907	6	0.894	6	0.918
7	0.864	7	0.880	7	0.905	7	0.884	7	0.915

0.922	8	0.880	8	0.901	8	0.866	8	0.869	8
				0.903	9				

** دال عند 0.01

* دال عند 0.05

ب/ -2 تطبيق الأداة:

طُبقت الأداة على عينة الدراسة في الفترة من 1/8/2019 إلى 10/9/2019، حيث تم استخدام مقياس ليكرت للإجابة عن بنود المقياس، وقد تدرجت الإجابة على عبارات المقياس من خلال تدرج خماسي، وبعد جمع الاستبانات، فُحصت استجابات العينة، ثم صُححت الاستبانات المكتملة وفقاً لطريقة « ثيرستون » على النحو الآتي: أوافق بشدة = 5، وأوافق = 4، ومحايد = 3، ولا أوافق = 2، ولا أوافق بشدة = 1، وأخيراً أُخضعت الاستبانات كافة للتحليل الإحصائي.

ب/ 3 - التحليل الإحصائي:

عُولجت البيانات إحصائياً؛ باستخدام برنامج (Excel)، وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of the Social Sciences) SPSS الإصدار رقم 20؛ باستخدام أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- معاملات ارتباط بيرسون لحساب صدق الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستبانة.
- حساب الأعداد والنسب المئوية لوصف العينة البحثية.
- تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" لإيجاد الفروق بين المتوسطات لأكثر من فئتين أو أكثر من مجموعتين Scheffe.

- المتوسطات والانحراف المعياري.

- اختبار (ت) One Sample Test.

ب/ -4 نتائج الدراسة الميدانية:

حددت مستوى الموافقة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وفقاً للمتوسطات، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (7)

مدى الاستجابة للمقياس .

مستوى الاستجابة وفقاً للمتوسطات	
غير موافق بشدة	1 : 1.8
غير موافق	1.81 : 2.6
محايد	2.61 : 3.4
موافق	3.41 : 4.2
موافق بشدة	4.21 : 5

ويمكن عرض جداول التحليل الإحصائي على النحو التالي:

جدول (8)

المحور الأول: التفكير المنظومي (ن = 155)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
1	يمتلك المدير رؤية واضحة ؛ لربط المدرسة بالمؤسسات المجتمعية.	4.07	0.80	81.4	موافق	1	*16.696	دال
2	يُحلل المدير والعاملون البيئة الداخلية للمدرسة من حيث نواحي القوة، والضعف للمشاركة المجتمعية.	3.81	0.84	76.2	موافق	2	*11.998	دال
3	يحلل المدير والعاملون معطيات البيئة الخارجية من حيث الفرص، والتهديدات التعليمية والمهنية المحيطة بالمدرسة الخاصة بالمشاركة المجتمعية.	3.40	0.97	68	محايد	8	*5.129	دال
4	يسعى المدير إلى وضع حلول متكاملة للمشكلات التي تواجه المشاركة المجتمعية الفعالة.	3.65	0.93	73	موافق	3	*8.723	دال

التفكير الاستراتيجي كمدخل لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية

5	يعتني المدير بدراسة الأفكار التي تأتي من خلال فرق العمل.	3.44	1.10	68.8	موافق	6	*4.968	دال
6	يهتم المدير بتكوين فريق استراتيجي بالمدرسة يقوم بإدارة الموضوعات، والمشكلات الخاصة بالمشاركة المجتمعية.	3.44	1.14	68.8	موافق	6	*4.791	دال
7	يستخدم المدير الأساليب العلمية الحديثة في تحليل المعلومات ذات الارتباط بمجالات المشاركة المجتمعية كأسلوب التحليل البيئي.	3.50	1.02	70	موافق	5	*6.054	دال
8	يلتزم المدير، والعاملون باتباع القواعد، واللوائح، والإجراءات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية.	3.60	1.05	72	موافق	4	*7.085	دال
	إجمالي المحور الأول: التفكير المنظومي	3.61	0.74	72.2	موافق			

***: دال عند 0.01

***: دال عند 0.05

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

اتفاق عينة الدراسة بالموافقة بمتوسط 72.2٪ على جميع بنود المحور الأول المتعلقة بالتفكير المنظومي، ولقد حظى البند المتعلق بامتلاك المدير رؤية واضحة لربط المدرسة بالمؤسسات المجتمعية على أعلى متوسط، حيث بلغ 81.4٪، وربما يشير ذلك إلى خبرة المدير في مجال العمل المدرسي، والإداري، والتي انعكست بدورها على قدرته لوضع رؤية واضحة للمشاركة المجتمعية، أما البنود المتعلقة بقدرة المدير على تحليل البيئة الداخلية، ووضع حلول لمشكلات المشاركة المجتمعية، وتكوين فرق للعمل، واستخدام الأساليب العلمية في تحليل المعلومات، والالتزام باتباع القواعد، واللوائح، والإجراءات، حظت بمتوسط يتراوح ما بين (76.2٪) إلى (68.8٪)، وهي ترتبط أيضاً بخبرة المدير، الذي لديه سنوات خبرة، وربما يرجع ذلك إلى أن الخبرة تؤدي لمزيد من الوعي بممارسة التفكير الاستراتيجي، واستخدام الأساليب العلمية، واتباع القواعد واللوائح في ممارساتهم الإدارية، إلا أنه يتضح حصول البند المتعلق بتحليل البيئة الخارجية على الترتيب الأخير

في محور التفكير المنظومي بمتوسط (68٪)، وهذا يوضح ضعف عناية مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بالتحليل الخارجي للبيئة من حيث الفرص والتحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية الفعالة، وربما يرجع ذلك إلى قصور التعاون والتكامل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، ووجود قيود قد تحد من عناية المديرين بالنطاق الخارجي المحيط، فقد يمتلك المدير رؤية مستقبلية للمشاركة المجتمعية، ولكن في ظل القيود التي تفرض عليه سواء أكانت قيود تشريعية، أو مالية، أو ثقافية، أو غيرها تحد من تحقيقه لهذه الرؤية، لذلك قد يعتنى المدير بالجوانب الداخلية للمدرسة فحسب، دون التركيز على العلاقات الخارجية مع المؤسسات المختلفة.

جدول (9)

المحور الثاني: التركيز على الهدف (ن = 155)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	٪ للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
1	يحدد المدير أهداف واضحة معلنة للمشاركة المجتمعية.	3.92	0.75	78.4	موافق	1	*15.271	دال
2	يعتني المدير بالمراجعة الدورية لأهداف المشاركة المجتمعية.	3.40	1.0	68	محايد	7	*4.993	دال
3	يشارك المدير جميع العاملين في تحديد أهداف المشاركة المجتمعية، ومشكلاتها من خلال إقامة حوار استراتيجي.	3.45	1.12	69	موافق	6	*4.960	دال
4	ينشر الوعي بأهمية وجود علاقات متبادلة بين المدرسة، والمؤسسات المجتمعية من خلال إقامة اجتماعات، وندوات، وورش عمل في المدرسة.	3.74	0.88	74.8	موافق	3	*10.454	دال
5	يسعى المدير إلى تبادل المعلومات والمعرفة بشفافية بينه وبين العاملين، وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع.	3.86	0.78	77.2	موافق	2	*13.610	دال

6	يعتني المدير بقياس النتائج المتحصلة في ضوء الأهداف الموضوعية لكل أبعاد المشاركة المجتمعية.	3.30	0.94	66	محايد	8	*3.927	دال
7	يتابع سير العمل والإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات، والخطط الموضوعية.	3.52	1.09	70.4	موافق	4	*5.899	دال
8	تقديم التسهيلات الإدارية والتنظيمية لتحقيق مشاركة مجتمعية الفعالة (كإعطاء حرية كافية للعاملين، وتوفير الموارد اللازمة، وغيرها).	3.52	1.03	70.4	موافق	4	*6.213	دال
	إجمالي المحور الثاني: التركيز علي الهدف	3.59	0.72	71.8	موافق			

***: دال عند 0.01

***: دال عند 0.05

يتضح من الجدول (9):

اتفاق عينة الدراسة بالموافقة بمتوسط (71.8 %) على جميع بنود المحور الثاني المتعلق بالتركيز على الهدف، ولقد حظى البند المتعلق بوضع أهداف واضحة معلنة للمشاركة المجتمعية على أعلى متوسط بنسبة (78.4 %)، وهو ما يتفق مع امتلاك المدير لرؤية واضحة للمشاركة المجتمعية، فالرؤية الواضحة تُترجم إلى أهداف واضحة، بينما حظت البنود المتعلقة بتبادل المعلومات والمعرفة بشفافية بينه وبين العاملين، وبين المدرسة، ومؤسسات المجتمع على المرتبة الثانية بمتوسط (77.2 %)، ومشاركة العاملين فيها، ونشر الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية بمتوسط (74.8 %)، وتقديم التسهيلات اللازمة للعاملين، ومتابعة سير العمل بمتوسط (70.4 %)، وهذا يشير إلى العناية المتوسطة بأهمية تبادل المعلومات بين المدرسة، والعاملين، ومؤسسات المجتمع المختلفة، وقد يدعم عملية تبادل المعلومات وجود نظام للمعلومات الإدارية بالمدرسة، مما يُيسر هذه العملية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الوعي، ومتابعة إنجاز الأعمال، خاصة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية المختلفة، إلا أنه قد حصل البند المتعلق بالمراجعة الدورية لأهداف المشاركة على تقدير محايد بمتوسط (68 %)، والبند المتعلق

بقياس النتائج المتحصلة في ضوء الأهداف الموضوعية لتحقيق المشاركة المجتمعية على الترتيب الأخير بمتوسط (66%)، وهذا يشير إلى عناية المديرين بوضع أهداف المشاركة المجتمعية، وتنفيذها، وضعف التركيز على التغذية الراجعة، وقياس ما تم إنجازه، أو تحقيقه، ومن ثم الافتقار إلى التقييم كأحد عمليات الإدارة التي لا غنى عنها، والتي في ضوءها يتم التعرف على مدى تحقيق الأهداف، وتحديد نواحي القوة والقصور في عملية التنفيذ؛ ليتسنى التعلم من الأخطاء، وعدم تكرارها في الممارسات الإدارية فيما بعد.

جدول (10)

المحور الثالث: انتهاز الفرص الذكية (ن = 155)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
1	يشجع الأفكار الجديدة من خلال الاستماع الجيد إلى الأفكار الإبداعية من العاملين.	4.03	0.74	80.6	موافق	1	*17.315	دال
2	يطلع على الخبرات، والتجارب الناجحة في مجال المشاركة المجتمعية الفعالة.	3.73	0.82	74.6	موافق	4	*11.012	دال
3	تعظيم الاستفادة من فرص المشاركة المجتمعية واستثمارها؛ لتحقيق الأهداف مثل تدريب المصانع، والشركات للطلاب، وتحفيز المتميزين منهم.	3.83	0.86	76.6	موافق	3	*11.934	دال
4	تشجيع اتفاقيات الشراكة، والتعاون مع المؤسسات المجتمعية ذات الصلة المتعلقة بالتدريب، أو التوظيف (كتطبيق مثلا برنامج زمالة الدراسات العليا التي تسمح للطلاب المتفوقين استكمال الدراسات العليا وفقا لتخصصاتهم).	3.51	1.08	70.2	موافق	8	*5.857	دال

5	تشجيع العاملين المتميزين المبدعين من خلال وسائل التحفيز المادية، والمعنوية.	3.61	1.16	72.2	موافق	7	*6.554	دال
6	يملك المدير القدرة على التواصل والتفاعل الفعال مع الأطراف ذات العلاقة.	3.85	0.81	77	موافق	2	*13.054	دال
7	يشجع المدير على التغيير كوسيلة لإيجاد فرص جديدة كالتغيير في أساليب العمل، أو الآليات، أو غيرها ؛ لتعزيز عملية المشاركة المجتمعية.	3.48	0.91	69.6	موافق	9	*6.589	دال
8	يستفيد من قدرات العاملين، وطاقاتهم في تطوير أشكال المشاركة المجتمعية.	3.73	0.98	74.6	موافق	4	*9.239	دال
9	يوظف مدير المدرسة إمكانات المجتمع المحلي بما يعظم من أداء المدرسة.	3.70	0.91	74	موافق	6	*9.562	دال
	إجمالي المحور الثالث: انتهاز الفرص الذكية	3.72	0.72	74.4	موافق			

***: دال عند 0.01

*: دال عند 0.05

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

اتفاق عينة الدراسة بالموافقة بمتوسط (74.4 %) على جميع بنود المحور الثالث المتعلق بانتهاز الفرص الذكية، حيث حصل البند المتعلق بتشجيع الأفكار الجديدة من قبل العاملين على الترتيب الأول بمتوسط (80.6 %)، وهذا يوضح عناية مديري المدارس الفنية بتشجيع الأفكار المقدمة من العاملين، وربما هذا يعكس نمط الإدارة المتبع في تلك المدارس، الذي يعتمد على مشاركة العاملين في العملية التعليمية والتدريبية، ويأتي البند المتعلق بامتلاك المدير القدرة على التواصل والتفاعل على المرتبة الثانية بمتوسط (77 %) وهذا البند يرتبط بالبند السابق له، فمن خلال قدرة المدير الفعالة على التواصل والتفاعل يُشجع أفكار العاملين، وقدراتهم، ويدعم الأفكار المطروحة من قبل المؤسسات المجتمعية المختلفة، ولقد حصل البند المتعلق بالاستفادة من فرص

المشاركة المجتمعية كتدريب المصانع، والشركات للطلاب، وتحفيز المتميزين منهم على متوسط (76.6٪)، وهذا البند يعد المحور الرئيس في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، التي تعتمد على التعليم القائم على التدريب في المصانع، أو الشركات، وهو أمر مطبق في الواقع، وحصل بند الاطلاع على الخبرات والتجارب الناجحة في مجال المشاركة المجتمعية الفعالة على الترتيب الرابع بمتوسط (74.6٪)، ويشير إلى عناية متوسطة من قبل المديرين فيما يتعلق بالاطلاع على التجارب الناجحة على الرغم من أهميتها في زيادة مدارك المديرين، والاستفادة منها في تحسين الممارسات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، بينما حصل بند الاستفادة من قدرات العاملين، وطاقاتهم في تطوير أشكال المشاركة المجتمعية على الترتيب الخامس بمتوسط (74.6٪) ويشير هذا البند إلى أنه على الرغم من تشجيع الأفكار الجديدة من قبل العاملين، إلا أنه لا يتم الاستفادة الكاملة منها فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية، وحصل البند توظيف المدير لإمكانات المجتمع المحلي على الترتيب السادس بمتوسط (74٪)، وتشجيع العاملين المتميزين المبدعين، من خلال وسائل التحفيز المادية والمعنوية على الترتيب السابع بمتوسط (72.2٪)، ولقد حصل البندين تشجيع اتفاقيات الشراكة، والتعاون مع المؤسسات المجتمعية ذات الصلة المتعلقة بالتدريب، أو التوظيف (كتطبيق برنامج زمالة الدراسات العليا التي تسمح للطلاب المتفوقين استكمال الدراسات العليا وفقاً لتخصصاتهم) على متوسط (70.2٪)، بينما تشجيع المدير على التغيير كوسيلة لإيجاد فرص جديدة كالتغيير في أساليب العمل، أو الآليات، أو غيرها؛ لتعزيز عملية المشاركة المجتمعية على الترتيب الأخير بمتوسط (69.6٪)، وربما يرجع ذلك إلى وجود قصور في التعاون بين المؤسسات المجتمعية، خاصة الجامعية والمدارس الفنية للتعليم الفني، ويتضح ذلك من خلال ضعف وجود بروتوكولات للتعاون بين الجامعات والمدارس الفنية؛ لتبني الطلاب المتميزين لاستكمال دراساتهم الجامعية والعليا وفق قواعد محددة ومنظمة، فضلاً عن قلة عناية المديرين بتغيير أساليب، وآليات العمل، والرغبة السائدة في المحافظة على الوضع الراهن دون محاولة القيام بالتغيير، وكذلك نمط الثقافة السائد بين مديري المدارس، من حيث الخوف من إجراء أي تغييرات قد تؤدي إلى تحمل مسؤولية والمحاسبة عليها.

جدول (11)

المحور الرابع: التفكير في الوقت (ن = 155)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
1	تحديد احتياجات المدرسة بدقة ؛ لتحقيق مشاركة فعالة.	3.95	0.71	79	موافق	1	*16.635	دال
2	يتخذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	3.90	0.77	78	موافق	2	*14.418	دال
3	تحديد جدول زمني لتنفيذ خطط المشاركة بين المدرسة، والمؤسسات ذات العلاقة.	3.45	0.99	69	موافق	4	*5.690	دال
4	يضع نظام موقوت لتقييم أداء المؤسسة.	3.34	1.03	66.8	محايد	7	*4.065	دال
5	توفير الوقت اللازم للعاملين لتدريبهم على مهارات التفكير الاستراتيجي في مجال المشاركة المجتمعية.	3.18	1.20	63.6	محايد	8	1.869	غير دال
6	يستفيد من ميزات التجارب الماضية للمدرسة، والعمل على تطويرها مستقبلا.	3.56	0.96	71.2	موافق	3	*7.273	دال
7	يعتنى المدير بمراجعة خطط، واستراتيجيات المؤسسة من فترة إلى أخرى في ضوء الجداول، والمعدلات الزمنية للإنجاز.	3.39	1.0	67.8	محايد	6	*4.916	دال
8	يتغلب على مضيعات الوقت ؛ لتنفيذ الخطط الموضوعية بكفاءة.	3.41	1.0	68.2	موافق	5	*5.148	دال
	إجمالي المحور الرابع: التفكير في الوقت	3.52	0.75	70.4	موافق			

***: دال عند 0.01

*: دال عند 0.05

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

اتفاق عينة الدراسة بالموافقة بمتوسط (70.4 %) على بنود المحور الخاص بالتفكير في الوقت، حيث حصل البند المتعلق بتحديد المدير لاحتياجات المدرسة؛ لتحقيق المشاركة الفعالة على الترتيب الأول بمتوسط (79 %)، وهذا يدل على معرفة المدير بالخطوات العلمية، التي تبدأ بتحديد الاحتياجات المبدئية لتحقيق المشاركة المجتمعية، ويليه بند اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب بمتوسط (78%)، ثم الاستفادة من ميزات التجارب الماضية للمدرسة، والعمل على تطويرها بمتوسط (71.2 %)، بينما حصل البند المتعلق بتحديد جدول زمني لتنفيذ خطط المشاركة بين المدرسة، والمؤسسات ذات العلاقة على الترتيب الرابع بمتوسط (69%)، والتغلب على مضيعات الوقت لتنفيذ الخطط الموضوعية على الترتيب الخامس بمتوسط (68.2%)، بينما البند المتعلق بعناية المدير بمراجعة خطط، واستراتيجيات المؤسسة من فترة إلى أخرى في ضوء الجداول، والمعدلات الزمنية للإنجاز، والبند المتعلق بوضع المدير نظام موقوت لتقييم أداء المؤسسة على الترتيب السادس والسابع بمتوسط (67.8 %، و66.8 %) على التوالي، وهو ما يشير إلى ضعف عناية المديرين بالتغذية الراجعة، والمتابعة المستمرة لخطط المؤسسة، واستراتيجيتها؛ مما يوضح ضعف العناية بالتقييم المؤسسي، وهو ما يتفق مع البند المتعلق بقياس النتائج المتحصلة في ضوء الأهداف الموضوعية لتحقيق المشاركة المجتمعية المتضمن في محور التركيز على الهدف، كما حصل بند توفير الوقت اللازم للعاملين لتدريبهم على مهارات التفكير الاستراتيجي في مجال المشاركة المجتمعية على الترتيب الأخير بمتوسط (63.3%)، وهو البند الوحيد في هذا المحور غير الدال إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد فروق بين الاستجابات، أي لا يوجد اتفاق بين استجابات أفراد العينة على هذا البند، وربما يشير ذلك إلى ضعف عناية المديرين بتدريب العاملين على ممارسة التفكير الاستراتيجي، وهذا يدل على ضعف العناية بإعداد صف ثاني، خاصة أن ممارسة التفكير الاستراتيجي يتطلب معرفة الجميع بمهاراته وأبعاده، كما يقتضى التعاون والتكامل بين المدير وجميع العاملين، وهذا الأمر لن يتحقق إلا من خلال تدريب العاملين على ممارسة التفكير الاستراتيجي.

جدول (12)

المحور الخامس: الاعتماد على البدائل أو الفرضيات. (ن = 155)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
1	يضع المدير استراتيجيات، وخطط بديلة في حالة عدم تحقيق الاستراتيجيات، والخطط المتعلقة بالمشاركة المجتمعية.	3.43	0.87	68.6	موافق	2	*6.059	دال
2	يضع المدير سيناريوهات، وخطط مستقبلية للمؤسسة في علاقاتها مع المؤسسات المجتمعية لتفعيل المشاركة.	3.33	1.02	66.6	محايد	4	*4.016	دال
3	يقيم المخاطر، والتهديدات المحتملة التي تواجه عملية المشاركة لأخذها في الاعتبار مستقبلاً.	3.18	1.03	63.6	محايد	8	*2.173	دال
4	يملك المدير القدرة على اقتراح فرضيات جديدة عن بيئة العمل تسهم في تعزيز عملية المشاركة المجتمعية.	3.46	0.98	69.2	موافق	1	*5.847	دال
5	تحديد قضايا المشاركة المجتمعية التي تحتاج إلى معالجة في ضوء مبدأ الأولويات.	3.38	0.86	67.6	محايد	3	*5.495	دال
6	يضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تحدث في العمل، وقد تعيق أهداف المشاركة.	3.21	1.04	64.2	محايد	7	*2.538	دال
7	يستطيع أن يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.	3.33	1.05	66.6	محايد	4	*3.919	دال
8	يستخدم التكنولوجيا الحديثة للتسويق، ولجذب المؤسسات المجتمعية لتحقيق أهداف المشاركة.	3.29	1.03	65.8	محايد	6	*3.525	دال
	إجمالي المحور الخامس: الاعتماد على البدائل أو الفرضيات	3.33	0.81	66.6	محايد			

***: دال عند 0.01

***: دال عند 0.05

يتضح من الجدول (12) ما يلي:

استجابة أفراد العينة بمحايد على جميع بنود المحور المتعلق بالاعتماد على البدائل، أو الفرضيات بمتوسط (66.6٪) ما عدا البند المتعلق بوضع المدير لاستراتيجيات، وخطط بديلة في حالة عدم تحقيق الاستراتيجيات، والخطط المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، والبند المتعلق بامتلاك المدير القدرة على اقتراح فرضيات جديدة عن بيئة العمل، تسهم في تعزيز عملية المشاركة المجتمعية، اللذان حصلوا على تقدير (68.6 ٪، و69.2٪) على التوالي، وربما يرجع ذلك إلى وجود خبرة وخلفية تعليمية ساعدت مديري المدارس على وجود أساس نظري لبعض المهارات الإدارية في التعامل مع محور المشاركة المجتمعية، فجميع مديري المدارس ممن حصلوا على مؤهلات عليا، ولديهم خبرة أكثر من 20 سنة، وربما ساعد هذا في اكتساب بعض المهارات الإدارية.

بينما حصلت البنود الأخرى على متوسط يتراوح ما بين (64.2: 67.6 ٪)، وهي البنود المتعلقة بوضع المدير سيناريوهات، وخطط مستقبلية للمؤسسة، وتحديد قضايا المشاركة المجتمعية التي تحتاج إلى معالجة في ضوء مبدأ الأولويات، ووضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تحدث في العمل، وقد تعيق أهداف المشاركة، ويستطيع أن يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويستخدم التكنولوجيا الحديثة للتسويق ولجذب المؤسسات المجتمعية لتحقيق أهداف المشاركة، وربما يشير ذلك إلى الافتقار إلى بعض المهارات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، الأمر الذي يوضح وجود قصور في العناية بالتدريب، والصقل الأكاديمي خاصة فيما يتعلق بالجانب التنبؤي، ووضع سيناريوهات مستقبلية لعلاقة المدرسة بالمؤسسات المجتمعية الأخرى.

ولقد حصل البند المتعلق بتقييم المدير المخاطر والتهديدات المحتملة التي تواجه عملية المشاركة لأخذها في الاعتبار مستقبلاً على المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط (63.6٪)، وهذا يتفق مع ضعف عناية مديري المدارس الفنية بالتحليل الخارجي للبيئة، كما جاء في البند المتعلق بتحليل معطيات البيئة الخارجية من حيث الفرص، والتهديدات التعليمية والمهنية المحيطة بالمدرسة الخاصة بالمشاركة المجتمعية في المحور الأول

المتعلق بالتفكير المنظومي، وهو ما يؤكد على ضعف العناية بالتحليل الخارجي من قبل مديري المدارس الفنية.

وفي ضوء المحاور السابقة، يمكن توضيح التباين بين استجابات أفراد العينة في المدارس المطبق عليها، وبين استجاباتهم على محاور الاستبيان، وهو ما سيتم تناوله في الجداول التالية.

جدول (13)

تحليل التباين لدرجات العينة طبقاً لنوع المدرسة على محاور الاستبانة الرئيسية (ن = 155)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجمالي التفكير المنظومي	بين المجموعات	10.195	4	2.549	**5.177	دال
	داخل المجموعات	73.847	150	0.492		
	الكلي	84.043	154			
إجمالي التركيز على الهدف	بين المجموعات	8.146	4	2.036	**4.201	دال
	داخل المجموعات	72.722	150	0.485		
	الكلي	80.867	154			
إجمالي انتهاز الفرص الذكية	بين المجموعات	8.627	4	2.157	**4.473	دال
	داخل المجموعات	72.319	150	0.482		
	الكلي	80.946	154			
إجمالي التفكير في الوقت	بين المجموعات	13.322	4	3.330	**6.714	دال
	داخل المجموعات	74.412	150	0.496		
	الكلي	87.733	154			
إجمالي الاعتماد على البدائل	بين المجموعات	16.371	4	4.093	**7.258	دال
	داخل المجموعات	84.582	150	0.564		
	الكلي	100.953	154			
الإجمالي	بين المجموعات	9.832	4	2.458	**5.652	دال
	داخل المجموعات	65.233	150	0.435		
	الكلي	75.065	154			

** : دال عند 0.01

** : دال عند 0.05

جدول (14)

تحليل التباين بطريقة Scheffe لدرجات العينة، طبقاً لنوع المدرسة على محاور الاستبانة

الرئيسية (ن = 155)

مسمي المحور	نوع المدرسة	ن	س/	ع±	الفروق بين المتوسطات			
					مدرسة طلعت حرب	مدرسة طوسون الثانوية الصناعية	مدرسة العامرية الصناعية	برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري
1	إجمالي التفكير المنظومي	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج	21	3.71	0.56			
		مدرسة طلعت حرب	54	3.65	0.78			
		مدرسة طوسون الثانوية الصناعية	53	3.32	0.77			
		العامرية الصناعية	6	4.19	0.21			
		برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري	21	4.01	0.49			
2	إجمالي التركيز علي الهدف	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج	21	3.44	0.62			
		مدرسة طلعت حرب	54	3.64	0.76			
		مدرسة طوسون الثانوية الصناعية	53	3.37	0.75			
		العامرية الصناعية	6	3.75	0.41			
		برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري	21	4.07	0.43			
3	إجمالي انتهاز الفرص الذكية	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج	21	3.54	0.45			
		مدرسة طلعت حرب	54	3.79	0.72			
		مدرسة طوسون الثانوية الصناعية	53	3.55	0.85			
		العامرية الصناعية	6	3.43	0.28			
		برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري	21	4.23	0.35			

التفكير الاستراتيجي كمدخل لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية

**0.90	0.15	0.11	0.49		0.61	3.18	21	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج	إجمالي التفكير في الوقت	4
0.41	0.34	0.38			0.69	3.68	54	مدرسة طلعت حرب		
**0.79	0.04				0.87	3.30	53	مدرسة طوسون الثانوية الصناعية		
0.76					0.20	3.33	6	العامرية الصناعية		
					0.30	4.09	21	برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري		
*0.74	0.27	0.25	0.21		0.65	3.23	21	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج	إجمالي الاعتماد علي البدائل	5
0.53	0.06	*0.47			0.73	3.44	54	مدرسة طلعت حرب		
**1.00	0.53				0.92	2.97	53	مدرسة طوسون الثانوية الصناعية		
0.47					0.25	3.50	6	العامرية الصناعية		
					0.41	3.97	21	برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري		
*0.66	0.21	0.12	0.22		0.53	3.42	21	مدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج	الإجمالي	6
0.44	0.01	0.34			0.68	3.64	54	مدرسة طلعت حرب		
**0.77	0.33				0.79	3.31	53	مدرسة طوسون الثانوية الصناعية		
0.44					0.21	3.63	6	العامرية الصناعية		
					0.33	4.08	21	برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري		

** دال 0.01

** دال عند 0.05

يوضح الجدول (13)، و(14) تحليل التباين لمدارس التطبيق، وبيّن الاستجابات على محاور الاستبيان، حيث يوضح الجدول (13) أن هناك دلالة إحصائية، أي أنه توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في المدارس المطبق عليها، وبيّن استجاباتهم على محاور الاستبيان، ويوضح الجدول (14) اتجاه هذه الفروق، حيث نجد أنه في المحور الأول المتعلق بالتفكير المنظومي، يوجد فروق بين مدرسة طوسون الثانوية الصناعية، وبين مدارس (برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج صناعي وتجاري، والعامرية الصناعية، ومدرسة طلعت حرب، ومدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج)، حيث حصلت مدرسة طوسون الثانوية الصناعية على أعلى متوسط بالمقارنة بالمدارس الأخرى، بينما المحور الثاني: المتعلق بالتركيز على الهدف، يتضح أن هناك فروق بين مدرسة طوسون الثانوية الصناعية، ومدرسة برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج

لصالح برج العرب، والمحور الثالث: المتعلق بانتهاز الفرص الذكية نجد، أيضًا فروق بين مدرسة برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج (صناعي وتجاري) ومدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج، ومدرسة طوسون الثانوية الصناعية لصالح مدرسة برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج (صناعي وتجاري)، والمحور الرابع: المتعلق بالتفكير في الوقت، وكذلك المحور الخامس: المتعلق بالاعتماد على البدائل، نجد أن هناك فروق بين مدرسة برج العرب الصناعية للتعليم المزدوج (صناعي وتجاري)، ومدرسة السيوف الثانوية للتعليم المزدوج، ومدرسة طوسون الثانوية الصناعية لصالح برج العرب، التي حصلت على أعلى متوسط بنسبة دالة، وكذلك أيضًا حصلت مدرسة برج العرب على أعلى متوسط في إجمالي محاور الاستبيان، وربما ترجع الفروق بين مدارس التطبيق إلى نمط الإدارة المتبع أو مقومات المدير ومهاراته، التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء، مما انعكس على استجابات أفراد العينة.

جدول (15)

تحليل التباين لدرجات العينة طبقاً لسنوات العمل على محاور الاستبانة الرئيسية (ن = 155).

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجمالي التفكير المنظومي	بين المجموعات	1.664	2	0.832	1.535	غير دالة
	داخل المجموعات	82.379	152	0.542		
	الكلي	84.043	154			
إجمالي التركيز علي الهدف	بين المجموعات	1.231	2	0.615	1.174	غير دالة
	داخل المجموعات	79.637	152	0.524		
	الكلي	80.867	154			
إجمالي انتهاز الفرص الذكية	بين المجموعات	1.010	2	0.505	0.961	غير دالة
	داخل المجموعات	79.936	152	0.526		
	الكلي	80.946	154			
إجمالي التفكير في الوقت	بين المجموعات	3.144	2	1.572	2.825	غير دالة
	داخل المجموعات	84.589	152	0.557		
	الكلي	87.733	154			

دالة	*3.244	2.067	2	4.133	بين المجموعات	إجمالي الاعتماد علي البدائل
		0.637	152	96.820	داخل المجموعات	
			154	100.953	الكلي	
غير دالة	1.631	0.789	2	1.577	بين المجموعات	الإجمالي
		0.483	152	73.487	داخل المجموعات	
			154	75.065	الكلي	

***: دال 0.01

***: دال عند 0.05

جدول (16)

تحليل التباين بطريقة Scheffe لدرجات العينة طبقا ل سنوات العمل على محاور الاستبانة الرئيسية (ن = 155).

الفروق بين المتوسطات			±ع	س/	ن	سنوات العمل	مسمي المحور	
من-10 أقل	20 سنة	فاكثر					أقل	من 10 سنوات
	0.11	0.23	0.54	3.39	9	أقل من 10 سنوات	5	
	*0.34		0.87	3.16	76	من-10 أقل من 20 سنة		
			0.74	3.50	70	20 سنة فاكثر		

***: دال 0.01

***: دال عند 0.05

يوضح الجدول (15) أنه لا يوجد فروق بين استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان، وبين سنوات الخبرة، ما عدا المحور الخامس المتعلق بالاعتماد على البدائل، حيث وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ترجع إلى الخبرة، وكما يوضح الجدول (16) اتجاه الفروق بين استجابات العينة على هذا المحور، حيث وجد فروق لصالح أفراد العينة الذين لديهم عدد سنوات خبرة أكثر 20 عام، حيث استجابات بالموافقة على المحور الخامس المتعلق بالاعتماد على البدائل، وربما يرجع ذلك إلى سنوات العمل، التي بدورها تؤثر على إدراك الفرد، وفهمه للعديد من الأمور الإدارية والتعليمية، التي قد تكون من الصعب إدراكها دون خبرة في بعض الأحيان، وهو ما اتضح في المحور الخامس للاستبيان.

جدول (17)

تحليل التباين لدرجات العينة طبقاً للمؤهلات العلمية على محاور الاستبانة الرئيسية (ن = 155).

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجمالي التفكير المنطومي	بين المجموعات	1.142	2	0.571	1.047	غير دالة
	داخل المجموعات	82.900	152	0.545		
	الكلية	84.043	154			
إجمالي التركيز علي الهدف	بين المجموعات	0.359	2	0.180	0.339	غير دالة
	داخل المجموعات	80.508	152	0.530		
	الكلية	80.867	154			
إجمالي انتهاز الفرص الذكية	بين المجموعات	1.779	2	0.889	1.707	غير دالة
	داخل المجموعات	79.167	152	0.521		
	الكلية	80.946	154			
إجمالي التفكير في الوقت	بين المجموعات	2.591	2	1.296	2.313	غير دالة
	داخل المجموعات	85.142	152	0.560		
	الكلية	87.733	154			
إجمالي الاعتماد علي البدائل	بين المجموعات	1.714	2	0.857	1.313	غير دالة
	داخل المجموعات	99.239	152	0.653		
	الكلية	100.953	154			
الإجمالي	بين المجموعات	1.084	2	0.542	1.114	غير دالة
	داخل المجموعات	73.981	152	0.487		
	الكلية	75.065	154			

ويوضح الجدول (17) تحليل التباين لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان وفقاً للمؤهلات العلمية، ولقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ترجع إلى المؤهلات العلمية.

وفي ضوء الاستفادة من الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن وضع تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية، من خلال ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي، وهو ما تناوله في المحور الخامس.

المحور الخامس: تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية، من خلال ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي. يتضمن هذا المحور عرض لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ثم عرض التصور المقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، من خلال ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي، ويمكن تناولهما على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة.

- اتفاق عينة الدراسة بالموافقة بمتوسط (72.2 %) على جميع بنود المحور الأول المتعلقة بالتفكير المنظومي، ما عدا حصول البند المتعلق بتحليل البيئة الخارجية على تقدير محايد في محور التفكير المنظومي بمتوسط (68%)، وهذا يوضح ضعف عناية مديري المدارس الفنية بالتحليل الخارجي للبيئة من حيث الفرص، والتهديدات التي تواجه المشاركة المجتمعية الفعالة.
- اتفاق عينة الدراسة بالموافقة بمتوسط (71.8 %) على جميع بنود المحور الثاني المتعلقة بالتركيز على الهدف، إلا أنه حصل البند المتعلق بالمراجعة الدورية لأهداف المشاركة على تقدير محايد بمتوسط (68%)، والبند المتعلق بقياس النتائج المتحصلة في ضوء الأهداف الموضوعية لتحقيق المشاركة المجتمعية على الترتيب الأخير حصل على متوسط (66%)، وهذا يشير إلى ضعف عناية المديرين بالتغذية الراجعة، وقياس ما تم إنجازه، ومن ثم الافتقار إلى التقييم كأحد عمليات الإدارة.
- اتفاق عينة الدراسة بالموافقة، بمتوسط (74.4%)، على جميع بنود المحور الثالث المتعلقة بانتهاز الفرص الذكية، وربما يشير ذلك إلى وجود مهارات لدى المديرين فيما يتعلق بالاستفادة من الفرص المتاحة لديهم.
- اتفاق عينة الدراسة بالموافقة، بمتوسط (70.4%)، على بنود المحور الخاص بالتفكير في الوقت، بينما حصلت عدد من البنود على تقدير محايد، وهي المتعلقة بعناية المدير بمراجعة خطط، واستراتيجيات المؤسسة من فترة إلى أخرى في ضوء

الجداول والمعدلات الزمنية للإنجاز، والبند المتعلق بوضع المدير نظام موقوت لتقييم أداء المؤسسة على الترتيب السادس والسابع بمتوسط (67.8 ٪)، و66.8 ٪) على التوالي، ولقد حصل بند توفير الوقت اللازم للعاملين لتدريبهم على مهارات التفكير الاستراتيجي في مجال المشاركة المجتمعية على الترتيب الأخير بمتوسط (63.3 ٪)، وهو البند الوحيد في هذا المحور غير الدال إحصائياً، أي يوجد فروق بين الاستجابات، وبمعنى آخر أنه لا يوجد اتفاق بين استجابات أفراد العينة على هذا البند، وربما يشير ذلك إلى ضعف عناية المديرين بتدريب العاملين على ممارسة التفكير الاستراتيجي.

- استجابة أفراد العينة بمحايد على جميع بنود المحور المتعلق بالاعتماد على البدائل أو الفرضيات بمتوسط (66.6 ٪)، ما عدا البند المتعلق بوضع المدير لاستراتيجيات، وخطط بديلة في حالة عدم تحقيق الاستراتيجيات، والخطط المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، والبند المتعلق بامتلاك المدير القدرة على اقتراح فرضيات جديدة عن بيئة العمل، تسهم في تعزيز عملية المشاركة المجتمعية، للذان حصلوا على تقدير (68.6 ٪، و69.2 ٪) على التوالي، وربما يرجع ذلك إلى وجود خبرة إلى حد ما، وخلفية تعليمية ساعدت مديري المدارس على وجود أساس نظري لبعض المهارات الإدارية في التعامل مع محور المشاركة المجتمعية.

- وجود فروق بين استجابات أفراد العينة في المدارس المطبق عليها، وبين استجاباتهم على محاور الاستبيان، وربما ترجع الفروق بين مدارس التطبيق إلى نمط الإدارة المتبع، أو مقومات المدير، ومهاراته في ممارسة التفكير الاستراتيجي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ترجع إلى سنوات العمل، والمؤهلات العلمية.

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج ترجع إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، فجميع مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية حاصلين

على مؤهل عالي، كما تتراوح سنوات الخبرة لأكثر من 20 سنة، وربما يرجع ذلك إلى أنه من ضمن شروط التقدم للوظيفة الحصول على مؤهل عالي، وعدد سنوات معينة من الخبرة.

ثانياً: التصور المقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية، من خلال ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي.

أ. هدف التصور المقترح:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن طرح الهدف العام للتصور، والذي يركز على تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج؛ من خلال العناية بإعداد المديرين، وتدريبهم، وتهيئة بيئة عمل مناسبة تساعد على ممارسة التفكير الاستراتيجي.

ب. منطلقات التصور المقترح:

تتضمن منطلقات الدراسة ما يلي:

أولاً: منطلقات عالمية: تتضمن سرعة التغييرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي تفرض فرص وتحديات للمؤسسة، والاتجاه العالمي نحو تحقيق التميز التعليمي، والتطورات الحادثة في سوق العمل، فضلاً عن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يتطلب تحقيق التعاون، والتكامل بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع، وأفراده على حد سواء، خاصة في المجتمعات النامية التي تجد صعوبة في توفير متطلبات هذا النوع من التعليم.

ثانياً: منطلقات قومية: ومقتضاها تأكيد وزارة التربية والتعليم على أهمية المشاركة المجتمعية، وعلى ضرورة جذب فئات، ومؤسسات المجتمع المختلفة للمشاركة في كافة مجالاتها، بما يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية والتدريبية، وهذا الأمر يتضح من خلال الوثائق الرسمية التي أصدرتها الوزارة، حيث طرحت المشاركة المجتمعية كأحد المجالات الأساسية في تطوير التعليم، كما جاء في وثائق المعايير (المعايير القومية للتعليم لعام 2003، ووثيقة المدرسة الفعالة لعام 2007، ووثيقة المعايير القياسية لهيئة

ضمان الجودة والاعتماد)، فضلاً عن ضعف الأنفاق على التعليم خاصة التعليم الفني، الأمر الذي يتطلب تحقيق مشاركة بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ثالثاً: منطلقات محلية: تتضمن ضعف الأنفاق على المدارس الفنية عامة والمزدوجة خاصة، التي لا تتفق مع طبيعة المدارس الفنية، وما تحتاجه من متطلبات مادية، ومالية، وبشرية، فضلاً عن ضرورة أن يكونوا خريجي تلك المدارس مؤهلين لسوق العمل حسب احتياجات المدن والمحافظات، هذا إلى جانب كثرة الشكاوى من ضعف المستوى التعليمي والمهني لطلاب المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، الأمر الذي يقتضى جذب الشخصيات العامة، والقيادات، والمؤسسات غير الحكومية وغيرها، للإسهام في تطوير التعليم والتدريب، فضلاً عن أن تطوير التفكير الاستراتيجي من شأنه يؤدي إلى قرارات أفضل تحسن النتائج؛ بما يساعد على تطوير الأداء.

ج- محاور التصور المقترح وإجراءاته:

لتحقيق هدف التصور المقترح يمكن وضع مجموعة من المحاور، واقتراح عدة الإجراءات، نذكرها فيما يلي:

المحور الأول: وضع سياسة واضحة للمشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.

وجود خطوط واضحة إرشادية، ومبادئ منظمة تتعلق بدور المديرين، ومؤسسات المجتمع المختلفة في المشاركة المجتمعية، وهذا يتم من خلال:

1. وضع استراتيجية واضحة معلنة للمشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، بشرط مشاركة مديري المدارس على مستوى المحافظة في وضعها.
2. تعديل القرارات التي تعوق المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.
3. تحديد المجالات، والأنشطة التعليمية، والتدريبية، التي يمكن أن تتم فيها المشاركة المجتمعية بفعالية.

4. منح مدير المدرسة قدر من حرية التصرف واتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بتفعيل المشاركة المجتمعية، بحسب طبيعة المجتمع المحلي، وذلك للنهوض بالعملية التعليمية والتدريبية.
5. دعم التفاعل بين مديري المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، وبين مؤسسات المجتمع، من خلال تفعيل المجالس الاستشارية، ومجالس الأمناء، والآباء والمعلمين، ومشاريع دراسة المجتمع، والزيارات الميدانية، وغيرها.

المحور الثاني: إنشاء هيئة رسمية للمشاركة المجتمعية في وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني.

- تمارس هذه الهيئة نشاطها بالتركيز على مجال المشاركة المجتمعية، ويمكن أن يطلق عليها (هيئة التعاون والمشاركة المجتمعية)، وتشكل هذه الهيئة من ممثلين عن مدراء المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج على مستوى محافظات جمهورية مصر العربية، ولكي تؤدي هذه الهيئة أدوارها على النحو المطلوب يجب أن يتوافر فيها يلي:
1. الاختيار الدقيق لأعضائها، وفق شروط ومعايير محددة متعلقة بالكفاءة، والالتزام، والجدية، والمؤهلات العلمية، والخبرة الإدارية، وغيرها.
 2. المشاركة الفعالة، وذلك من خلال متابعة الأداء ومدى المواظبة على حضور الاجتماعات، ومدى إثراء المجلس بالأفكار، والتوجهات الجديدة، والإبداعية.
 3. ألا يكون المشاركة في الهيئة من خلال فئات تريد ممارسة الضغط السياسي في عملية صنع القرارات واتخاذها.
 4. إقامة الندوات التعريفية، والمؤتمرات؛ لتنمية الوعي بأهمية، وأدوار، وصلاحيات تلك الهيئة.
 5. تأهيل المدرسة لتحقيق المشاركة الفعالة، من خلال بناء الثقة، وتوحيد الأهداف، وترتيب الأولويات.
 6. إيجاد قنوات اتصال بين الهيئة، والمدرسة، والمؤسسات المجتمعية الحكومية، وغير الحكومية؛ بما يساعد على الاستفادة منهم في تطوير العملية التعليمية والتدريبية.

7. وضع نظام محاسبي، بحيث تحاسب فيه الإدارة التعليمية الإدارة المدرسية على مدى قدرتها على جذب مؤسسات المجتمع، وممارساتها للانفتاح على البيئة الخارجية، وعلى حسن توظيف الموارد التي تم الحصول عليها من هذه البيئة؛ لتحسين عمليتي التعليم والتدريب.

المحور الثالث: التنمية المهنية المستدامة للمديرين.

تُعد التنمية المهنية المستمرة من الجوانب التي لا غنى عنها، حتى مع وجود الكفاءات، لذلك لا بد من العناية بها، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات لعل من أبرزها:

1. حضور الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات، والندوات العالمية، والقومية، والمحلية، للاستفادة من الخبرات المختلفة، وتبادلها.
2. دعم المديرين لإجراء الزيارات المتبادلة بين المدارس خاصة المدارس المتميزة في علاقاتها مع المجتمع الخارجي للاستفادة من تجاربها الرائدة.
3. أن يكون من شروط اختيار مديري المدارس حضور الدورات، أو المؤتمرات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، وكذلك أن تكون من ضمن المعايير التي في ضوئها يتم تقييم أدائهم.
4. تبنى وزارة التربية والتعليم مشروع لإعداد القيادات المدرسية لممارسة التفكير الاستراتيجي في الإدارة.
5. ضرورة العناية بالاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب، كما هو الحال في التعليم الريادي، وريادة الأعمال، خاصة أن نمط هذه المدارس يتيح القيام بمشروعات رائدة بالمشاركة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.

المحور الرابع: العناية بوضع برامج تدريبية تركز على ممارسة التفكير الاستراتيجي.

تركيز العناية بعقد دورات تدريبية عن ممارسة التفكير الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات لعل من أبرزها:

1. تحديد برامج تدريبية لممارسة التفكير الاستراتيجي، كالبرامج المتعلقة بالتحليل البيئي، والسيناريوهات، وتحديد الأهداف والأولويات، والتغيير، والمخاطر، والتفكير المنظومي، والإبداعي.
2. عناية البرامج التدريبية بالتطبيق الفعلي باستخدام أساليب وآليات حديثة في التدريب، من خلال تطبيق الفيديو التفاعلي، وأسلوب المحاكاة، وطرح مواقف واقعية وتدريب المديرين عليها، وغيرها.
3. تقييم البرامج التدريبية باستمرار مع إجراء التعديلات الناتجة عن عملية التقييم؛ لتحقيق التحسين المستمر لتلك البرامج المطروحة.

المحور الخامس: العناية بإعداد المديرين للصف الثاني.

- لابد من دعم المديرين للعاملين بالمدرسة، سواء أعضاء هيئة التدريس أو أعضاء الجهاز الإداري ليكونوا قيادات مستقبلية تمارس التفكير الاستراتيجي؛ بما يساهم في تطوير أداء العمل، ويتم ذلك من خلال:
1. العناية بتوعية العاملين في المدرسة بأهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي.
 2. تدريب العاملين تدريباً داخلياً في المدرسة، باستخدام أساليب تدريبية متنوعة كأسلوب المحاكاة في التدريب، وغيرها.
 3. إعطاء العاملين قدر من الحرية، التي من خلالها يستطيعوا ممارسة التفكير الاستراتيجي فكراً ومنهجاً.
 4. دعم مشاركة العاملين كأحد الدعائم الأساسية لنجاح التفكير الاستراتيجي، حيث تم التأكيد على أنه «من خلال إشراك كل من الأفراد، والمجموعات في المؤسسة، ومعالجة عناصر التفكير الاستراتيجي (كالتفكير المنظومي، والإبداعي، والتحليلي، والمستقبلي)، يستطيع المديرين إجراء مسح مستمر للبيئات الداخلية، والخارجية، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات»⁽¹⁾.

(1) Marcelo Amaral Dionisio، Strategic Thinking: The Role in Successful Management، Journal of Management Research، Vol. 9، No. 4، 2017، p. 51.

5. وضع نظام جيد لتحفيز العاملين، من خلال منح المديرين قدر من الحرية في تقدير الحوافز المقدمة للعاملين، وربط الحافز بالأداء والنتائج المحققة، فضلاً عن تخصيص المديرين بند في ميزانية المدرسة للحوافز التشجيعية للمبدعين من العاملين.

المحور السادس: عناية كليات التربية بدعم المشاركة المجتمعية، وتحسين قدرات الطلاب، والمديرين على التفكير الاستراتيجي.

كليات التربية هي تلك المؤسسات التي لديها رؤية ورسالة مستقبلية تساهم في إعداد المعلمين والقيادات المدرسية، وتدعم الاتجاهات الحديثة في التعليم والإدارة، لذلك لها دور في إعداد الطلاب للمستقبل، ولها دور في تأهيل المديرين القائمين حالياً، وذلك من خلال ما يأتي:

1. تدريس مقررات متعلقة بالتفكير الاستراتيجي، وكيفية توظيفه في الإدارة نظرياً وعملياً.
2. إعداد ندوات، ومؤتمرات بالكلية للمعلمين والمديرين عن التفكير الاستراتيجي، والمشاركة المجتمعية.
3. الاستعانة ببعض الخبراء الأجانب في إجراء التدريبات، أو ورش العمل.
4. إيجاد قنوات للتعاون بين كليات التربية، والمدارس الفنية للتعليم والتدريب، كوجود اتفاقيات وبروتوكولات للتعاون بين كلية التربية، والمدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، خاصة فيما يتعلق برغبة الطلاب المتميزين لاستكمال دراستهم العليا، من خلال إتاحة برامج للدراسات العليا.

المحور السابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحديث الإدارة المدرسية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، بما يساعد على تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة.

يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية المدير على تسهيل الاتصال، والتفاعل مع مختلف المؤسسات الصناعية، والتجارية، والفندقية، وغيرها، فضلاً عن سهولة الإعلان، والتسويق، وتمثل بعض إجراءات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. صدور قرار من وزارة التربية والتعليم الفني بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الفنية للتعليم المزدوج، مع توفير الموارد اللازمة لذلك.
2. تحفيز المديرين لجميع العاملين لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، من خلال إقامة برامج تدريبية على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
3. ربط المدارس بشبكات الاتصال الداخلية سواء بين المدارس، والمؤسسات المعنية، أو داخل الوحدات والإدارات المختلفة داخل المدرسة، فضلاً عن الاتصال بشبكات المعلومات العالمية.
4. تصميم صفحة مدرسية على شبكات المعلومات العالمية، من خلالها يتم عرض رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها، وأقسامها، والخدمات التي تستطيع تقديمها للمجتمع الخارجي، وكيفية التواصل معها، فضلاً عن إنشاء بريد إلكتروني للمدرسة ترسل من خلاله الشكاوى، والآراء، والمقترحات، وغيرها، حتى يمكن للمدرسة إجراء التحسينات المستمرة.

المحور الثامن: تفعيل وحدات مستحدثة داخل المدرسة تسهل ممارسة التفكير الاستراتيجي:

تُسهّم هذه الوحدات في مساعدة المدير على ممارسة التفكير الاستراتيجي، ويشترط أن تشمل هذه الوحدات على وحدتين أساسيتين، هما: وحدة تدريب داخل المدرسة، ووحدة نظم المعلومات.

أ. وحدة التدريب: تتطلب توفير مكان ملائم، وتوفير الكوادر البشرية، من خلال الاستعانة بمعلمين أكفاء من داخل المدرسة، أو الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة، ووضع لوائح داخلية تنظم عمل هذه الوحدة، فضلاً عن التقييم المستمر لما يتم إنجازه.

ب. وحدة نظم المعلومات: تتطلب توفير مكان ملائم، وتوفير التجهيزات البشرية والمادية من كوادر بشرية فنية، وأجهزة، وبرامج، وغيرها، ووضع لوائح داخلية تنظم عمل الوحدة، وتُعد وحدة نظم المعلومات من الوحدات المهمة، التي لا بد من

العناية بها ؛ فمن خلالها يتم إتاحة المعلومات بشفافية داخل المدرسة أو خارجها، خاصة أن هناك علاقة قوية بين المعلومات والتفكير الاستراتيجي، فتوافر المعلومات يقود إلى تفكير استراتيجي صحيح والعكس.

ولكى يتحقق محاور التصور المقترح لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح عملية التنفيذ مع مراعاة المعوقات التي قد تحول دون تحقيق التصور المقترح، والتي يمكن توضيحهما على النحو التالي:

د- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

وتتمثل متطلبات التصور المقترح فيما يلي:

1. غرس ثقافة التفكير الاستراتيجي، واعتباره منهجاً للممارسة، والوعي بأهميته في الإدارة المدرسية.
2. محاولة التوجه نحو اللامركزية، حتى يتسنى لمدير المدرسة قدر من الحرية في التصرف؛ بما يساهم في جذب مؤسسات المجتمع المختلفة دون قيود تحد من قيامه بالأعمال والمهام المطلوبة لممارسة التفكير الاستراتيجي.
3. تعديل سياسة اختيار القيادات المدرسية، بحيث تعتمد على معايير علمية كالكفاءة والجدارة.
4. اعتبار الدورات التدريبية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي من متطلبات قبول المديرين، ومن متطلبات الاستمرار في الوظيفة.
5. العناية بوجود اتفاقيات للتعاون بين المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، ومؤسسات المجتمع المختلفة من مصانع، وشركات، وغيرها.

هـ - معوقات تطبيق التصور المقترح:

ويمكن توضيح أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التصور المقترح على النحو التالي:

1. ضعف الاعتماد على المعايير العلمية لاختيار القيادات المدرسية، وغلبة الاعتماد على معيار الأقدمية دون الكفاءة والجدارة.

2. ضعف عناية وزارة التعليم الفني بالأساليب الحديثة في الإدارة، وعدم العناية بدور كليات التربية، بما ينعكس على مستوى المشاركة المجتمعية في المدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.
3. قلة الوعي من قبل المجتمع المحلى بأهمية المشاركة المجتمعية لتحسين العملية التعليمية والتدريبية بالمدارس الفنية للتعليم والتدريب المزدوج.
4. قلة الموارد المالية، التي من خلالها يتم توفير البرامج التدريبية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الفنية، الأمر الذي سينعكس بالضرورة على مستوى المشاركة المجتمعية.
5. ضعف المشاركة بين المديرين والعاملين بالمدرسة، فالتفكير الاستراتيجي قائم على مشاركة العاملين من خلال إقامة حوار استراتيجي، وتكوين فرق عمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وغيرها.

المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر).
2. جمهورية مصر العربية (2014). الوثيقة الدستورية الجديدة.
3. جوان، شيرويت محمود محمد أبو عوض (2013). واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
4. خاطر، محمد ابراهيم عبد العزيز (يناير 2017). متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الواحد والعشرون، ص ص 319-363.
5. الديب، ابراهيم (2009). مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، (المنصورة: أم القرى للترجمة والتوزيع)، ط 5.
6. سلطان، جاسم (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، (المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع)، ط 2، ص ص 114-115.
7. سويت، ريتشارد (2009). دراسة مقارنة برامج التعلم القائم على موقع العمل الموجهة إلى الشباب في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط (الجزائر، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، المغرب، سورية، تونس، تركيا، الضفة الغربية وقطاع غزة)، الاتحاد الأوروبي، مؤسسة التدريب الأوروبية.
8. الشخبي، على السيد (2-3 أكتوبر 2004). المشاركة المجتمعي في التعليم - الطموح والتحديات، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة « أفاق الإصلاح التربوي في مصر »، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ص 77 - 129.
9. عبد النعيم، محمد جاد أحمد، ومحمد منصور أحمد عبد اللاه (إبريل 2016). استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي

بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية، مجلة العلوم التربوية، الجزء الثاني، العدد الثاني، ص ص 270: 341.

10. مراس، عبد الرازق شاكر (أبريل 2017). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوى الفنى الصناعى الفنى فى جمهورية مصر العربية، العلوم التربوية، العدد (2)، الجزء (1). ص ص 198:275.

11. مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي، من سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار السادس والأربعون.

12. مكتب الوزير، القرار الوزاري رقم (162) بتاريخ 27/4/2011 بشأن القواعد والإجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام السنوات الثلاثة (جميع المهن)، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.

13. هلال، محمد عبد الغنى حسن (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط الحاضر والمستقبل، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية)، ص 36.

14. الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (إبريل 2008). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، قطاع التعليم قبل الجامعي، دليل 1.

15. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2010/2011). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وثيقة التعليم الثانوى العام، الإصدار الثالث.

16. وزارة التربية والتعليم (2013). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، جمهورية مصر العربية.

17- Adam، Fusheini (2005 Spring). **Community Participation in School Development: Understanding Participation in Basic Schools Performance in the Nanumba District of Ghana**، A Thesis Submitted to the Department of Administration and

- Organization Theory، MPHIL Degree in Public Administration and Organization Theory، University of Bergen، Norway.
- 18- Bonn، Ingrid (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competency، **Management Decision**، Vol 39، No.1، p. 6465-.
- 19- Dehgahi، Ali، Ebrahim Salari Nahand and Heidar Moghni (2015). Identifying Components of Strategic Thinking and their Role in Improving the Decision-Making Process for Managers (Case Study: Organization for the Protection of Consumers and Producers) ، **World Essays Journal**، vol.3، No. 2، pp. 150160-.
- 20- Dionisio، Marcelo Amaral، Strategic Thinking: The Role in Successful Management، **Journal of Management Research**، Vol. 9، No. 4، 2017، pp.4457-.
- 21- Bray، Mark (October 1999). **Community Partnerships in Education: Dimensions، Variations، and Implications**، Comparative Education Research Centre، The University of Hong Kong، China.
- 22- Burns، Danny، Frances Heywood، Marilyn Taylor، Pete Wilde and Mandy Wilson (July 2004) ، **Making community participation meaningful A handbook for development and assessment**، (Great Britain: The Policy Press).
- 23- Communications and Community Outreach Office (2014). **Community Involvement**، Lincoln Laboratory Community Outreach، Massachusetts Institute of Technology، USA.
- 24- Daba، Obsaa Tolesa (June 2010) ، **Decentralization and Community Participation in Education in Ethiopia: A case of three woredas in Horro Gudduru Wollaga Zone of Oromia National Regional State**، Master of Philosophy in Comparative and International Education، Institute for Educational Research، Faculty of Education، Universitete loslo.

- 25- Dionisio، Marcelo Amaral، Strategic Thinking: The Role in Successful Management، **Journal of Management Research**، Vol. 9، No. 4، 2017، pp.4457-.
- 26- Ebrahimi، Masomeh، Ali Sabbaghian (November 2015). The Investigation of strategic thinking effects on Improvement of organizational Performance in Isfahan Province Gas Company، **Research Journal of Recent Sciences**، Vol. 4، No. 11، pp.69:82.
- 27- Emran، Feyzollah Zabihnia and Saeid Emamgholizadeh (2015). Strategic Thinking and Its Approaches، **journal of Applied Environmental and Biological Sciences**، Vol.5، pp.145150-،
- 28- Goldman، EllenF. and Andrea Casey (2010). Building a Culture that Encourages Strategic Thinking، **Journal of Leadership and Organizational Studies**، Vol.17، No.2، pp.119: 128.
- 29- Henry، Mintzberg، (1994).”The rise and fall of strategic planning” ، **Harvard business review**، January /February، pp.107 – 114.
- 30- Kiaei، Mohammad Zakaria، Nahid Hatam،Mina Moraveji،Reza Moradi، Mahdieh Sadat Ahmadzadeh،and Shirin Ghanavati (22 February 2016). **The Relationship Between Strategic Thinking and Hospital Managers’ Productivity in Teaching Hospitals of Shiraz**، Qazvin University of Medical Sciences، Biotech Health Sci. In press، Iran.
- 31- Kuruvilla، Chithra، K. Sathyamurthy (Dec 2015)، Community Participation to Wards Effective Social Work Practice، **Indian Journal of Applied Research**، Vol.5، Issue.12، pp.1618-.
- 32- Lawrence، Eton (April 27، 1999). **Strategic Thinking** A Discussion Paper، Prepared for the Research Directorate، Policy، Research and Communications Branch، Public Service Commission of Canada.
- 33- lewis، Suzanne Grant، Jordan Naidoo (10 May 2004). Whose Theory of Participation School Governance Policy and Practice in

- South Africa, **Current Issues in Comparative Education**, Teaches College, Columbia University, pp.100: 112
- 34- Liedtka, Jeanne M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught?, **long range planning**, Vol.31, No.1, 1998, pp.120: 129.
- 35- Morgan, Jennifer Swift (Fall 2006). What Community Participation in Schooling Means: Insights from Southern Ethiopia, **Harvard Educational Review**, Vol.76, No.3, pp.339:368.
- 36- N.Zabriskie, Huellmantel, A. (1991). "Developing strategic thinking in senior management", **Long Range Planning**, Vol. 24, No. 6, pp. 2532- .
- 37- Nuntamanop, Polboon, Ilkka Kauranen, Barbara Igel (2013). A New Model of Strategic Thinking Competency, **Journal of Strategy and Management**, Vol.6, No.3, pp.242: 246.
- 38- O'Shannassy, Tim (November 1999). **Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation**, (Australia:, Rmit Business).
- 39- Paul, Samuel (February 1987). **Community Participation in Development Projects The World Bank Experien, World Bank Discussio Papers**, The World Bank Washington.
- 40- Ridgley, Stanley K. (2012). **Strategic Thinking Skills Course Guidebook**, The Great Courses Corporate Headquarters, Virginia, 2012.
- 41- Sanders, Mavis (2017). Community Outreach, Edited by Kylie Pepler, **The SAGE Encyclopedia of Out-of-School Learning, Community Outreach Programs**, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, city.
- 42- Sanoff, Henry (August 2000). **Community Participation Methods in Design and Planning**, Landscape and urban planning, available at <http://www.researchgate.net/publication/235700897>, Access at 212019/4/.

- 43- shadfard, Sedigheh, Reza Nazari, Zainab Gholizadeh (2013). Evaluating Strategic Thinking In Managers Of Executive Organizations, Guilan, Singaporean, **Journal Of business Economics And management Studies**, Vol.2, No.4, pp.83: 91.
- 44- sharifi, Ehsan (Spring 2012). Strategic Thinking; a Practical View, **Ideal Type of Management**, Vol. 1, No. 1, pp. 71- 84.
- 45- Tanzania, Morogoro, (2010).**The Importance Of Community Participation In Ongoing Construction Of Primary Schools**, Master Thesis in Development Management, University of Agder, Faculty of Economics and Social Sciences, Centre for Development Studies.
- 46- Uemura, Mitsue (1999). **Community Participation in Education: What do we know?**, HDNED, The World Bank.
- 47- United Nations Children's Fund (UNICEF) (2014). **Parents, Family and Community Participation in Inclusive Education**, Division of Communication, UNICEF, New York.
- 48- Wedam, Emmanuel, Joseph Yaw Dwamena Quansah, Irene Akobour Debrah(2015). **Community Participation in Educational Infrastructure Development and Management in Ghana**, Education, Vol.5, No. 5, pp. 129141-, Published online at <http://journal.sapub.org/edu>, Access at 52019/4/.
- 49- Yusof, Zumalia Norzailan, Shazlinda Md, Rozhan Othman (January 2016), Developing Strategic Leadership Competencies, **Journal of Advanced Management Science**, Vol.. 4, No. 1, pp.66: 71.
- 50-Zakus, J David L., Catherine Lysack (1998). Revisiting Community Participation, **Health Policy and Planning**, Vol. 13, No.1, pp.112-