



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفنى  
”دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية“**

إعداد:

د/محمد جابر أحمد البدوى

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٧ – يناير ٢٠٢٢

## اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني "دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية"

إعداد:

د/محمد جابر أحمد البدوي  
مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

### الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على واقع أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني، وتحديد درجة ممارسة مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، والدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، ودراسة أثر مستوى ممارسة مدارس التعليم الفني لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة اللازمة لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية؛ مما قد يسهم في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.

وقد تكونت أداة البحث من: استبانة اعددها الباحث مكونة في صورتها النهائية من (٣٧) عبارة موزعة على خمس مجالات رئيسة للقدرة المؤسسية والتي تتمثل في المجالات (رؤية المدرسة ورسالتها، والحوكمة والقيادة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة والمساءلة)، و(٢٩) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة لليقظة الإستراتيجية والتي تتمثل في (اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٣٢) استبانة.

### وأشارت أهم النتائج التي توصل إليها البحث إلى:

- ١- أن واقع توافر مجالات القدرة المؤسسية من وجهة نظر معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية جاء بتقدير متوسط وحصل على نسبة مئوية بلغت (٦٧,٠٠%).
- ٢- إن من وجهة نظر معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية عن مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية ككل جاء بتقدير متوسط، وحصل على نسبة مئوية بلغت (٦٤,٢٠%).
- ٣- أن معامل ارتباط اليقظة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية هو (٠.٨٢٤) وهو معامل ارتباط مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً.

٤- يُمكن التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني خلال درجات أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية)، ولكن اليقظة التكنولوجية لم يكن لها تأثير بشكل كبير فلم تظهر كأحد الأبعاد ذات التأثير.

**الكلمات المفتاحية:** (اليقظة الإستراتيجية، القدرة المؤسسية، التعليم الفني).

### **Abstract:**

The current research aims to identify the reality of the dimensions of strategic vigilance, determine the degree of practice of the areas of institutional capacity in technical education schools, and study the impact of the level of practice of technical education schools of the dimensions of strategic vigilance on the degree of availability of areas of institutional capacity, and then arrive at the proposed actions necessary to activate the role of strategic vigilance; Which may contribute to improving the institutional capacity of technical education schools.

The questionnaire consisted of (37) phrases distributed over five main areas of institutional capacity, which are represented in the areas (school vision and mission, governance and leadership, human and material resources, community participation, quality assurance and accountability), and (29) phrases distributed over four main dimensions of vigilance. The strategy, which is represented in (marketing vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, environmental vigilance), and the number of questionnaires valid for analysis reached (332).

### **The most important findings of the research indicated:**

- 1- The reality of the availability of institutional capacity fields got a percentage of (67.00%).
- 2- The dimensions of strategic vigilance got a percentage of (64.20%).
- 3- There is a positive, statistically significant correlation between the two variables.
- 4- The degree of availability of areas of institutional capacity in technical education schools can be predicted through the degrees of strategic vigilance dimensions (marketing vigilance, competitive vigilance, and environmental vigilance), but technological vigilance did not have a significant impact, as it did not appear as one of influence.

**Keywords:** (strategic vigilance, institutional capacity, technical education).

## مقدمة:

يشهد العالم العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى النواحي، وما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع وواسع المدى في كافة المجالات، ومنها مجال التعليم بوجه عام، والتعليم الفني بوجه خاص لإرتباطه المباشر بسوق العمل، أننا نعيش مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر على المعلومات في الميادين المختلفة، ويرجع ذلك للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، مما جعل المجتمعات اليوم تتسم بالتغيير المستمر نتيجة التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والمعرفية؛ الأمر الذي فرض المزيد من الجهد للتطوير والتقدم وتحصيل المعرفة وتحويل المجتمع من صناعي إلى تكنولوجي ومعرفي.

وفي ظل هذه التغيرات، تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها وسمعتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة كفاءتها، وهذا لا ينحصر فقط على المؤسسات الإنتاجية ولكن تتضمن أيضا المؤسسات الخدمية كمؤسسات التعليم؛ ولهذا أوجب على مدارس التعليم الفني تبني أحد الأنظمة أو المداخل الإدارية الجديدة التي تساعدها على مسايرة تلك التغيرات المتلاحقة، ومن ثم التحكم الجيد في المعلومات، واستعمالها بالطريقة الذكية التي تمكنها من أن تكون رائدة في مجال نشاطها؛ ولهذا توجب على مدارس التعليم الفني تبني أحد الأنظمة والمداخل المناسبة لها كاليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها والتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

ويعد النظام التعليمي المصري نظامًا مركزيًا خاضعًا لسيطرة الحكومة المركزية، كما يعد تطوير التعليم الثانوي الفني من الأولويات الملحة حاليًا في مصر لرغبتها في تحقيق التنمية المستدامة، ويواجه التعليم في العصر الحاضر العديد من التحديات التي يتطلب إعادة النظر في أهدافه وتنظيماته، الأمر الذي يستوجب أن تقوم مؤسسات التعليم بدورها على أكمل وجه لمواجهة هذه التحديات، وأن تعمل على تقديم تعليم يتسم بالجودة متصمًا المعارف والخبرات والمهارات للمتعلمين لتهيئتهم للتكيف مع تلك التغيرات المتلاحقة.

كما يعد التعليم الفني أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية المستدامة، بل يعتبر قاطرة التنمية، فإذا كان التعليم مفتاح استراتيجية التنمية، فإن التعليم الفني هو المفتاح الرئيس الذي يمكنه تغيير عالم العمل والإقتصاد، وتحسين نوعية الحياة حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الإقتصادية، والإجتماعية للدولة التي تصب مباشرة في سوق العمل (مراد؛ وآخرون، ٢٠١٧: ١٥٥).

والتعليم الفني هو أساس لجهود التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، وأهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به هذا النوع من التعليم في دفع عجلة التنمية وتحقيق أعلى معدلاتها، حيث إن خطط التنمية مهما كانت درجة جودتها فإنها لا يمكنها أن تحقق أهدافها ومعدلاتها المستهدفة إلا إذا توافرت لها الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً في كافة مجالات العمل والإنتاج. (محمود، خالد، ٢٠١٨ : ٣٤).

وقد انطلقت رؤية وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني للنهوض بمنظومة التعليم الفني في مصر من خلال التكاليف الوارد بالمادة رقم (٢٠) من الدستور، ومن خلال ما تضمنته رؤية مصر ٢٠٣٠ من تصور واضح لأهداف ومؤشرات لتطوير منظومة التعليم الفني في مصر، وذلك بما يمكن الخريجين من اكتساب المهارات التي يتطلبها سوق العمل، ويمكنهم من المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، وإنما على المستوى الإقليمي والدولي، وذلك على النحو التالي: (الهلالى، ٢٠١٨ : ٤٥)

- أن نضع منظومة التعليم الفني والتدريب المهني المصرية في إطار من النظم العالمية المشابهة.
- أن تتحقق جودة نظام التعليم الفني والتدريب، وفقاً لمعايير الجودة العالمية لهذا النوع من التعليم.
- أن يكون التعليم الفني والتدريب جذاباً ومرغوباً من الجميع، وأن يصبح الاختيار الأول للطلاب.
- تحسين الحالة التنافسية للتعليم الفني والتدريب، وتحسين وضع مصر في المؤشرات العالمية له، واعتماد برامج التعليم الفني والتدريب المهني دولياً.
- ربط مؤسسات التعليم الفني بمؤسسات الإنتاج، بما يمكن من ربط مهارات الخريجين بمتطلبات سوق العمل.

ويمثل الإنسان العنصر الرئيسي لأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي أو تربيوي أو ثقافي أو سياسي، ويُعد الاستثمار في الطاقات البشرية من أهم الاستثمار على الاطلاق، إذ أن أهم شروط التقدم هو امتلاك قدرات بشرية عالية يتم توظيفها، حيث يعد الاستثمار في الثروة البشرية مقياساً حقيقياً لتقدم الأمم، ومرحلة التعليم الثانوي الفني مرحلة مهمة في سلسلة المراحل التعليمية، ويسعى التعليم الفني إلى إعداد القوى العاملة المدربة تدريباً فنياً وأكاديمياً من خلال إكسابهم العديد من المعارف والمهارات في مختلف المجالات الفنية. وقد أوضحت الدراسات أن التعليم الثانوي الفني في مصر يعاني العديد من المشكلات كضعف برامج التعليم الثانوي الفني، مما يؤثر سلباً على كفاءة خريجي هذا النوع من التعليم وعدم مواظمته لمتطلبات سوق العمل وحدوث فجوة بين مخرجات التعليم ومؤسسات التعليم الفني الصناعي، والنظرة الاجتماعية المتدنية لهذا النوع من التعليم لارتباطه بالعمل اليدوي، ولإزالة تعزيز الصورة الاجتماعية الإيجابية نحو التعليم والتدريب التقني والمهني يشكل تحدياً. (محمود، و خالد، ٢٠١٨ : ٣٤)

وفى ظل هذه التحديات لم يعد النظام التعليمى وخاصة فى مرحلة التعليم الفنى يعمل فى معزل عن النظم الإجتماعية الأخرى؛ وأصبح لزاماً عليه أن يكون نظاماً تعليمياً عالى الجودة، ومن هنا اكتسب مفهوم الجودة التعليمية اهتماماً متزايداً على كافة المستويات، وقد خلصت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لوثيقة من المعايير التى يتم فى ضوئها تقييم جودة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، وتلخصت هذه المعايير فى مجالين رئيسيين: القدرة المؤسسية، والفاعلية التعليمية، ويتفرع من كل مجال مجموعة المجالات الفرعية.

ومن ثم يتطلب لتفعيل مجال القدرة المؤسسية وجود بيئة معنية بالمعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة فى كافة الوظائف التعليمية والإدارية والاجتماعية داخل وخارج المدرسة، لتوفر مناخ مناسب لإمكانية التطبيق، مع ضرورة توافر قاعدة للبيانات تحتوى على المعلومات الدقيقة لواقع مرحلة التعليم الفنى، والخدمات التى تقدمها هذه المرحلة والمستفيدين منها، وكذلك التوسع فى استخدام المعلوماتية فى تحديث الإدارة التعليمية. وبإستقراء ما سبق، فإنه يتضح وضعية التعليم الفنى فى اطاره الاجتماعى والثقافى والسياسى؛ لذا يستوجب على القائمين عليه العمل على تغيير المسارات الفكرية والاجتماعية نحو الاهتمام بهذا النوع من التعليم وتحسين مخرجاته، من حيث: ضرورة مشاركة أرباب المهن والمتخصصين فى صياغة المناهج بمؤسسات التعليم الفنى، وضرورة تركيز الإعلام على القضايا المختلفة بالتعليم الفنى للترويج لقيم العمل الحرفى واليدوى، وتحفيز أصحاب المصانع والشركات والمؤسسات الإنتاجية للمساهمة فى تدريب الطلاب فى مؤسساتهم، وضرورة إيفاد الطلاب الأوائل فى الشهادات الثانوية الفنية للحصول على دورات تدريبية فى مجالات تخصصهم، والاهتمام بإعداد معلم التعليم الفنى، بما يناسب الإحتياجات التعليمية.

وتُعد اليقظة الإستراتيجية أحد المداخل الإدارية الحديثة، التى نشأت وتطورت فى مجال إدارة الأعمال، ولاقت اهتماماً كبيراً فى الآونة الأخيرة، وقد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحليل ما بها من أحداث ومتغيرات، ومن ثم فهي تعد بمثابة نظام رادار للمؤسسة يساعدها على ملاحظة محيطها الداخلى والخارجى ومراقبته، مما يساعدها على فهم الأحداث بشكل استباقي والتنبؤ بها والاستعداد لها، بما يؤدي إلى الاستغلال الامثل للفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، ومن ثم الوصول إلى ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، وتعزيز موقعها التنافسي بين غيرها من المؤسسات. (عطية، ٢٠١٧ :

(٨١٢)

وعلاوة على ما سبق، تعد اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمدارس الفنية حجر الأساس لتحقيق حالة الفهم والاستيعاب الكامل لمجريات الاحداث البيئية، لكي تتمكن المدارس الفنية من تعزيز المنظومة المعرفية والمعلوماتية لها من اجل زيادة حيويتها وأدائها فى ظل حالة التنافسية المتصاعدة، لان العملية التعليمية لم

تعد هي الهدف الأساس للمدارس الفنية بما فيها مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، بل عليها إيجاد وخلق الفرص التي تمكنها من إثبات وجودها في ميدان التدريب وتأهيل خريجين يواكبون سوق العمل الإقليمي والمحلي، ولا يتم ذلك إلا من خلال اليقظة واستيعاب البيئة، وكذلك مواجهة المنافسين عن طريق ما تمتلكه المدارس الفنية من قدرات وموارد تؤهلها لذلك.

ومن هنا أصبح اعتماد المؤسسات التربوية بشكل عام ومدارس التعليم الفني خاصة على نظام اليقظة الإستراتيجية أمرًا حيويًا، فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وإنما تسمح بمواكبة متطلبات التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، فالمدرسة الراشدة تستغل ما يوفره نظام اليقظة من معلومات من أجل تحسين جودة خريجها وما تقدمه من خدمات للمجتمع، والعمل على وضع سبل تساهم في فهم أفضل للأسواق وآلية عملها، وتفعيل التكنولوجيا لزيادة وتعظيم جودة خريجها وخدماتها. فإن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توجيه الاهتمام نحو القدرة المؤسسية، باعتبار مجالتها من أهم المجالات التي تساعد على تطوير وخلق الحلول والأفكار، التي تُمكن المدرسة من الاستمرار والنمو وتُحقق لها التميز في مجال نشاطها، لذا يجب على المدرسة الحرص على توفير جو ومناخ يسمح بتعزيز القدرة المؤسسية بداخلها وتوفير كافة متطلباتها.

وتأتي أهمية هذا البحث من منطلق أهمية التعليم الثانوي الفني في مصر، فإن من خلاله يتم إعداد الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق متطلبات سوق العمل وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

**مشكلة البحث وأسئلته:**

على الرغم من توجهات واستراتيجيات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية لتحقيق الجودة والتميز لمدارس التعليم الفني، إلا أن مازال هناك بعض المؤشرات التي توضح أن هناك حاجة إلى مدخل إداري يساعد مدارس التعليم الفني في محافظة الإسكندرية على تحقيق ذلك وذلك وفق ما أشارت إليه - بعض الوثائق والدراسات والتقارير - التي أكدت على تدني أداء القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، ووجود الكثير من جوانب القصور التي تعوق تطوير القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني ومن بينها التالي:

- وجود الكثير من المعوقات والمشكلات والسلبيات وجوانب القصور التي تعوق تطوير أداء القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني في مصر فهي كغيرها من المؤسسات العربية الأخرى تعاني من تدني مستوى الأداء "فمعظم المنظمات والمؤسسات في الدول العربية تعاني من الجمود الإداري، والأسلوب البيروقراطي، مما أدى إلى تدني مستوى الأداء والإنجاز وضعف الإنتاج وتعقد الإجراءات

الإداري وزيادة النفقات والتكاليف، والوقت المهدر، وحل العرف الإداري مكان الإبداع فتدنى لذلك مستوى الخدمات" (عبد الحي، ٢٠٠٧: ١٤٩).

• اقتصار دور وحدة التدريب والتقويم فقط على التنفيذ الشكلي والتقويم الصوري لبرامج التدريب التي تعد وتنفذ في الوحدة، وتهمل تقويم الأداء المدرسي من كافة جوانبه، فنجدها لا تهتم بتقويم أداء الإدارة والقيادة المدرسية والموارد البشرية والمادية والمشاركة المجتمعية وأداء المتعلم والمناهج والمناخ المدرسي (الحبشي، ٢٠٠٣: ١٧٥).

وعلاوة على ما سبق، فقد أشارت وثيقة معايير جودة التعليم الفني على أن المؤسسة المدرسية للتعليم الفني تواجه الكثير من التحديات والمشكلات التي أدت إلى تدنى مستوى الأداء وضعف قدرتها المؤسسية فلقد أكدت على أن: "التعليم الفني بوضعه الحالي يفرض علينا العمل على ضرورة إكساب مؤسسات العمل والإنتاج القدرة الكافية على المنافسة، والتقيد بضوابط الجودة بكل مستلزماتها، والتي يعتبر التعليم الفني والتدريب المهني في مقدمتها، وفي صدارة اهتمامات الدولة، والمجتمع يعتبر التعليم الفني في الوقت الحالي وفي المستقبل من بين القطاعات الإستراتيجية، التي تحظى باهتمام خاص للنهوض به وربطه مباشرة باحتياجات سوق العمل على المستوى: المحلي، أو الإقليمي" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١م: ٧).

وانطلاقاً من أن التعليم الفني يمثل أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق التنمية الشاملة من خلال إعداد القوى العاملة الماهرة المدربة تدريباً عالياً في التخصصات الفنية المختلفة القادرة على تحمل مسؤولية التقدم والإنتاج؛ كان من الضروري تطوير المرحلة الثانوية الفنية والقيام بمراجعة وتقييم جميع المدخلات والعمليات التعليم الثانوي الفني وإمكانية تحسينها في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح ثمة أوجه اتفاق بين ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة ووثيقة جودة التعليم الفني على وجود العديد من المشكلات والتحديات التي تؤدي إلى تدنى مستوى أداء المؤسسة المدرسية للتعليم الفني في مجال القدرة المؤسسية لذا ظهرت الحاجة الماسة لهذا البحث.

ومن أجل هذا استهدف البحث تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني؛ من أجل إعداد العمالة الماهرة بما قد يمكن من رفع القدرات الأساسية التنافسية لخريجيه على المستويين المحلي والعالمي والوفاء بمتطلبات واحتياجات هذه التنمية. وركز البحث على التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات والخمس سنوات بنوعياته المختلفة (الزراعية والصناعية والتجارية والسياحة والخدمات الفندقية والتعليم المزدوج)، ومن ثم تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:



ما دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين مجالات القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس الفكرية لمدخل اليقظة الإستراتيجية، وأهميته في تحسين القدرة المؤسسية؟
٢. ما الأسس الفكرية لمتغير القدرة المؤسسية، وما أهم متطلبات تحقيقها؟
٣. ما مدى توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية؟
٤. ما واقع ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية؟
٥. ما أثر ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تحسين مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية؟
٦. ما الإجراءات المقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية؟

#### أهداف البحث:

يكن الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى بعض المقترحات للتغلب على المعوقات التي تحول دون تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني وذلك من خلال:

- عرض الإطار الفكري لليقظة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.
- التعرف على مدى توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني.
- التعرف على واقع ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني.
- إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.
- رصد أهم معوقات تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.
- تقديم مقترحات وتوصيات لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.

#### أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الحالي لعدة أمور منها:
- أهمية الدور الذي يقدمه مدخل اليقظة الإستراتيجية في مواكبة متطلبات التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.
  - أهمية التعليم الثانوي الفني والذي يقع على عاتق مسؤولية توفير العمالة الفنية المدربة على أسس تكنولوجية علمية وعملية.

- يمكن أن تسهم في تطوير التعليم الفني في مصر ومواجهه مشكلاته بأساليب غير تقليدية في ضوء اليقظة الإستراتيجية.
  - يمكن أن تسهم نتائج البحث في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في وضع برامج تدريبية للمديرين لتطوير أدائهم في ضوء اليقظة الاستراتيجية.
  - تقديم مقترحات لمتخذي القرار بمدارس التعليم الفني في محافظة الإسكندرية، قد تسهم في تحسين القدرة المؤسسية والحصول على الجودة والتميز، من خلال الاهتمام بتطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية والذي يساعد مدارس التعليم الفني في محافظة الإسكندرية في تطوير أداءها.
  - وبصفة عامة فإنه يمكن القول أن أهمية هذا البحث تكمن أساساً في إبراز دور اليقظة الإستراتيجية كعامل أساسي لاكتشاف وتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الفني لخلق المعرفة التي يمكن استغلالها في تحسين القدرة المؤسسية لتلك المنظومة التعليمية الهامة في المجتمع.
- منهج البحث وإجراءاته:**

إن اختيار الباحث لمنهج دون غيره يتوقف على طبيعة الدراسة، وتفرض طبيعة هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكي يحقق أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها ويعالج محاورها العملية، حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق والبيانات، ومعالجتها وتصنيفها، والوصول إلى نتائج بالنسبة لمشكلة المطروحة للبحث (عبد الحميد؛ وكاظم ، ٢٠٠٢ : ١٣٤)، كما أن الباحث في المنهج الوصفي التحليلي يستخلص الدلالات والمعاني التي تتطوى عليها البيانات والمعلومات التي تم جمعها، ويربط بين الظواهر مكتشفا العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة (مازن ، ٢٠١٢ : ٢٨٦)، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية وفقاً للإجراءات التالية:

- استقراء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية.
- تحديد الإطار الفكري لمدخل اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في تحقيق القدرة المؤسسية.
- تحديد الأسس النظرية لليقظة الإستراتيجية ومتطلبات تحقيقها بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية.
- تحديد مؤشرات قياس القدرة المؤسسية ودراسة مدى توفرها بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية.

**وذلك بإتباع الخطوات التالية:**

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن: المقدمة، والمشكلة، وحدود البحث، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، ومنهج البحث وإجراءاته، والدراسات السابقة.

**الخطوة الثانية:** وضع إطار فكري يدور حول الأسس النظرية لليقظة الإستراتيجية، والقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني.

**الخطوة الثالثة:** دراسة واقع دور اليقظة الإستراتيجية، والقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني ميدانياً.

**الخطوة الرابعة:** التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ دور اليقظة الإستراتيجية؛ لتحسين القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني.

**مصطلحات البحث:**

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي:-

### - اليقظة الإستراتيجية: Strategic Vigilance

تُعرف اليقظة لغويًا: بالإنبأه، فهي مأخوذة من الفعل يقظ أى فطن للأمر وتنبه وأخذ حذره، واليقظة نقيض النوم يقال استيقظ أى صحا من نومه أو من غفلته وفاق وتنبه، وأيقظه أى أفاقه ونبهه، ويقظ للمعركة أى تأهب واستعد وتهياً لها ، ويقال رجل يقظان الفكر أى منتبه (مجمع اللغة العربية ، ٢٠٠٤ : ١٠٦٦)، أما اليقظة باللغة الإنجليزية تعنى: "Vigilance" وهي مشتقة من المصطلح اللاتيني "Vigila" وتعنى أهتم بالشئ وانتبه إليه وراقبه (Webster, 1989)، ومن ثم فإن المعنى اللغوي لليقظة يدور حول الانتباه والفتنة والتأهب والاستعداد.

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها "العمل الجماعي المستمر الذي تقوم به مجموعة من الأفراد من خلال جمع، وتحليل المعلومات بشكل طوعي واستباقي؛ للتكيف من التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، من أجل تقليل المخاطر، والتهديدات وبناء فرص جديدة (3 : El Qasmi, 2019)

بينما عرفت (Alshaer, 2020 :84) اليقظة الإستراتيجية بأنها: "عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، ويتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص للاستيلاء عليها، والتهديدات لتجنبها وتقليلها تأثيراتها".

وكذلك تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها "مجموعة من العمليات التي تتمثل في البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها، ونشرها؛ لتكون متوفرة في الوقت، والمكان المناسب؛ لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية" (10 : Clar, 2008).

فاليقظة أو التيقظ تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا، وأخذ الحيطة منه (علاوي، ٢٠١١ : ٨١).

وقد عرف ليسكا (1: 1997, Lesca) اليقظة الإستراتيجية بأنها: "عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيجمعون ويستخدمون المعلومات المتوقعة الخاصة بالتغيرا التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك بهدف خلق فرص الأعمال والتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام".

وفي ضوء ما سبق تعرف اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني إجرائيًا بأنها: "مدخل يساعد المدرسة على الاطلاع الدائم بكافة التغيرات الممكنة والمحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال الرقابة المستمرة لأبعادها: (التسويقية، والتنافسية، والتكنولوجية، والبيئية)، وذلك لاستباق التغيرات، والوصول إلى أفضل القرارات، مما يساعد على تحسين قدرتها المؤسسية".

#### - القدرة المؤسسية: **Institutional Capacity**

تُعرف بأنها: تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكانياتها البشرية والمادية، وتتضمن خمسة مجالات فرعية هما الرؤية والرسالة، والقيادة والحوكمة، الموارد البشرية والمادية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة والمساءلة، وينبثق عن هذه المجالات مجموعة من المعايير والمؤشرات (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: ٢٠١١ : ٩).

ويعرفها البحث الحالي إجرائيًا بأنها: هي تحقيق الجودة الشاملة للمدارس الثانوية الفنية من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكانياتها البشرية والمادية، وتتضمن خمسة مجالات فرعية هما (الرؤية والرسالة، القيادة والحوكمة، الموارد البشرية والمادية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة والمساءلة)، وينبثق عن هذه المجالات مجموعة من المعايير والمؤشرات.

#### - التعليم الفني: **Technical Education**

هو التعليم الذي يختص باكتساب الطلاب المفاهيم والمعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة للانخراط في مهنة أو حرفة في سوق العمل، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات أو خمس سنوات، ويتم القبول في نوعيات التعليم الثانوي الفني بعد الحصول على شهادة إتمام التعليم الأساسي، وتحدد أقسام الدراسة في نوعيات التعليم الثانوي الفني وفقًا لمتطلبات خطط التنمية والظروف المحلية، ويهدف إلى إعداد فئة الفني في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والإدارة، والخدمات، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين ويمنح الطلاب شهادة دبلوم المدارس الفنية نظام الثلاث والخمس سنوات. (قانون ١٣٩ : ١٩٨١ : ٣٠-٣١).

ويعرفه البحث الحالي إجرائيًا بأنه: نوع من التعليم النظامي ويُمثل أحد مسارات التعليم الثانوي، ومدة الدراسة به من ثلاث إلى خمس سنوات ويهدف إلى الإعداد المهني والفني للطلاب وإكسابهم المعارف

والمهارات والقدرات المهنية والاتجاهات اللازمة لتأهيلهم عمالاً فنيين في مختلف المجالات والتخصصات الفنية والمهنية لمواكبة سوق العمل.

### الدراسات السابقة:

سوف يعرض الباحث فيما يلي بعض الدراسات السابقة على مستوى المؤسسات بشكل عام، مع التركيز الأكبر على المؤسسات التعليمية؛ والتي تمكن من الوصول إليها، والتي سيتم عرضها طبقاً للتسلسل الزمني (من الأقدم إلى الأحدث)، وسيتم عرض الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، ثم الدراسات المتعلقة بالقدرة المؤسسية، وفي كل دراسة يتناول الباحث عنوان الدراسة، وأهدافها، وإجراءاتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبلي ذلك التعقيب على الدراسات السابقة.

### أولاً: الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

١. دراسة (عطية، ٢٠١٧). بعنوان "تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية في الجامعات، مع تحديد أهم مكوناتها، ومراحل تطبيقها في المؤسسات بوجه عام، والجامعات على وجه الخصوص، فضلاً عن تحديد درجة ممارسة القيادات بجامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظرهم. وقد تكونت أداة الدراسة من استبانة أعدتها الباحثة للتعرف على درجة ممارسة القيادات بجامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظرهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إلي: تمارس قيادات جامعة الإسكندرية أنشطة اليقظة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الممارسات المتعلقة باليقظة التنظيمية في المرتبة الأولى، يليها الممارسات المتعلقة باليقظة البيئية المجتمعية، يليها الممارسات المتعلقة باليقظة الوثائقية يليها الممارسات المتعلقة باليقظة التكنولوجية، يليها الممارسات المتعلقة باليقظة التسويقية، بينما جاءت الممارسات المتعلقة باليقظة التنافسية في المرتبة السادسة والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات القيادات بجامعة الإسكندرية حول استجابات القيادات بجامعة الإسكندرية حول ممارسات اليقظة الإستراتيجية تعزي إلى اختلاف نوع الكلية (عملية - نظرية - عملية/ نظرية). وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة.

٢. دراسة (الزهيري، ٢٠١٨) بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية"، سلطت الدراسة الضوء على اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، وجاءت الدراسة في ثلاثة محاور، المحور الأول فيه بيان لماهية

اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، والثاني كشف عن إدارة التميز في التعليم من منظور استراتيجي وآلياتها لتحقيق ميزة تنافسية، والثالث تناول اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية. واختتمت الدراسة بتقديم بعض المقترحات لإدارة التغيير لتحقيق الأداء المتميز والتنافسية في المؤسسات التعليمية، ومنها الاقتناع بأن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة تعليمية أي كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير، وتغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير، والتحسين المستمر لابد إن يظل دائماً مستمراً، وتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل.

٣. دراسة (كامل، ٢٠١٨) بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وأثر هذا النظام في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وتم اختيار عينة من مدارس محافظة أسوان من المرحلة الإعدادية والمرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية. واستخدم المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، والمنهج الاستنباطي في تحليل العلاقة بين نظام اليقظة الإستراتيجية وبناء مجتمعات التعلم المهنية، مع استخدام عدة أدوات منها: المقابلات الشخصية المقننة مع المديرين والمعلمين بهدف الوصول إلى صورة حقيقية عن واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، واستبيان (من إعداد الباحث) لدراسة هذا الواقع، ودراسة أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وطبقت أداة الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين عددهم (٣٠٠) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن المدارس تعاني من مشكلات متنوعة، ترتبط بالسياسات والأهداف والمناهج والطرائق والتجهيزات والإدارة وأداء المعلمين والمباني والتقويم، وأن بعض المدارس بمحافظة أسوان تهتم بتوفير المعلومات المطلوبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية ولكن بدرجة متوسطة، وضعف استحداث قسم أو إدارة خاصة باليقظة الإستراتيجية، وضعف قدرة إدارة المدرسة بتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة الإستراتيجية، كذلك تساهم اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية في إصلاح وتطوير المدارس.

٤. دراسة (عبد العال، ٢٠١٨) بعنوان: "خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية بجامعة بني سويف، ثم وضع خريطة استراتيجية لتحقيق اليقظة الإستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء أبعادها (البعد

المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعينا باستمارة مقابلة، وتم تحديد عينة البحث بنحو (٢٢) من القيادات الجامعية بالجامعة، وتوصل البحث إلى ضعف مستوي اليقظة الإستراتيجية داخل جامعة بني سويف وتم وضع خريطة استراتيجية لتحقيق اليقظة الإستراتيجية بالجامعات بصفة عامة.

٥. دراسة (العيساوي، والمالكي، ٢٠١٨) بعنوان: "تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً - بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة"، سعى البحث إلى تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع "تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً" وتم اختبار مخطط الدراسة الفرضي في قطاع التعليم الخاص في محافظة البصرة، ويتضمن المدارس الأهلية في محافظة البصرة. استخدمت الإستبانة وقائمة الفحص والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات للدراسة وكان حجم العينة ٣٤٣ مستجوباً، وأظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كذلك توضيحها لتأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي SWOT .

٦. دراسة (إبراهيم، وحמיד، ٢٠١٩) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية لعينة من الكليات الاهلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة (١٠) من الكليات العراقية الاهلية، شكّلت بمجملها (١٣٣) عضواً من اعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام استمارة الاستبانة اداة رئيسة للبحث. واطهرت النتائج بوجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية في الأداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي الأداء الريادي.

٧. دراسة (جابر، ٢٠١٩) بعنوان: "آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية"، هدفت الدراسة إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استمارة استطلاع رأى للتعرف على آراء مجموعة من الخبراء وعددهم (٤٣) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة حول آليات

تحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وفى ضوء نتائج إستطلاع الرأى تم التوصل إلى آليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، تضمنت آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعة، وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة، وآليات لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة، وآليات للرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري.

٨. دراسة (الأكلي، ٢٠١٩) بعنوان: "العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية، والتحقق من مستوى الحوكمة فى جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التوصل إلى نوع وطبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وحوكمة جامعة شقراء وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واخيراً استكشاف تأثير اليقظة الإستراتيجية على حوكمة جامعة شقراء وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية بجامعة شقراء متوسط، كما تتم ممارسة الحوكمة فى جامعة شقراء بشكل متوسطاً كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين اليقظة الإستراتيجية، وحوكمة الجامعات، كما يوجد تأثير إيجابى لليقظة الإستراتيجية على حوكمة جامعة شقراء وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

٩. دراسة (Alshaer, 2020) بعنوان "The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks" أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية فى البنوك التجارية فى الأردن، هدفت الدراسة الى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مدراء البنوك بلغت (١٧١) مفردة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي بين اليقظة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية بنسبة مرتفعة، حيث كانت نتائج التحليل لأبعاد اليقظة الاستراتيجية حيث كانت اليقظة البيئية الأكثر تأثيراً على تنظيم البراعة بنسبة (٧٦.٤%)، بعد اليقظة التكنولوجية التى كانت نسبتها (٧٤%)، وكان بعد اليقظة التنافسية بنسبة (٦٥.٣%)، أما اليقظة التسويقية لم يكن هناك تأثير كبير له، وعليه فإن هناك تأثير كبير لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية فى البنوك التجارية فى الأردن.



١٠. دراسة (حامد، ٢٠٢٠) بعنوان: "العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الإستراتيجية وإسهامها في تعزيز القدرات الإستراتيجية (بحث تحليلي لعينه من القيادات الادارية في الجامعة التكنولوجية)"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عناصر الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة بـ (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في (اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التسويقية) وإسهام هذه العلاقة في تعزيز القدرات الاستراتيجية المتمثلة بـ (القدرات الادراكية، القدرات الاستيعابية، القدرات التحويلية) في الجامعة التكنولوجية ولتحقيق اهداف البحث اثرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) وباستخدام العديد من الوسائل الاحصائية لقياس العلاقة والاثر بين متغيرات البحث الثلاثة . وقد تم اعتماد الاستبانة كاداة رئيسية للقياس من قبل (٤٥) فرداً من رؤساء الاقسام ومعاونيهم في الجامعة التكنولوجية . تكمن اهمية البحث في تقديمه تأطير فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي . اما ابرز النتائج التي تم التوصل اليها هي وجود ارتباط واثر معنوي بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية وانعكاس هذه العلاقة على امتلاك القدرات الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة . اما ابرز التوصيات فتمثلت بتعميق انظار القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة الى ضرورة استثمار المنظمة المبحوثة للتفكير الاستراتيجي المنظم للمديرين والعمل على احداث المزيد من التغيير في تلك القدرات لادراك متغيرات البيئة واستيعاب المشكلات التي تعززها هذه البيئة.

١١. دراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠) بعنوان: " ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية لليقظة الإستراتيجية بالجامعات، والتعرف على مصادر المعلومات بجامعة السلطان قابوس، وتحديد مستوى ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالجامعة، وكذلك التعرف على معوقات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة، وتطبيقها على عينة من (٤٥) عضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغييرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة، وأن مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة

البيئية، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة، وأن مستوى توافر معوقات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة.

١٢. دراسة (هندي، ٢٠٢٠) بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية نحو استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات: دراسة استشرافية"، هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات وذلك عن طريق اليقظة الإستراتيجية ووضع تصور لهذا المستقبل وحاجاته استناداً إلى ماضيه وواقعه، وتقديم الأفكار والمقترحات التي تساعد على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنافسية السريعة، وتوفير المعلومات التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط المستقبلية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة مجموعة من السيناريوهات التي تشكل طبيعة العمل في المستقبل في جوانب ثلاثة هي: المستقبل التشاركي والمستقبل التفاوضي والمستقبل الاتجاعي، وأن اليقظة الإستراتيجية بالسيناريو تساعد في تعزيز اتخاذ القرارات في مؤسسات المكتبات والمعلومات، وأن تطبيق نموذج اليقظة الإستراتيجية بالسيناريو يعمل على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للاختيارات ومن ثم تغير الصور الذهنية للمجتمع عن مؤسسات المكتبات والمعلومات، وأن استشراف مستقبل المكتبات في هذه الدراسة يساعد في الكشف عن نقاط التحول في المسارات والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للإضطراب أو المؤدية للانحراف عن المسار الطبيعي للمسؤوليات والمهام لمؤسسات المكتبات والمعلومات.

١٣. دراسة (Djalab Zohra, 2021) بعنوان "The Impact Of Strategic Vigilance On E-Management In The National Railway Transport Company (SNTF) تأثير اليقظة الإستراتيجية على الإدارة الإلكترونية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTR)، وهدفت الى التعرف على تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية واليقظة البيئية على الإدارة الإلكترونية للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية(SNTR)، بالإضافة إلى تحديد مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الإستراتيجية على التطبيق العملي للإدارة الإلكترونية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية(SNTR)، كما تشير النتائج إلى وجود أثر لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية واليقظة البيئية على الإدارة الإلكترونية في الشركة محل البحث، بالإضافة إلى أن تبني اليقظة يوفر كافة البيانات الأساسية من البيئية وتحليلها ونشرها على كافة المستويات الإدارية وتحقيق الغرض منها في الوقت المناسب وتحديثها بشكل مستمر بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.

١٤. دراسة (Jalod, Hussain, Hasan, 2021) بعنوان "Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq" الاستراتيجية ودورها في أداء ريادة الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة أور في الناصرية، العراق وهدفت الدراسة إلى إظهار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية) للمديرين في شركة أور على أداء ريادة الأعمال بأبعادها، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في عينة عشوائية تمثلت في (١٢٣) مديراً في تلك الشركة. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر كبير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال بأبعادها، هناك تفاعل وتكامل بين الاستراتيجية اليقظة وريادة الأعمال التي ساهمت في جعل إدارة الشركة دائماً على استعداد لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة وأحداثها المفاجئة باعتبارها بقظة استراتيجية، كما أوضحت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٩)، وحصلت أبعادها على ما يلي: اليقظة التكنولوجية حصلت على متوسط حسابي (٤.٠٢)، واليقظة التنافسية حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٤)، واليقظة التسويقية حصلت على متوسط (٤.١٣)، واليقظة البيئية حصلت على متوسط حسابي (٣.٨٧).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقدرة المؤسسية:

١. دراسة (عبدالعليم، ٢٠١٤) بعنوان: "محور القدرة المؤسسية في تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي : المعوقات وآليات التغلب عليها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على محور القدرة المؤسسية في تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي المعوقات وآليات التغلب عليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت الدراسة عدة توصيات يمكن أن تساهم في تحسين فرص المؤسسات، من أهمها: توصيات للتغلب على إجراءات قلة التمويل كزيادة الميزانية الخاصة بالجامعات، وربط الميزانية المخصصة بعدد الطلاب بالجامعة، ومنها إجراءات مقترحة تساعد على نجاح نظام الاعتماد الجامعي كتوجيه الاهتمام إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات المنهجية المنظمة حول نظم الاعتماد الجامعي المتقدمة حول العالم، وتنظيم ندوات وورش عمل على المستوى المحلي والقومي حول أهمية الاعتماد الجامعي ودوره في إصلاح التعليم الجامعي والعالي بحيث يصبح الاعتماد الجامعي مطلباً اجتماعياً يسعى المجتمع بكل فئاته لتحقيقه وجعله ممارسة مقبولة من قبل الكليات والجامعات والمعاهد العليا والبرامج الأكاديمية، وكذلك من قبل كل من يعملون فيها أو ينتمون إليها.

٢. دراسة (الحبسي؛ ٢٠١٥) بعنوان: "تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (٢٠٠٨:٩٠٠١)"، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (٢٠٠٨ : ٩٠٠١)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٥٠) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري دوائر تنمية الموارد البشرية بالوزارة، والدوائر التابعة للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالمناطق التعليمية، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وكذلك رؤساء مراكز التدريب التابعة للمديرية، في جميع المحافظات التعليمية، وبلغ عددهم (٩٧) فرداً، وبعد تطبيق أداة الدراسة تم استرجاع عدد (٨٦) استبانة بنسبة (٨٨.٧%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (أن المتوسطات الحسابية لواقع القدرة المؤسسية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (٢٠٠٨ : ٩٠٠١) تراوحت بين (٣.٠٤-٣.٤٦)، وبإنحراف معياري تراوح بين (٠.٥٩-٠.٧٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣.١٧)، وبإنحراف معياري (٠.٥٩)، وبدرجة تقدير متوسطة، وأن ترتيب محاور واقع القدرة المؤسسية جاءت على النحو التالي: (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الإداري، القيادة والحوكمة، الموارد المالية والمادية، التقويم المؤسسي وضبط الجودة)، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة استجابة العينة حول واقع القدرة المؤسسية للمديرية المبحوثة تُعزى إلي متغيري النوع، وسنوات الخدمة في جميع محاور الدراسة، بينما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة استجابة العينة حول واقع القدرة المؤسسية للمديرية المبحوثة تُعزى إلي متغير المسمى الوظيفي، الخدمة في ثلاث محاور (التنظيم الإداري، القيادة والحوكمة، التقويم المؤسسي وضبط الجودة).

٣. دراسة (محمد، ٢٠١٥) بعنوان: "تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية"، هدفت الدراسة إلى الوقوف على الممارسات الفعلية لمدخل المساءلة التربوية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وخاصة لدى معلمي هذه المدارس، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق المساءلة التربوية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية، وآليات هذا التطبيق من حيث نشر الثقافة الخاصة بذلك وتنفيذ آلياتها ومتابعة هذا التنفيذ، والتعرف على واقع ثقافة المساءلة التربوية لدى المعلمين خاصة فيما يتعلق بمفهوم المساءلة التربوية، وفيما يتعلق بأهمية المساءلة التربوية وأهدافها وأيضاً تداعيات المساءلة التربوية على معلمي التعليم الثانوي العام، والتوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل هذه الثقافة في ضوء معايير القدرة المؤسسية، للارتقاء

بأداء المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة إلى أقصى درجة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، كما استعانت الباحثة باستبانة موجه لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (ضعف اهتمام المدرسة بنشر ثقافة المساءلة بين أفرادها وتوضيح طبيعتها وأهدافها وأساليبها وآلياتها لجميع العاملين، وعلى الرغم من وجود نظام التقارير والاعتراف بأهميتها إلا أنها غير مفعلة، وعدم وضوح آلية المساءلة التربوية في المدارس، وتأكيد أفراد العينة على عدم مشاركة العاملون في النظام التربوي في تحديد معايير الأداء، وأن هذه المعايير تكون مفروضة عليهم، بناء سياسات الترقية على أشياء أخرى غير الكفاءة مثل سنوات الخبرة في العمل، ومحدودية إدراك أفراد العينة للعلاقة بين تطبيق المساءلة التربوية والتطوير المستمر في الإدارة المدرسية وتحسين فاعلية المؤسسة التربوية)، وفي ضوء هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من الآليات الإجرائية لتفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام.

٤. دراسة (Visser, S, 2015) بعنوان **التنوع والتغيير في التعليم العالي: دراسة العوامل التي تعزز أو تمنع الالتزام ببناء القدرات المؤسسية للتنوع**، وهدفت إلى تحليل المؤسسات التي التزمت بالتنوع، بالإضافة إلى استطلاع العوامل التي تفرق بينها في بناء القدرات المؤسسية، وسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تساعد في عملية الالتزام ببناء القدرات المؤسسية، واتبع البحث المنهج الوصفي، ودراسة الحالة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، إلى جانب أداة التحليل للبيانات. وأشارت النتائج إلى أن هناك تغيرات مهمة في كل المؤسسات، وأن هناك فروق بين المؤسسات قبل وبعد القدرات، وشملت هذه القدرات الجوانب الشخصية، والإدارية على حد سواء، وأيضاً ببناء القدرات خمسة معايير: الأهداف والمصادر والقدرات والقيادة والمركزية.

٥. دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) بعنوان: **"الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، كما هدفت إلى التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها، ووضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله توصلت لمجموعة توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري من أهمها: (تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، واتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ مما يسهم في

تحقيق الحوكمة بها، وتبني ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير الإيجابي واتباع ممارسات عمل جديدة وفعالة تواكب العصر، والتخلي عن أساليب العمل التقليدية).

٦. دراسة (رزق، ٢٠١٦) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة كفر الشيخ"، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة كفر الشيخ. واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه. وجاءت أدوات البحث متمثلة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة عشوائية لمديري ووكلاء وبعض رؤساء الأقسام بمدارس التعليم الفني الزراعي والصناعي والفندقي نظام الثلاث سنوات في محافظة كفر الشيخ. وتناول البحث طبيعة القدرة المؤسسية والعوامل المؤثرة على تطوير القدرة المؤسسية ومجالاتها ونموذج مدخل إدارة الجودة الشاملة لقياس القدرة المؤسسية ومنظومة إدارة الجودة الشاملة لتطوير القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني ونماذج إدارة الجودة الشاملة لتطوير القدرة المؤسسية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها، عدم تكامل وتتسق البرامج التدريبية كما أنها بعيدة كل البعد عن مجال العمل الغداري في الواقع، وغياب مشاركة العاملين والطلاب والمجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة الجودة وتذليل العقبات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تطوير الأداء. وطرح البحث عدة توصيات منها، ضرورة تدريب مديري المدارس والوكلاء وفريق الجودة بالمدرسة على أهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير القدرة المؤسسية وعلاقتها باستراتيجيات تطوير التعليم الفني.

٧. دراسة (محمد، ٢٠١٨) بعنوان: "متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من (٦٦) من معلمات رياض الأطفال من فرق الجودة بالروضات الحكومية (عربي وتجريبي)، وكان من أهم النتائج تحديد تلك المتطلبات، والتي تمثلت في متطلبات خاصة بالفريق المشارك في تطبيق استراتيجية كايزن Kaizen، وآليات لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن. Kaizen.

٨. دراسة (حسين وآخرون، ٢٠١٨) بعنوان: "العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ومعايير القدرة المؤسسية : دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية"، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية) ومعايير

القدرة المؤسسية (القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) في الجامعات المصرية الحكومية، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطبيق البحث على (٤) جامعات مصرية حكومية وهم (القاهرة - عين شمس - أسيوط - سوهاج)، وبلغ عدد مفردات وحده المعاينة (٢٠٠) مفردة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة مؤشرات من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (القيم، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية) بالنسبة لأجمالي مفردات الدراسة، ومؤشري (الأهداف الإستراتيجية، الرؤية) بالنسبة لجامعة القاهرة، ومؤشري (الرسالة، القيم) بالنسبة لجامعة عين شمس، وأيضاً ومؤشري (القيم، الأهداف الإستراتيجية) بالنسبة لجامعة أسيوط، وأخيراً مؤشر (الأهداف الإستراتيجية) بالنسبة لجامعة سوهاج، وذلك في علاقتهم بمعايير القدرة المؤسسية إجمالاً.

٩. دراسة (السعودي، ٢٠١٨) بعنوان: "تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية"، هدفت الدراسة إلى وضع تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي من أجل وصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد العلاقة بين العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن مسببات ضغوط العمل التنظيمية (طبيعة العمل، وغموض الدور، والهيكلة التنظيمي، وعبء العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية، ونظم الحوافز والأجور)، وتم التأكد من صدقها وثباتها. إلى جانب الاعتماد على أسلوب التحليل البيئي SWOT من أجل التعرف على مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتضمن البحث خمسة محاور: المحور الأول، اشتمل على الإطار النظري من خلال عرض إدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات، والثاني القدرة المؤسسية. بينما تعرض المحور الثالث لواقع إدارة ضغوط العمل التنظيمية في مصر (نظرياً، والمحور الرابع ميدانياً)، أما المحور الخامس والأخير: تناول تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية.

١٠. دراسة (سعيد، ٢٠١٩) بعنوان: "خريطة بحثية تريبوية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد في ضوء الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم ما قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠"، هدفت الدراسة الحالية إعداد خريطة بحثية تريبوية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد في ضوء إبعاد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم ما قبل الجامعي في

مصر (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في إعداد الإطار النظري للدراسة، كما استخدمت استبانة لتحديد أهم مجالات تطوير التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد، والمجالات البحثية المرتبطة بتطوير التعليم الثانوي الفني والمتوقع تضمينها بالخريطة البحثية المقترحة وتكونت عينة الدراسة (٦٧) من خبراء التخطيط الاستراتيجي والتعليم الفني بمحافظة الوادي الجديد، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح خريطة تربوية لتطوير التعليم الثانوي الفني بالوادي الجديد وكان ترتيب المجالات البحثية المقترحة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي: مجال تطوير مخرجات التعليم الفني بالوادي الجديد. ٩١%، مجال الفاعلية التعليمية. ٩٠%، مجال الجودة والاعتماد. ٨٩%، مجال القدرة المؤسسية. ٨٩%، مجال التخطيط الاستراتيجي. ٨٢%، وذلك كخطوة أولى نحو بناء نظام تعليمي فني كفاء وفعال ومرن مرتبط باحتياجات السوق وقادر على الوفاء بالتزاماته العامة تجاه مجتمع الوادي الجديد.

١١. دراسة (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠١٩) بعنوان: "القدرة المؤسسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم"، هدفت الدراسة للتعرف على الإطار النظري للقدرة المؤسسية مع دراسة واقع مرحلة التعليم الأساسي، وعرض وتحليل مجال القدرة المؤسسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة، ثم التوصل إلى توصيات لتفعيل تطبيق مجال القدرة المؤسسية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، ومن نتائج البحث: أتفق أفراد العينة على أهمية تفعيل دور المعلم في حل مشكلات المجتمع، وضرورة اتباع الإدارة نظاماً لقياس مدى تقدم المتعلمين، وضعف تناسب مساحات وتجهيزات الفناء مع أعداد وخصائص المتعلمين، وقلّة توفير المدرسة خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، وقلّة تناسب الفصول وحجرات الأنشطة مع أعداد وخصائص المتعلمين.

١٢. دراسة (الحارثي، ٢٠٢٠) بعنوان: "متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات بناء القدرات المؤسسية (في مجالات القدرات الفردية، والقدرات الجماعية، والقدرات التنظيمية) في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتطلبات بناء القدرة المؤسسية لمكاتب التعليم في مدينة جدة من وجهة نظر المشرفين فيها يمكن أن تعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية - اسم المكتب - سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعد الباحث إدارة الدراسة التي اشتملت على (٢٩) فقرة، ووزعت على (١٤٧) مشرفاً تربوياً في مكاتب التعليم بمدينة جدة والتي يبلغ عددها (٦) مكاتب وذلك خلال الفصل الدراسي الأول



١٤٤١هـ، وأظهرت الدراسة أن متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مجالات الدراسة الثلاثة)الفردية - الجماعية - التنظيمية( كانت عالية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية بين حملة البكالوريوس وحملة الدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية تعزى لمتغير اسم المكتب، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية تعزى لمتغير سنوات وكل من الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات والذين سنوات خدمتهم من ١٠ سنوات فأكثر لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات.

### ١٣. دراسة (محمد، ٢٠٢٠) بعنوان: " تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر في ضوء

متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠"، هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، والتعرف إلى التحديات المعاصرة المؤثرة على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، والوقوف على أهم متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، مع وضع سبل مقترحة لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٤٨٣) فرداً من موجهي ومديري ومعلمات رياض الأطفال بخمس إدارات تمثل الموقع الجغرافي لمحافظة البحيرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن النسبة المئوية لدرجة استجابة عينة الدراسة على محاور الاستبانة تراوحت بين كبيرة وضعيفة وكانت ترتيبها كالتالي؛ المحور الثاني المشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، ثم المحور الثالث مقترحات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، ثم المحور الأول واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على المحاور بالترتيب (٨٩.٦٢٥)، (٨٩.١٦٥)، (٥٤.٩٨٤)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة (ريف - حضر)، بالنسبة للمحورين الأول والثالث من الاستبانة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المحور الثاني ترجع لمتغير الموقع الجغرافي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة) بالنسبة لمحاور الاستبانة الثلاثة.

١٤. دراسة (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان: "متطلبات تحقيق الجودة والإعتماد بالمدارس الثانوية التجارية بمصر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم التجاري والتعرف على الأسس النظرية لمتطلبات تحقيق الجودة والاعتماد والتعرف على المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة والاعتماد للتعليم الثانوي التجاري وتقديم تصور مقترح لكيفية تحقيق الجودة والاعتماد للتعليم الثانوي التجاري بمصر، واستخدم البحث المنهج الوصفي وتضمن البحث متطلبات القدرة المؤسسية خمسة محاور هي: متطلبات تتعلق بالرؤية والرسالة ومتطلبات تتعلق بالقيادة والحوكمة ومتطلبات تتعلق بالإمكانيات المادية والبشرية ومتطلبات تتعلق بالمشاركة المجتمعية ومتطلبات تتعلق بضمان الجودة والمساءلة ومتطلبات الفاعلية التعليمية أربعة محاور هي: متطلبات خاصة بالمتعلم ومتطلبات خاصة بالمعلم ومتطلبات تتعلق بالمنهج ومتطلبات تتعلق بالمناخ ومتطلبات الاعتماد المؤسسي وهي محوران هما: متطلبات إدارية وتنظيمية ومتطلبات شخصية وبيئية وأسفرت نتائج البحث عن وجود رؤية ورسالة تناسب قدرة المؤسسة ووجود قيادة تتبنى مفهوم الجودة بكافة أبعادها وتوافر الموارد المادية والبشرية بالقدر الكافي يرفع من جودة الأعمال، ينبغي أن تتفتح المؤسسة التعليمية على المجتمع بحيث يكون هناك تفاعل متبادل بين الطرفين. لا بد من خضوع كافة العاملين للمسائلة وتقييم الأعمال بصورة مستمرة لضمان جودة الأعمال والمتعلم هو محور العملية التعليمية لذا لا بد من أن يستفيد من كافة البرامج والأنشطة المقدمة إليه.

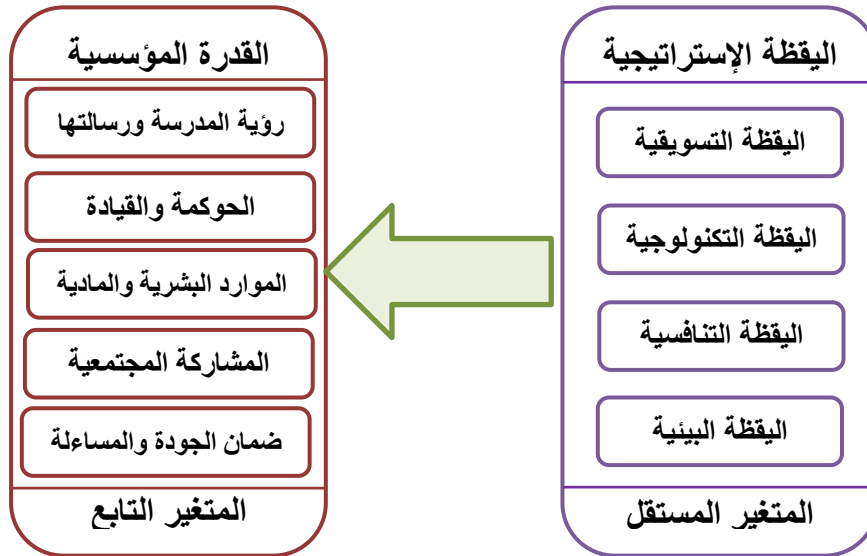
#### التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي:
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي اعتمد عليه البحث الحالي.
  - أشارت معظم النتائج إلى أهمية اليقظة الإستراتيجية لكافة المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وعلاقتها مع عدة متغيرات مثل الابداع، والنضج، والحوكمة، والأداء المؤسسي، وإدارة التميز.
  - أشارت جميع الدراسات إلى أن اليقظة الإستراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم تعزيز القدرة المؤسسية.
  - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأسس النظرية لليقظة الإستراتيجية، وفي بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكذلك في تفسير النتائج.

- يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في دراسة اليقظة الإستراتيجية من حيث مصادر معلوماتها، وممارساتها، وكذلك معوقات تطبيقها، كما يتميز في مجتمع البحث والعينة؛ حيث الدراسة الميدانية للبحث تتم على مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية من خلال وجهه نظر معلمها.
- وإن ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة هو انها من أقلية البحوث التي ربطت اليقظة الإستراتيجية بالقدرة المؤسسية، بدلاً من التركيز على الميزة التنافسية، التي يرى الباحث أنها نالت قدرًا كبيرًا من التحليل في العديد من الدراسات التي تناولت الظاهرة، وفي هذا الصدد فقد حاول البحث الإلمام قدر الإمكان بكافة ابعاد اليقظة الإستراتيجية ودور كل بعد منها في تحسين القدرة المؤسسية.

### متغيرات البحث:

نموذج البحث الحالي هو تجسيد مبسط لمتغيرين أساسيين، ويعرض الشكل رقم (1) المكونات الأساسية لمتغيرات البحث:



شكل رقم (1): المكونات الأساسية لمتغيرات البحث

يتضح من الشكل أن هناك متغيرين أساسيين بالبحث؛ الأول هو المتغير المستقل والذي يجسد أبعاد مدخل اليقظة الإستراتيجية، والثاني هو المتغير التابع والذي يتمثل في مجالات القدرة المؤسسية.

**حدود الدراسة:**

تحدد نتائج البحث بالمحددات التالية:

**أولاً: الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الميدانية على عدة مدارس للتعليم الفني الصناعي والزراعي والفندقي والتجاري والتعليم المزدوج نظام الثلاث والخمس سنوات بمحافظة الإسكندرية.

**ثانياً: الحدود البشرية:** تتمثل في عينة عشوائية من السادة معلمى مدارس التعليم الفني الزراعي والصناعي والفندقي والتجاري والتعليم المزدوج نظام الثلاث والخمس سنوات بمحافظة الإسكندرية.

**ثالثاً: الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة في تناولها لتطوير القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية على المجالات التالية:

١. الرؤية والرسالة.

٢. القيادة والحوكمة.

٣. الموارد البشرية والمادية.

٤. المشاركة المجتمعية.

٥. توكيد الجودة والمساءلة.

والتعرف على أبعاد اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في:

١. بعد اليقظة التسويقية.

٢. بعد اليقظة التنافسية.

٣. بعد اليقظة التكنولوجية.

٤. بعد اليقظة البيئية.

## الإطار النظرى للبحث

يتناول الباحث فيما يلي: المحاور المحددة للإطار النظري للبحث، والتي تشتمل على: المحور الأول: ويتناول الإطار الفكري لليقظة الإستراتيجية في مدارس التعليم الفني، والمحور الثاني: ويتناول الإطار الفكري للقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، وذلك بالتفصيل على النحو الآتي:

**المحور الأول: الإطار الفكري لليقظة الإستراتيجية:**

يتناول الباحث في هذا المحور الإطار الفكري لليقظة الإستراتيجية من حيث: (تعريفها، وخصائصها، وأهميتها، أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية، أبعاد اليقظة الإستراتيجية، متطلبات بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في مدارس التعليم الفني، خطوات تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية في مدارس التعليم الفني.

### **أولاً: تعريف اليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance:**

تُعد اليقظة الإستراتيجية أحد المداخل الحديثة والهامة لإحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث أصبحت اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية لكل المؤسسات بمختلف أشكالها، وتعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية الرقابة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها، فهي سياق معلوماتي بواسطته تتمكن المؤسسة من الاضغاء المسبق إلى بيئتها الخارجية؛ بغرض التخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد ومعرفة الاخطار وتقاديها، والتقليل من آثارها، وكذلك خلق الفرص المناسبة؛ لاستغلالها في وقتها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع، وتحليل المعلومات الإستراتيجية، ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

اليقظة نشاط إنساني قديم يرجع أصله إلى البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس وتتبع كل ما يحدث في بيئتها ومواكبة تطوراتها؛ لتحقيق الأهداف التي تتمثل في البقاء والنمو والاستمرارية، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم، وهذا بتبني أحدث الأنظمة.

ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية بأنها: "نظام معلوماتي دقيق تهدف المؤسسة من خلاله الى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التردد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، وذلك من خلال جمع كم كبير من البيانات من المصادر الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المؤسسة" (بلحاج، ٢٠١٧ : ١)، وهي: عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، مما يساهم في اتخاذ القرارات واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين والتركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية (هاشم وناصف، ٢٠١٧ :

(١٩٨)، وهى: "عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص؛ للاستيلاء عليها، والتهديدات؛ لتجنبها وتقليل تأثيراتها" (Alshaer, 2020:84)، وهى: "عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة و ضمان بقائها" (Rabhi, 2008:7)، كما أنها: "عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذى القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به" (الزهيري، ٢٠١٨ : ٥)، كما يقصد بها: النشاط الذى يسمح للمؤسسة بأن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات الممكنة فى بيئتها وهذا من خلال المراقبة والمتابعة الذكية للبيئة وهذا لاستباق التغيرات واتخاذ القرارات لإغتنام الفرص أو تجنب التهديدات (بوذن، ٢٠١٩ : ١٨٠).

في حين يمكن تعريفها بأنها: "نشاط يدعم إدارة الأعمال بصفة عامة عن طريق تزويد متخذي القرار في المؤسسة بمعلومات محللة ومنقاة عن البيئة التي تعمل فيها، إذ تعتبر هذه الأخيرة أول خطوة نحو اتخاذ القرار بمساهمتها في عملية التخطيط على المدى القصير والطويل لأجل رسم استراتيجيات المؤسسة، فاليقظة إذن تعمل على إبقاء المؤسسة مطلعة على التطورات الحاصلة في السوق، ملمة بالتهديدات والفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، مقلصة الأخطار الناتجة عن عدم التأكد، مانحة المؤسسة سرعة الاستجابة وفي الوقت المناسب للتغيرات، مشجعة للإبداع والتجديد من خلال السماح للمؤسسة بإجراء نوع من القياس المقارن مما يدعم موقعها التنافسي ويكسبها ميزة تنافسية جديدة" (تواري؛ وموساوي، ٢٠١٨ : ١٣٤).

كما يمكن تعريفها بأنها: "الوظيفة العلمية الإستراتيجية التي يقوم الأفراد والمؤسسات من خلالها بتتبع المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية واستخدامها بشكل استباقي" (بوداود، ٢٠١٩ : ١٣٢)، كما يقصد بها: "نظام للرقابة المستمرة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، تساعد على النقاط مؤشرات استباقية، تعمل على تحليلها ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها؛ لتوفير المعلومة الإستراتيجية، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وضمان الميزة التنافسية، وبالتالي الاستدامة" (عقون، ٢٠١٦ : ٢٧٠).

وباستقراء التعريفات السابقة، نجد أنها قد أوضحت نطاق وحدود اليقظة الإستراتيجية، ومما سبق نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها كنشاط أو عملية تساعد المدرسة على الاطلاع الدائم بكافة التغيرات الممكنة والمحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال الرقابة المستمرة لأبعادها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وذلك لاستباق التغيرات، والوصول إلى أفضل القرارات، مما يساعد على اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر.

كما يتضح مما سبق، أن اليقظة الإستراتيجية لمدارس التعليم الفني تتميز بما يلي:

- تعتمد على توافر نظام معلوماتي فعال لمدارس التعليم الفني؛ ليرصد جميع التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية.
- عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات؛ مما يساعد على توفير مزايا تنافسية لمدارس التعليم الفني.
- استباقية؛ حيث تدفع مدارس التعليم الفني إلى التغيير وعدم الاكتفاء بكونها رد فعل لكل ما يحدث من تغيرات بالبيئة المحيطة بها.
- فعل إرادي جماعي يعتمد بصفة أساسية على تبادل المعلومات سواء على مستوى الجمع أو التحليل.
- تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.
- تساعد على الابتكار والابداع من خلال التحفيز للبحث عن الأفكار المبتكرة وتطويرها.

### ثانياً: خصائص اليقظة الإستراتيجية:

- تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، والتي من أهمها: (رافع؛ وقاشي، ٢٠١٦ : ١١٦)، و(محمود، ٢٠١٩ : ٢١١)، و(الزهيري، ٢٠١٨ : ٥-٦)، و(بوداود، ٢٠١٩ : ١٣٤)
١. **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحرى الدقة عن المعلومات.
  ٢. **الذكاء الجماعي:** ويعنى وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، من مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
  ٣. **المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
  ٤. **عملية إبداعية:** تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر والتي ترتبط بعنصر الإبداع، سواء كان الخطر تنظيمياً أو تقنياً، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أياً من الأحداث و الأعمال المنفذة سابق، و لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية يرتكز كل من التفسير والإنشاء والإبداع في نفس الوقت على الإشارات المتلقاة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات، و كذا على المعرفة المخزنة في

مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية و الذاكرات الضمنية الفردية)، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف لأحداث سابقة.

٥. **ذات طابع استراتيجي:** تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها بُعد وطابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة، فهي تعالج الأخطاء في المعلومات من أجل تحسين وضع المؤسسة، وتساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أى نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جدًا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدًا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

٦. **التعاون الجماعي:** اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند التقائهم سوف يحصل تبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل.

٧. **نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة:** فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة.

٨. **عملية تنبؤية:** أي من خلال اليقظة الإستراتيجية يسعى تحديد بدرجة عالية من الدقة عملية التوقع وكشف التغيرات، لاسيما الإنقطاعات المحتملة (فجوات: التوقف، التغيرات الجذرية) و التي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، ولدى اختيار نتيجة عملية ونظرية بالنسبة لنوع المعلومات التي هي مركز الإهتمام في هذه النقطة فهي المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية: بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

ومن الجدير بالذكر فقد حددت دراسة (الزهيري، ٢٠١٨ : ١٠-١١) خمسة شروط أساسية على المؤسسة التعليمية أن تحققها لتضمن بها فعالية يقظتها الإستراتيجية وهي:

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة العليا فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيًا.
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة.



- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.
- وبإستقراء ما سبق، يتضح أن جميع أنشطة اليقظة الإستراتيجية يجب أن تسود فى إطار قيمي وأخلاقى وقانونى حتى لا تكون مجرد متابعة ورقابة لأنشطة الآخرين فقط، وانما يجوز التفاعل وعقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات التعليمية والتدريبية المتميزة والإفادة من خبراتها؛ ولذا فإن الباحث يُمكنه تحديد أهم خصائص اليقظة الإستراتيجية لمدارس التعليم الفنى بما يلي:
- يساعد مدخل اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفنى على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة و الآثار الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات.
- يتوقف مدخل اليقظة الإستراتيجية على وجود مجموعة من المتخصصين لرصد ملاحظات العلامات أو الإشارات ومقارنتها لمحيط مدارس التعليم الفنى، ويجدر بهم الاتصال والتفاعل الدائم والإيجابى لتحقيق الأهداف المنشودة.
- يؤكد مدخل اليقظة الإستراتيجية على احترام القواعد السلوكية فى عمل المجموعة أو الفريق بمدارس التعليم الفنى، والتعامل بالشكل الملائم لإنجاز الأهداف.
- يساعد تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات بدرجة عالية من الدقة فى فجوات: التوقف، التغييرات الجذرية بمدارس التعليم الفنى.
- يعد مدخل اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفنى تفسيراً للإشارات المبكرة للخطر والتي ترتبط بعنصر الإبداع؛ من أجل خلق رؤى مبتكرة ومتطورة.
- يمثل مدخل اليقظة الإستراتيجية البعد والطابع الاستراتيجي لمدارس التعليم الفنى؛ لمعالجتها للأخطاء فى المعلومات؛ من أجل تحسين وضع المؤسسة.
- يعتمد مدخل اليقظة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات التى لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار مدارس التعليم الفنى، فهو يتعلق بالقرارات غير المتكررة، مع مراعاته للمعلومات غير المتوفرة.
- يعتمد مدخل اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفنى على تعاون مجموعة من المتخصصين الذين يتمتعون بالمهارات الخاصة لتبادل فى المعلومات بشفافية وفعالية.
- يعد مدخل اليقظة الإستراتيجية نشاطاً إراديًا ناتج عن إرادة مجموعة المتخصصين بمدارس التعليم الفنى؛ لتستيق مدارسهم الأحداث وتتجاوزها وتحقق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية.

**ثالثاً: أهمية اليقظة الإستراتيجية:**

تمثل اليقظة الإستراتيجية الدور الحاسم في مراحل صياغة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات المستقبلية بالمؤسسة، وتبرز أهمية اليقظة بمدارس التعليم الفني من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المدارس ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة، فاليقظة الإستراتيجية تساعد مدراء المدارس على وضع البرامج البناءة من أجل الحد من هذه التهديدات، وتفادي الأخطار.

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث. لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية. (كرومي؛ و عمرستي، ٢٠١٠: ٦) ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (صلاح الدين، ٢٠٢٠ : ٢٠٨)، و(هاشم؛ وناصف، ٢٠١٧ : ١٩٩)، (حديد؛ وحديد، ٢٠٠٥ : ٨١-٨٢)

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- اكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها وبرامجها المبتكرة بين المنافسين.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين، والزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المؤسسة.
- تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب التي تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار الفاعل.
- تساعد القيادات المؤسسية على استغلال ليس فقط الفرص، وتجنب التهديدات بل تساعد القيادات على تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، وتأمين الحماية للمؤسسة، وتحقيق مصالحها.
- أداة حقيقية لتحسين الأداء حيث تسمح للمؤسسة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، وحسن أدائها.
- تسمح باتخاذ أفضل القرارات بكل أمان وثقة، وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة استراتيجية حول محيط المؤسسة.
- رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة؛ بحيث لا تتفاجأ المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية.
- وسيلة استراتيجية للتسيير، أي تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة.

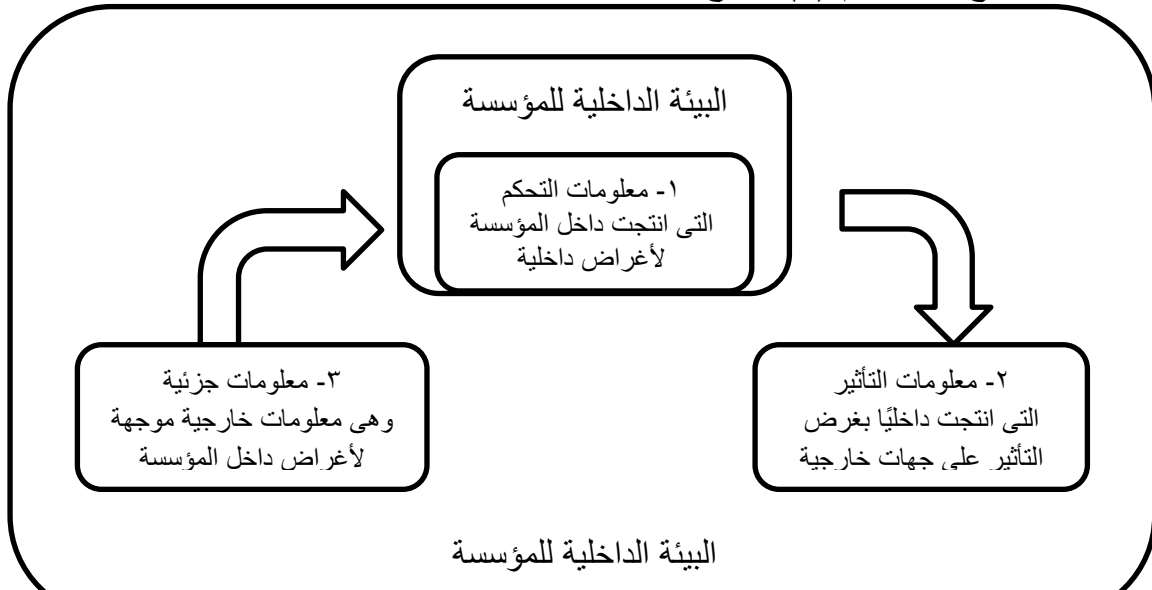
- تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكيات الحالية، والمستقبلية للمنافسين.
- تساعد على إدارة التغيير بالمؤسسات وقيادتها، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات المستقبلية من ناحية، وبما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وتطلعات العملاء الخارجيين من ناحية أخرى، مع العمل على توفير جميع التدابير اللازمة لنجاح التغيير، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، والزمان المناسب، وبما لا يؤدي إلى حدوث أي خلل في أداء المؤسسة.
- تعمل على زيادة وعي العاملين بالمؤسسات، فهي تساعد على زيادة وعي العاملين بمختلف المتغيرات، والمستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة، مما يجعلهم أكثر وعياً بما يحدث في بيئة العمل، وأكثر فهماً لمتطلباته، ومن ثم أكثر قدرة على التفاعل، والمشاركة لتحقيق أهدافه المختلفة.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً للمؤسسات التربوية بشكل عام، ومدارس التعليم الفني بشكل خاص؛ حيث تساعدها على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة، وتحليل بيئتها واحتياجات سوق العمل الحالية، والمستقبلية؛ من أجل استخراج الفرص والتهديدات.
- ويتضح أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات المختلفة، ويزداد أهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية والتربوية، وخاصة بمدارس التعليم الفني نظراً لطبيعة بيئتها التنظيمية التي تختلف عن كافة مراحل التعليم قبل الجامعي، واحتياجها الشديد إلى المعلومات الدقيقة لوضع خططها واستراتيجياتها، واتخاذ قراراتها الحاضرة والمستقبلية، فضلاً عن طبيعة الدور الريادي المنوط بمدارس التعليم الفني القيام به، فهي المسؤولة عن تهيئة الموارد البشرية الفنية المتخصصة وإعدادها في كافة المجالات الفنية (تجارية، وصناعية، وزراعية، وفندقية)، مما يتطلب ضرورة رصد كافة المتغيرات البيئية المحيطة بمدارس التعليم الفني بصورة مستمرة والاستعداد لها، والعمل على التأقلم معها، مما يجعلها قادرة على استغلال الفرص المتاحة، كذلك تجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، ومن ثم أداء دورها وتحقيق التميز والتنافسية.
- ومن ثم يمكن القول بأن أهمية اليقظة الإستراتيجية لمدارس التعليم الفني تنطلق من هدفها الأساسي في تمكين مدارس التعليم الفني من تحسين قدرتها المؤسسية، والاستجابة الجيدة لسد احتياجات سوق العمل من الخريجين المتخصصين فنياً في كافة المجالات المنوطة بها، واستشراك حاجات المستفيدين وتوقعاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية والتدريبية المقدمة.
- ويرى الباحث أهمية تبني مدارس التعليم الفني لمدخل اليقظة الإستراتيجية لما يلي:
- تمثل أداة جيدة للمعرفة المعمقة لإحتياجات سوق العمل والمنافسين.
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف عن مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات بمدارس التعليم الفني، والتي تساعد المدارس على تغيير إستراتيجيتها وفق احتياجات سوق العمل.

- تحسن من الخصائص التقنية للموارد البشرية (خريجي مدارس التعليم الفني)، وجودتها، اعمالاً للمعلومات التي تم جمعها عن سوق العمل والمنافسين.
- تسهم في زيادة الوعي في اتخاذ القرارات بمدارس التعليم الفني.
- تسمح بتبادل جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية بمدارس التعليم الفني، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها الداخلية والخارجية.
- تساعد مدارس التعليم الفني بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المدرسة.
- اكتساب موقع قوى من أجل طرح خريجين جديرين بالإلتحاق بسوق العمل.
- تحسن العلاقات بين مدارس التعليم الفني مع عملاءها (سوق العمل) ومورديها (أولياء الأمور).
- تسهم في التحسين المستمر في قدرات ومهارات خريجي مدارس التعليم الفني.

#### رابعاً: أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية:

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، فالمؤسسة بحاجة ماسة للمعلومة كيفما كان مصدرها، خاصة تلك التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن حدوثها، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية. فقد حددت دراسة (روبيح، ٢٠٠٤ : ١٥٣) الأنواع الأساسية للمعلومات التي تهدف إلى تحقيقها اليقظة الإستراتيجية، ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات فيما يلي:

ويوضح الشكل رقم (٢): أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية:



الشكل رقم (٢): أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية المصدر: (روبيح، ٢٠٠٤ : ١٥٤)

١. **معلومات التحكم:** تمثل المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي، وتتضمن النظم المعلوماتية بالمؤسسة كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج والجودة، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أفضل المؤسسات.

٢. **معلومات التأثير:** تمثل المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد)، ومن الأنظمة التي تقوم بتسييرها (نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المؤسسات).

٣. **المعلومات الجزئية (الإشارات الضعيفة):** تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي، وتعد معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، فهي كما أنها لا تعبر عن التطورات التي تتحقق تمامًا فقط، بل تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة، وقد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير والتحكم.

فاليقظة الإستراتيجية هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية. ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع "إشارات الإنذار المبكرة التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة. ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعملها أو أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة (كرومي؛ وعمرستي، ٢٠١٠: ٢١)

وتقسم أبعاد اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف؛ حيث تختلف ابعاد اليقظة الإستراتيجية باختلاف الغاية منها، وبالنسبة للعديد من الباحثين لا يمكن حصر اليقظة الإستراتيجية بأنواع محددة، فمنهم من يرى أن الثورة التكنولوجية هي من أسهمت في خلق الصراعات في مجالات الإبداع والابتكار فهي في أساسها تكنولوجية، ويرى الآخرون بأنها تأخذ بعدًا تنافسيًا وتجاريًا (Bulinge, 2002).

(175)

وبناءً على ما سبق، تتبنى الدراسة الأبعاد التالية لليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني باعتبارها أكثر الأبعاد شيوعًا واستخدامًا، وهي كالتالي:

١. **اليقظة التجارية (التسويقية):** تهتم اليقظة التسويقية بمتابعة تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل، فالمنتجين (المقدمين للخدمة) بحاجة إلى الاخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستفيدين، وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات/ الخدمات الجديدة، إذا اليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات العملاء، وقدراتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المدخلات الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول بأن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق، وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستفيدين والموردين والمقدمين للخدمة، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات من توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات (خفلاوي، ٢٠١٧ : ٢٩١).

ويتضح مما سبق، أن دور اليقظة التسويقية يتمثل في التركيز على السوق، أي إدراك الفرص التي يمنحها المحيط قبل اشتداد المنافسة، كل هذا لخلق فرص جديدة والتي تستثمرها مدارس التعليم الفني في إقناع أولياء الأمور بإلحاق أبنائهم بمدارس التعليم الفني لإشباع حاجات سوق العمل؛ من خلال: اجراء عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بإحتياجات سوق العمل من خريجي مدارس التعليم الفني، لمعرفة حاجات ورغبات سوق العمل الحاليين والمستقبليين؛ بقصد توفير أفضل فرص عمل للخريجين، من أجل تحسين القدرة المؤسسية للمدرسة، فمدارس التعليم الفني ليست بمعزل عن عملائها من سوق العمل، فإن من الضرورة دراسة متطلبات سوق العمل واحتياجاته، ومحاولة تحليل هذه المتطلبات والجودة المطلوبة بها؛ حتى تتمكن مدارس التعليم الفني من تجاوز هذه المتطلبات، والوصول إلى أفضل المخرجات؛ من أجل تحسين قدرتها المؤسسية.

٢. **اليقظة التنافسية:** تعد سلسلة من التوصيات والإجراءات الملموسة التي تتبع عملية تخطيط منهجية لجمع المعلومات ونشرها حول مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال لإيجاد فرص جديدة أو فرص قد تغير الوضع التنافسي للمؤسسة (Calofn, & Skinner, 2019:42)، وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وتهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة (علاوي، ٢٠١١ م: ٨٥)، وهذا من خلال جمع المعلومات والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: (PATEYRONE, 1994 :19)

- الأداءات الحالية للمنافس.
- إستراتيجية المنافس.
- أهداف المنافس الجديدة.

- قدرات المنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟

- كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

ويتضح مما سبق، أن دور اليقظة التنافسية يتمثل في أنها أداة فعالة للغاية تستخدم في مراقبة ظهور منافسين جدد، فقد تجاوز دورها من مجرد توفير الاحتياجات من المعلومات، إلى قيادتها لعملية التغيير والإبداع هو الإبداع والحفاظ أو خلق مزايا تنافسية تسمح لمدارس التعليم الفني بالتكيف مع تحولات بيئتها، وما تحمله من تحديات، فرص وتهديدات، وذلك من خلال: توفير المعلومات الكمية والنوعية الدقيقة، والكاملة عن المؤسسات التعليمية والتدريبية المنافسة لها، وفهم الوضع الحالي وسلوك تلك المؤسسات، هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن البدائل والخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها مدارس التعليم الفني، وتوقع الأداء المستقبلي لهذه المؤسسات، ومقارنة أدائها بأداء المؤسسات المنافسة وتحديد موقعها بالنسبة لهم، ومحاولة التطوير والإبتكار، وبذلك يتوافر لدى مدارس التعليم الفني الفرصة لتحسين قدرتها المؤسسية.

٣. **اليقظة التكنولوجية:** يقصد باليقظة التكنولوجية الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليًا أو التي تهمها مستقبلاً ( Pateyrone, 1998 ) (143-144).

كما يعرفها مارتينيت وريبولت (Martinet Et Ribault, 1991 :109) على أنها: " ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات".

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

- تحديد التقنيات التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين.

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، تطور الطرق والأساليب المستخدمة، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية: (مصباح؛ وبوخمخ ٢٠١٩م: ٢٨)

- التحليل المستمر، والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.

- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- دراسة السوق التكنولوجي، والداخلين، والخارجين منه، والتغيرات التي تطرأ عليه.
- البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.
- السماح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية من عدة مصادر أساسية من أهمها: (بوشناف، ٢٠٠٢: ٨٧)

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، والمشاركة في الملتقيات.
  - المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
  - الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
  - المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- ويتضح مما سبق، أن دور اليقظة التكنولوجية يتمثل في مراقبة مدارس التعليم الفني لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي، وكذلك رصد تطور المعرفة والتكنولوجيا التي تمكن من خلق إبداعات، والتي تتيح للمدرسة تحسين قدرتها المؤسسية من خلال: متابعة المدارس لإحداث تطورات التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المدرسة ونموها، وهي وسيلة تمكن المدرسة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها، وحصر المدرسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة، أو التي من المحتمل أن تستخدم من جانب المدارس مستقبلاً، والتي تساهم في التطور والتقدم التكنولوجي، والذي سيكون له أثر كبير على استراتيجياتها، وبالتالي أدائها بشكل عام، مما يحقق لها التميز.

٤. **اليقظة البيئية:** تمثل اليقظة البيئية ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع

السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، والمالية، والسياسية، واليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة

الثقافية (Lescah et Schuller, 1995 :45).

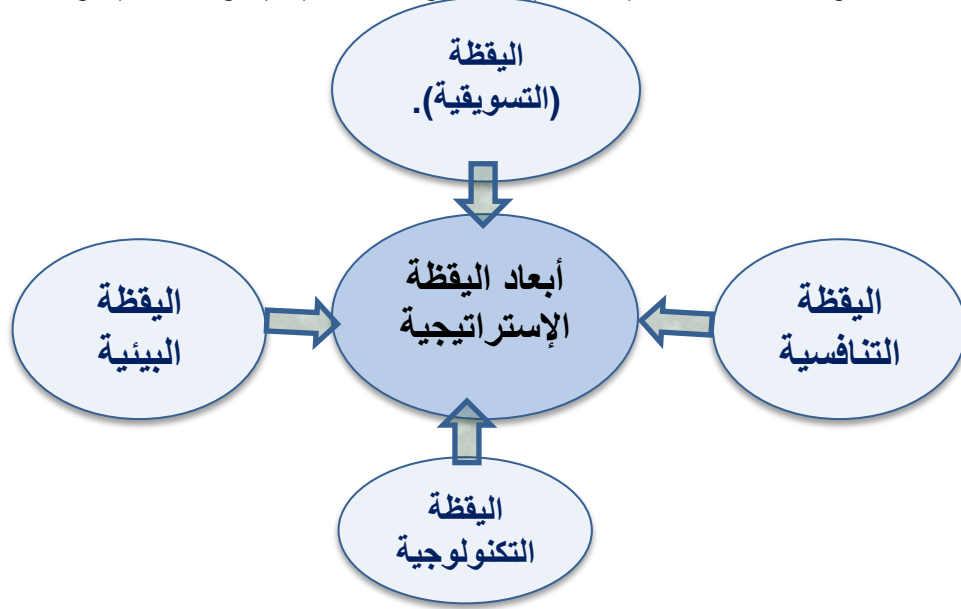
ويعرفها (قريشي وبن محمد، ٢٠١٤: ٦) بأنها: "المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة، وتشمل كلاً من: (اليقظة الاجتماعية واليقظة القانونية، اليقظة السياسية، اليقظة الثقافية) وتسمح اليقظة البيئية بتحديد ومراقبة المظاهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة، وتتبع المؤسسة من خلالها جميع الأنشطة التي تتعلق ببيئتها المحيطة وتؤثر بشكل كبير على أدائها".



ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة حيث أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار.

ويتضح مما سبق، أن دور اليقظة البيئية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، يتمثل في أن تحدد المدرسة علاقة أنشطتها بالقضايا الاجتماعية والقيم الثقافية التي تتمسك بها البيئة الاجتماعية، وذلك ما يمكنها من معرفة درجة الاستعداد أو المقاومة لتحسين قدرتها المؤسسية ومن أهم مكونات هذا النوع من اليقظة هي القيم والمبادئ والعادات الثقافية والاجتماعية، وذلك من خلال: الإهتمام بالمراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المدرسة.

فمدارس التعليم الفني يجب أن ترتبط بمجتمعاتها؛ لذا يجب عليها الدراسة المستمرة لأي تغيير في هذا المجتمع وثقافته؛ حتى تستطيع أن تتكيف مع الجديد، وبالتالي لا تظهر المدرسة منعزلة عن مجتمعها، فمدارس التعليم الفني هي قاطرة التنمية للمجتمع، ولتحقيق ذلك يجب على مدارس التعليم الفني أن يتوافر لديها نظام فعال للمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.



شكل (٣) أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني المصدر: الشكل من إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أن لليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني أبعادًا متكاملة تعتمد على بعضها البعض؛ لتحقيق الغرض العام لليقظة الإستراتيجية، وهو تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني من خلال وظائفها الأساسية وهي: التدريس، والتدريب العملي، والمشاركة المجتمعية. فضلًا عن

اهتمامها بكافة الجهات المستفيدة من طلبة ومعلمين وأولياء أمور وسوق العمل والمجتمع ككل، فإن مدارس التعليم الفني ليست بمعزل عما يحدث بالمجتمع بل والعالم أجمع من تغيرات بل أنها تتابع التغيرات بل تستبقها أحياناً للقيام بدورها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

#### سادساً: متطلبات بناء نظام اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية في غاية الدقة والصعوبة، فهي تتطلب تدخل الأشخاص المؤهلين وتستند على أدوات، وبرامج، والتقنيات العلمية كافة والموارد المتوفرة لدى المدرسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن في وضع هذا النظام بل تكمن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره والمحافظة عليه في المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، فهو آلية معلوماتية مفتوحة على البيئة، يساهم في إيجاد المعلومات اللازمة ومعالجتها لتفعيل واتخاذ القرارات المدرسية حتى تكون رائدة في مجال نشاطها التعليمي والتدريبي، لهذا تطرقنا في بادئ الأمر إلى التعرف على معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر مورد إستراتيجي هام، ثم أبعادها والخطوات اللازمة لبناء نظام يقظة فعال يساعد علي تحسين القدرة المؤسسية للمدرسة.

يمثل نظام اليقظة الإستراتيجية عملية في غاية الدقة والصعوبة، ويتطلب توافر الأشخاص المؤهلين، والأدوات، وكافة الموارد المتاحة لدى المدرسة، والصعوبة التي ستواجهها المدرسة لا تكمن في بناء هذا النظام بل ستكمن في الطريقة المثلى للمحافظة علي استمراريته وضمان فعاليته واستقراره.

ويجب على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام ليدعم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة وتتبع كل تطوراته وتغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة وكل ذلك ضمن عمل توعوي للأحداث والتغييرات الممكن حدوثها مستقبلاً. (عمر؛ ولمين ، ٢٠١٧ : ٧)

وتعتبر المعلومات المجمع من نظام اليقظة الإستراتيجية أحد أهم القواعد التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، كون أن هذا النظام يمثل بالنسبة للمنظمات الحالية القدرة الحقيقية على توقع المستقبل، وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وتوفير الحماية وتحقيق المصالح. ومنه يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية تمثل الأداة الفعلية لصنع واتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالإستراتيجية.

وتمثل اليقظة الإستراتيجية مدخلاً جديداً لتغيير كامل في اسلوب العمل، مما يستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمدرسة، وتستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، ولن يتم ذلك إلا بتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي: (علاوي، ٢٠١١م: ٨ - ٩)؛ (العنبي؛ والقحطاني،

(٢٠١٥م: ٩٥ - ٩٩)

## ١- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة:

تعد عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وترسيخ ثقافة داعمة لليقظة الاستراتيجية تشجع على الانفتاح من أهم وأصعب المتطلبات الأساسية لنجاح اليقظة الإستراتيجية في المدارس، وتمثل الثقافة نظاماً من المعاني الجماعية المشتركة بين أعضاء الفريق، بحيث يمكن تعزيز اليقظة الإستراتيجية بالمدرسة، إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد على مشاركة معارفهم، وتسعى لتبادل المعرفة في المدرسة؛ مما يساعد ذلك في تعزيز وزيادة اليقظة الإستراتيجية بها.

## ٢- دعم القيادات الإدارية والتزامهم:

يعد دعم القيادات الإدارية متطلب هام لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية بالمدارس، ولتحقيق ذلك يكون التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، وذلك يقوم على فكرة تأثير القائد على الاتباع عن طريق الافناع والتوجيه كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق، وتوضح اتجاهات الأداء، أي القيام بالعمل بدون المدرب أو المعلم، ويمكن تقديم بعض الارشادات والاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة، والمتمثلة في رؤيتهم المستقبلية فيما يتعلق بالمدرسة والتطوير والمعلومات.

## ٣- إعادة الهيكلة التنظيمية:

إن مدارس التعليم الفني تسعى حالياً للانفتاح على بيئتها الخارجية، وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية وتعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل، لذا يتطلب منها أولاً وقبل كل شيء مراجعة هيكلها التنظيمي، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية، ومن ثم يتم إعادة بناء الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الفني من خلال الآتي:

مراجعة الواقع التنظيمي القائم، وتقييم الوضع الحالي، للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ثم البدء في القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها، وأن تتبنى هياكل تتميز بالمرونة والقابلية للتكيف، وتسهل انتقال المعلومات، وتعتمد الاتصالات الأفقية والرأسية، كما تتبع النمط اللامركزي في صنع واتخاذ القرارات، ومن ثم تشكيل فريق دائم يعمل على تنسيق جهود نظام اليقظة الإستراتيجية والترابط والتكامل بين العاملين بالمدرسة؛ حتى لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف والجهود، والعمل على إقامة علاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية، وشعور جميع الأفراد بأهمية وضرورة التوجيه بالبيئة الخارجية؛ لأن الأطراف الخارجية من أهم مصادر المعلومات التي تغذي اليقظة الإستراتيجية.

#### ٤- الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات:

إن نجاح وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المدرسة، إذ يصبح اختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في بناء نظام اليقظة الإستراتيجية، والذي يجب أن يلقى اهتمامًا، وعناية فائقتين من القيادة المدرسية، فاليقظة الإستراتيجية تتطلب الاهتمام بالعمل الجماعي، والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد في هذا النظام، باعتباره مسؤولية الكل، وليس مسؤولية القيادة المدرسية أو أفراد بعينهم، وكذلك الاهتمام بمسألة التمكين؛ حيث يمكن تفويض بعض الصلاحيات للأفراد وتحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة، ويجب على القيادة المدرسية الاهتمام بالعاملين ذوي المهارات الجيدة؛ بغرض بناء كفاءات تدرك جيدًا ماذا تفعل؟ وما يجب عليها أن تفعل؟، على أن يكونوا من العاملين الذين لديهم القدرة على اقتناص المعلومات، والتحليل والمعالجة الجيدة، ومساعدتهم على اكتساب مهارات جديدة؛ ومن ثم الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات.

#### ٥- إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات:

يجب على مدارس التعليم الفني امتلاك موارد ومصادر تكنولوجية مثل الشبكات الالكترونية وشبكات الاتصال ونظم المعلومات؛ من أجل توفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط الإدارة بالحقائق والمعلومات، وتمييز المعلومات المنتقاة؛ والذي يترتب عليه تحقيق الربط بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لطلبات الإدارة التعليمية، والمديرية التعليمية، ونشر المعلومات بين العاملين بالمدرسة.

#### ٦- تطوير نظم المكافأة والتقدير:

إن اعتراف مدارس التعليم الفني بقيمة مساهمة العاملين، وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الإستراتيجية يصبح شرطاً ضرورياً لتحسينها وتفعيل دورها، ولا بد من استخدام نظم المكافأة والتقدير؛ لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نظام اليقظة الإستراتيجية، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية، ولكن أيضاً على ما إذا كان العاملين لديهم المهارات والقدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة الإستراتيجية.

#### ٧- تطوير معايير الأداء وتنمية آليات التحفيز:

لا بد أن تسعى مدارس التعليم الفني جاهدة لتنمية آليات تحفيز الأفراد على التفكير والتحليل؛ لتفعيل اليقظة الإستراتيجية، والوصول إلى مستوى متقدم من الأداء كما تلجأ إلى إتباع منهجية شفافية الإدارة، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المدرسة

وأهدافها ونتائج العمل، وتطوير نظم تقييم الأداء لتحديد العاملين ذوي الأداء العالي، والذين يستحقون التحفيز، وذلك لمساهمتهم في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

### سابعًا: خطوات تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني:

ينطوي تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية على توافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية، ويمكن أن تطبق اليقظة داخل المؤسسة التعليمية بتشكيل نظام قد يكون مركزيًا على مستوى الإدارة العامة للتعليم الفني بمديريات التربية والتعليم أو نظام غير مركزيًا على مستوى المدارس، وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية لمرحلة التعليم الفني، بحيث يتم العمل وفق منهجية محددة الأهداف والوسائل والطرق المتبعة للقيام بعملية اليقظة، بشرط وضع مخطط لكل دور من الأدوار المطلوبة بشفافية، حيث يقوم كل عضو بالمؤسسة بالدور المنوط به، ومن أجل تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية في مدارس التعليم الفني يجب اتباع الخطوات الآتية:

١. تحديد مستوى اليقظة الإستراتيجية المطلوبة بمدارس التعليم الفني.

٢. تنظيم فريق اليقظة داخل مدارس التعليم الفني.

٣. تحديد ممثلو عملية اليقظة وأدوارهم داخل مدارس التعليم الفني.

٤. تنفيذ مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية.

وباتباع الخطوات السابقة يتم تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية (مدارس

التعليم الفني)، وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

### ١. تحديد مستوى اليقظة الإستراتيجية المطلوبة لمدارس التعليم الفني:

لكل مؤسسة نظام يقظة خاص بها إلا أن اليقظة تمارس بنفس الطريقة وأول مهمة هي تحديد مستوى اليقظة المراد تحقيقه، ثم تبدأ عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات، ثم نشرها لاتخاذ القرارات، والقيام بهذه العمليات تتطلب توفر مجموعة من الصفات في القائمين باليقظة، ويمكن تحديد مستويات اليقظة في: (عبد العال، ٢٠١٨م: ٢١ - ٢٢)

أ- **المستوي التشغيلي (التكتيكي):** في هذا المستوي تتعلق اليقظة بالأحداث الجارية للحفاظ على الميزة التنافسية، ويتضمن ذلك تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية والعمليات والموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة، وهذا المستوي يمكن أن يكون دفاعيًا، أي معرفة كل شيء عن المنافسين، أو هجومياً بإطلاق استراتيجيات جديدة استباقاً لدخول منافس إلى السوق.

ب- **المستوي الاستراتيجي:** يهدف هذا المستوي إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، فيتوجه هجومي تُشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلاً،

ويمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل التغييرات المنتظمة في السوق والتغييرات الإستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات .

ت- **المستوي الاستراتيجي:** هذا المستوي يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة واستشراف فرص التنافس، ويتضمن المستوي الاستراتيجي من الوجهة التنافسية معرفة وفهم المنافس بصورة جيدة للتمكن من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها، كما يتضمن هذا المستوي امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغيير في البيئة.

## ٢. تنظيم فريق اليقظة داخل مدارس التعليم الفني:

يعد تنظيم فريق لليقظة داخل المؤسسة عملية جوهرية تمكنها من الوصول إلى أهدافها بسلاسة، ومن اكتشاف الإشارات الضعيفة واغتنام الفرص المتاحة لها، وتفادي التهديدات التي قد تعترض طريقها، وتنظيم فريق اليقظة يمر عبر أربعة مراحل تتمثل في: (حمو، ٢٠١٤م، ٨٣ - ٨٤)

أ- **معرفة المؤسسة لمراحل التطوير:** وتتعلق بتنسيقها صناعة المحيط وعمل المؤسسة واستعمال الشائيات مثل: السوق، وإنتاج تكنولوجيا، والتمويل، وسياسة النظام.

ب- **تشخيص ووضع مخطط البحث لنظام المعلومة:** ويتعلق بترسيخ نظام تنظيمي للمعلومات حيث ينطلق التشخيص من قياس الآراء والاستبيانات والمقابلات الشخصية، ثم وضع مخطط بحث عن المعلومات، ففي كل محور تطوير يتم توضيح دور المعلومة التي تعنيها الاحتياجات، وتعريف مصادر المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها ومن ثم التحليل وإعداد مستودع للمعلومات ثم النشر والتخزين.

ت- **تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية:** وتتعلق بوضع توصيات وإجراءات المعلومة المنتقاة سلفاً، وإضافة دور منشط اليقظة الإستراتيجية، ثم وضع خطط البحث حيز التنفيذ أي تطبيق عملية البحث عن أنشطة للمعلومات، ومن ثم تتبعها مرحلة تجميع وتحليل بطريقة مثلي لكل محور تطوير.

ث- **حماية الممتلكات والمعلومات وتبادل الخبرات:** وتأتي هذه المرحلة بالموازاة مع المراحل السابقة وتهدف إلى تنبيه المؤسسات لضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات، وكذلك تبادل الخبرات لتتبع نظام إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لدي المؤسسات الأخرى.

كما يتحدد مجال عمل فريق اليقظة في مراقبة المحيط الخارجي في أنواع اليقظتات الأربعة والحصول على معلومات استباقية ذات طابع استراتيجي وإعداد منظومة من الدراسات والمعلومات الاستشرافية ثم وضع

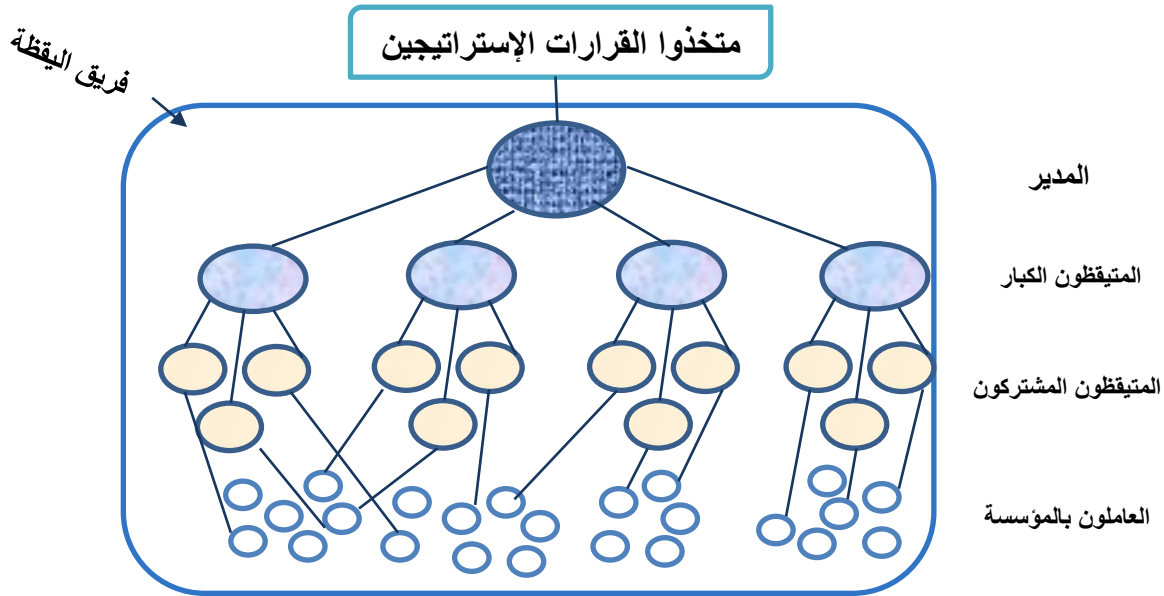
هذه المعلومات قيد التنفيذ؛ لذا كان لابد من إدماج نظام اليقظة الإستراتيجية داخل هيكل المؤسسة لتفعيل دورها في تحقيق استدامة التنافسية والوصول للوضع الريادي.

### ٣. تحديد ممثلو عملية اليقظة وأدوارهم داخل مدارس التعليم الفني:

تعد اليقظة الإستراتيجية عملية منهجية لجمع المعلومات وتحليلها لاستغلالها في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة الذي يدفع إلى استمرار تنافسية المؤسسة، والتي هي مسئولية جميع أفراد المؤسسة بشكل عام، ولكي تتم مراحل اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة بكفاءة لابد من وجود أفراد مختصين يقومون بعملية اليقظة لهم خصائص معينة، وهم من يطلق عليهم ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية.

وتتطلب اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني تكوين فريق من العاملين بالمدرسة، ويناط بأعضاء الفريق أن يكونوا ممثلو لعملية اليقظة.

ويعد المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ومهمته الرئيسية تتبلور في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي (حديد؛ وحديد، ٢٠٠٥م، ١٩٣)، ويوضح الشكل التالي رقم (٤) الأفراد المكونين لفريق اليقظة وفقاً لمستوياتهم الوظيفية.



الشكل رقم (٤) الأفراد المكونين لفريق اليقظة وفقاً لمستوياتهم الوظيفية.

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلي: (حديد؛ وحديد، ٢٠٠٥م، ١٩٣)؛ (عبد العال، ٢٠١٨م: ٢٤)

ويتضح من الشكل السابق رقم (٤) أن هناك ثلاث مستويات لممثلي اليقظة الإستراتيجية تمثل مستوي تصاعدي من حيث العدد، وتمثل جماعة اليقظة في المدير والمتيقظون الكبار والمتيقظون المشتركون، ويعمل المدير علي توصيل نتائج مرهل اليقظة الإستراتيجية إلي متخذي القرار ويعمل المتيقظون المشتركون علي توجيه العمال إلي ما تتطلبه مراحل اليقظة، كما يوجد اتصال متبادل بين كل مستوي والمستوي الذي يليه داخل جماعة اليقظة وخارجها، كما يختلف كل مستوي عن المستويات الأخرى من حيث الأدوار والخصائص، ولقد تم تحديد أدوارهم وخصائصهم، وتوزيعهم علي مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية علي النحو الذي يوضحه الجدول التالي رقم (١)

#### جدول (١) يوضح:

ممثلو اليقظة الإستراتيجية ودور أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية بالمدرسة وخصائص كل منهم:

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد جيد لأهداف المدرسة.</li> <li>▪ معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يعرضون علي جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمدرسة.</li> <li>▪ تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>▪ ترجمة السيناريوهات إلي أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>▪ البحث عن الابداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمدرسة.</li> </ul>	متخذو القرارات الإستراتيجيين
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ منشط جماعة اليقظة مع القدرة علي العمل الجماعي.</li> <li>▪ مهارات إدارية كالقدرة علي تسيير الموارد البشرية.</li> <li>▪ معرفة الوسائل المساعدة علي اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة.</li> <li>▪ إعداد والإشراف علي دفتر الشروط.</li> <li>▪ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	المدير
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة علي العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمع.</li> </ul>	المتيقظون الكبار



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة على التحليل، التركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>▪ المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>▪ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة روح الفضولية.</li> <li>▪ الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها.</li> <li>▪ قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>▪ استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نشاط دائم الحيوية في العمل.</li> <li>▪ روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، وإدخال المعلومات في الموزع؛ حيث يقدمون بذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</li> <li>▪ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>العاملين</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلي (عطية، ٢٠١٧: ٨٣٢)، (عمر؛ ولمين، ٢٠١٧ : ٨)، (رفيق،

٢٠٠٤ : ١)

ويلاحظ من الجدول السابق أن اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكراً عندهم، وإنما يجب أن تتدفق تلك النتائج في شكل معلومات لكل من

يهمه الأمر من المستخدمين وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية (محمد، ٢٠١٩: ١٥٣).

إلا أنه لا يوجد نموذج واحد تتبعه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة الإستراتيجية عملها بفعالية، فقد تنشئ المؤسسة مصلحة اليقظة الإستراتيجية تضم عددًا من المستخدمين تقسم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية، أو تكلف مهام اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخري أو تجمع بين النموذجين، وتقوم المؤسسة بالاختيار ما بين مناصب عمل أخري أو تجمع بين النموذجين، وتقوم المؤسسة بالاختيار ما بين النموذجين تبعًا للمتاح لها من الموارد البشرية والمالية والوقت وبحسب حاجتها من المعلومات، مع العلم بأن فريق اليقظة تحتاج في أداء عملها إلى موارد بشرية وموارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة (ولد عابد؛ وعلواطي، ٢٠١٧: ٩).

ومن ثم تعد اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية يقوم بها فريق اليقظة بمساعدة جميع العاملين بالمدرسة ويمكن تقسيمهم إلى ثلاث مستويات إدارية وهي: مستوى لجمع المعلومات والبيانات والمسؤول عنه المتيقظون المشتركرون والعاملين، ومستوى التحليل والتركيب والمسؤول عنه المتيقظون الكبار، ومستوى اتخاذ القرارات والمسؤول عنه متخذو القرارات الاستراتيجيين والمدير.

#### ٤. تنفيذ مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة المعلومات الدقيقة التي تيسر عملية صنع القرار الذي يعتمد على التحديد الجيد للفرص والتنبؤ بالأحداث والمخاطر المرتبطة بها، بحيث تتيح لها استخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب، من خلال التوقع والاكتشاف، والمراقبة وأخيرًا التعلم (هاشم؛ وناصر، ٢٠١٧ : ٢٠٠)، ويرى (علوط؛ والسيد، ٢٠١٨ : ١٩٩-٢٠٠)، أن مراحل اليقظة الإستراتيجية تتمثل في النقاط التالية:

أ- **الاستهداف:** استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وهنا كعدة طرق تمكن المنظمة من معرفة هذه المعلومات المفيدة؛ حيث تعمل هذه المرحلة على محاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الإستراتيجية؛ ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات؛ وقائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها، ويتم استهداف المعلومات من

قبل لجنة اليقظة الإستراتيجية بتحديد مجالات الاستهداف وتعقب المعلومات والحرص على تحري الدقة والتعمق.

**ب- جمع المعلومات:** ويطلق البعض عليه مصطلح التعقب وهو العملية المسبقة Pro-active الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، بل من الضروري أن يكون هنا كمجهود إرادي تطوعي استباقي من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات.

ولهذا يسمى المتعقبون أو الملاحظون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية، وعليه لا بد من اختيار أشخاص متعقبين أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلون عليها.

**ت- تحليل المعلومات:** بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في التحليل والمعالجة، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية، إذ يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يمكن تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع.

في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفرسة، وتوثيقها حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الطلب، كما يستوجب تلخيص أهم المعلومات ليتم نشرها والاستفادة من طالبيها في إطار التغذية العكسية.

**ث- نشر المعلومات:** يتم من خلال هذه العملية وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الإستراتيجية، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه المعلومات يتم بشكل فردياً وجماعياً ويتولد عنه خلاصات تعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها.

وباستقراء ما سبق، يتضح ان اليقظة الإستراتيجية سلسلة معلوماتية تضم جمع، وتحميل ومعالجة ونشر المعلومات لمراقبة المحيط الخارجي و هي منهج جيد لصناع القرار حيث يساهم في الانتقال من رصد الإشارات الضعيفة الى اليقين.

**ثامناً: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية:**

إن عوامل نجاح اليقظة عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العوائق والصعوبات التي تواجه المؤسسة والمتقنين ولقد حددها (بوداود، ٢٠١٩ : ١٤٠-١٤٢) في ثلاث فئات وهي:

١. **العوامل التنظيمية:** هذه العوامل متعلقة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها:
  - أ. **حجم فريق اليقظة:** أن حجم الفريق يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه أكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الفريق الأولي صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الفريق لأن التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتاً.
  - ب. **أختيار أعضاء الفريق:** قبل أن يتم وضع فريق لليقظة الإستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصياً لذلك على قائد المؤسسة أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين.
  - ج. **الاتصال النقاطي وغياب الرسمية المفرطة:** إن إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح اليقظة الإستراتيجية.
  - د. **ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة:** يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عامل نجاح لليقظة الإستراتيجية إذا كانت تشجع تشارك وتقاسم المعلومة، ويتوقف ذلك على: تفتح أصحاب القرار على أفكار جديدة واهتمامهم بالمستقبل أكثر من الماضي كما أنهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون اتخاذ القرارات بعد الاستماع ومراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة.
  - هـ. **اشتراك وعضوية الأطراف المتداخلة في المؤسسة:** اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم: مسيري اليقظة ومختصي اليقظة والموظفون بالمؤسسة وبالتالي فإن اشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها.
  - و. **دعم الإدارة العامة للمؤسسة:** من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتبارها نشاط استراتيجي.

٢. **العوامل البشرية:** هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها.

- أ. **تكوين أعضاء الفريق في مجال اليقظة:** برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإشارات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب وغير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب و إثبات الانتباه للإشارات الضعيفة واستكشاف صفة الاستباقية في المعلومة المجمع. اذن تكوين أعضاء الفريق في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها.

ب. رؤية استراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه رؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة وعليها تبني ثقافة المؤسسة الكفيلة بإنجاحها.

ج. تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ويقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل اختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي للتعلم الجماعي عن طريق طرق نقل المعرفة: (التثنية، والتجسيد، والضم، والتأصيل). وتجدر الإشارة الى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من اجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية.

د. تعيين المسؤول عن الفريق: يجب تعيين رئيس لفريق اليقظة الإستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد.

هـ. تحفيز أعضاء الفريق: التحفيز الدائم لأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف هي اهم شروط نجاح اليقظة الإستراتيجية.

٣. العوامل المادية: هذه العوامل متعلقة بالاستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والاتصال.

أ. الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تسمح التقنيات والتكنولوجيات للاتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات وبالتالي فان لها اثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى.

ب. الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمع والمنقاة في حوامل بغرض نشرها وجمعها قابلة للولوج من طرف مستعملها داخل المؤسسة. وكفاءة العملية يجب أن تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة فهناك نشر مباشر في الوقت الحقيقي وتخزين للنشر فيما بعد فعلى حسب الحالة يتم اختيار الحامل المناسب للمعلومة ويكون الاختيار على حسب طبيعة المعلومة.

وبعد أن تناول الباحث في المحور السابق الإطار الفكري لليقظة الإستراتيجية من حيث: (تعريفها، وخصائصها، وأهميتها، أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية، ابعاد اليقظة الإستراتيجية، متطلبات بناء نظام لليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني، خطوات تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني، عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية، سيتم تناول الإطار الفكري للقدرة المؤسسية في المحور التالي.



## المحور الثاني: الإطار الفكري للقدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني

يتناول الباحث في هذا المحور الإطار الفكري للقدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني من حيث: (تعريفها، ومجالاتها، وأنواعها، وأبعادها وأهداف تطويرها، والعوامل المؤثرة في تطويرها).

### أولاً: تعريف القدرة المؤسسية Institutional Capacity:

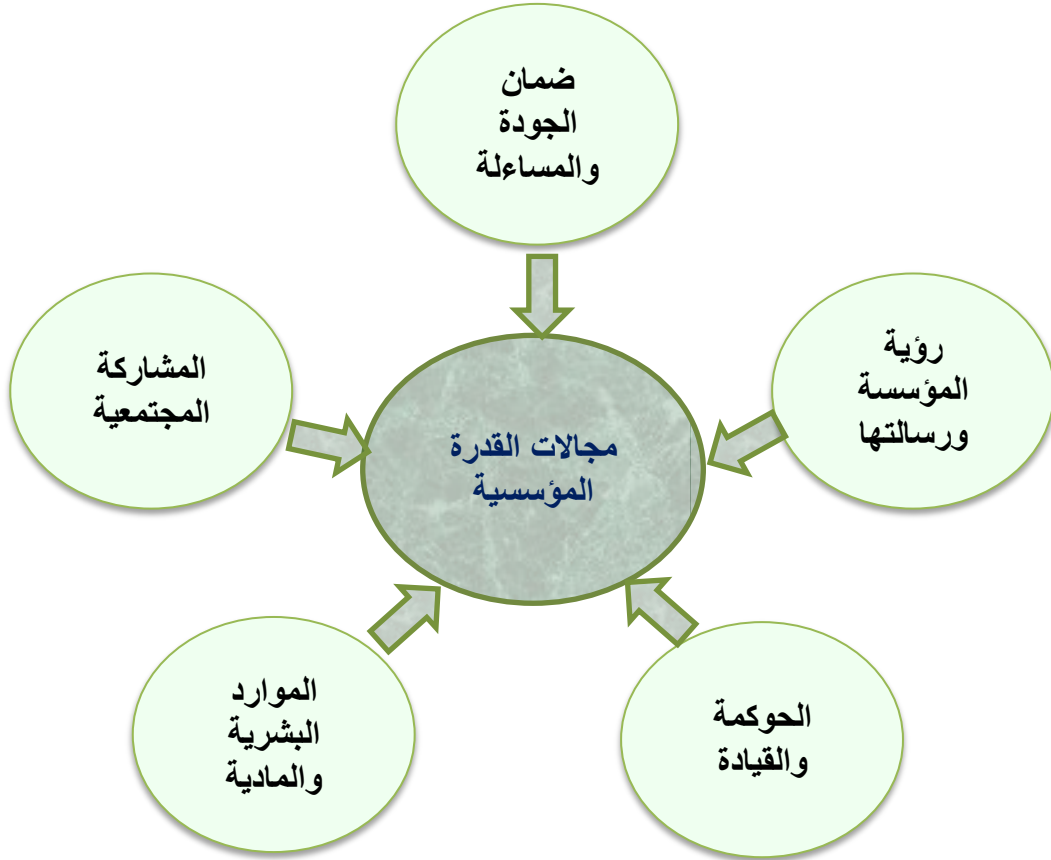
تمثل القدرة المؤسسية عملية متكاملة من أجل تمكين المدارس الثانوية الفنية وزيادة فعاليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها بصورة مستدامة، ويتم ذلك باستخدام مدخلات متنوعة من أجل تحسين سمعة المدارس الثانوية الفنية في نظر العاملين والعلماء، وتنمية روح التنافس بين المدارس الثانوية الفنية بمختلف نوعياتها. وتعرف بأنها: "تلك العمليات التي من خلالها يتم تجهيز الأفراد والمجموعات والمؤسسات بالمهارات، والمعارف، والكفاءات، والموارد، والقدرات، والاتجاهات، والخصائص السلوكية، من أجل أن تحدد وتتجز رسالة محددة ومهام وأنشطة معينة" (2: 2001، Saske)، وتعرفها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بأنها "تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية، من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية"، وفق خمس مجالات: رؤية المؤسسة ورسالتها، والقيادة والحوكمة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وضمان الجودة والمساءلة (جمهورية مصر العربية، 2012م: 17)، وسيتبنى البحث الحالي التعريف الخاص بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وبإستقراء ما سبق، يتضح أن القدرة المؤسسية هي: قدرة المدارس الثانوية الفنية علي تحقيق الجودة الشاملة وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجماعي في ظل قيادة إدارية تشجع العمل الجماعي وتتصف بالمصداقية والشفافية، والتقييم المستمر الموجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني:

انساقاً مع المفهوم الذي تبناه البحث الحالي للقدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، ووفقاً للمعايير والمؤشرات والممارسات الصادرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2021 : 26-29)، والذي تضمن خمسة مجالات للقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، لذلك سوف نستعرض تلك المجالات، وذلك كما يلي:

- ١- رؤية المؤسسة ورسالتها: ويحتوي على (٢ معيار - ٢ مؤشر - ٧ ممارسات)
- ٢- الحوكمة والقيادة: ويحتوي على (٢ معيار - ٥ مؤشر - ١٧ ممارسة)
- ٣- الموارد البشرية والمادية: ويحتوي على (٣ معيار - ٦ مؤشر - ٢٢ ممارسة)
- ٤- المشاركة المجتمعية: ويحتوي على (١ معيار - ٢ مؤشر - ٦ ممارسات)
- ٥- ضمان الجودة والمساءلة: ويحتوي على (٢ معيار - ٤ مؤشر - ٧ ممارسات)

ويمثل الشكل التالي رقم (٥): مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني:



شكل رقم (٥): مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني تنقسم إلى خمس مجالات

وهي:

#### المجال الأول (رؤية المؤسسة ورسالتها):

تمثل الرؤية الهدف العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وكذا التطلعات المستقبلية التي يتحدد في ضوئها السياسة العامة للعمل وإجراءات تطوير الأداء بالمؤسسة، وتترجم المؤسسة رؤيتها في صورة إجراءات وممارسات تمثل رسالة تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال اعداد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية المؤسسة، وتتسم بالوضوح والتحديد، شريطة أن يشارك في صياغتها ممثلون عن الأطراف المعنية، مع التأكيد على أن تعي الأطراف المعنية رؤية المؤسسة، كما يجب وجود وثيقة واضحة ومعلنة لرسالة المؤسسة، تتسم بالوضوح



والتحديد، على أن تتسق الرسالة مع رؤية المؤسسة، ويجب المشاركة في صياغة الرسالة، ومراجعتها ممثلون عن الأطراف المعنية، تعي الأطراف المعنية رسالة المؤسسة.

### المجال الثاني (الحوكمة والقيادة):

تعد القيادة والحوكمة من أهم مجالات القدرة المؤسسية التي تؤثر بشكل واضح على أداء المؤسسة، ويتناول هذا المجال عدة معايير أساسية في المؤسسة، يجب على القيادة أن توفر نظاماً لإدارة المؤسسة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وتوظيف تلك القوانين واللوائح بما يحقق فاعلية المؤسسة، وكذلك توفر نظاماً لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات والتخصصات، كما يجب على القيادة أن تُطبق التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الإنسان، على أن تتبع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة وصنع القرار، مع الحرص على مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرار، وتفعيل لوائح وقرارات تشكيل مجلس الأمناء ومهامه، كما عليها أن توفر نظاماً لتلقى المقترحات والشكاوى، والتعامل معها، وتتخذ كل التدابير اللازمة لتحقيق رضا العاملين والمعنيين بالأمر، وأن توفر كذلك آليات للحد من تغيب المتعلمين، وتضع نظاماً لرصد أسباب حالات الغياب المرتفعة، وتتخذ إجراءات للحد من أسباب الغياب، ودعم مجتمع التعلم، من خلال دعمها لعمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسة، كما يجب كذلك أن تدعم بيئة التعلم المتمركزة حول المتعلم، ومتابعة تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة، من خلال تطبيق نظاماً لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم، فعليها كذلك أن توفر الآليات الملائمة لمتابعة تنفيذ خطة الأنشطة التربوية، وتقديم الدعم للتنمية المهنية لجميع العاملين بالمؤسسة، ووحدة التدريب والجودة، مع مراعاة دعم المتميزين من العاملين، واستخدام أساليب التشجيع المناسبة للعاملين في ضوء التنمية المهنية المستدامة.

### المجال الثالث (الموارد البشرية والمادية):

يمثل المورد البشري الفعال أهم أسس تكوين القدرات المؤسسية لمدارس التعليم الفني، فإن توافرت للمؤسسة جميع احتياجاتها من الموارد المادية والمالية والتقنية والمعلوماتية، فهذا يعد غير كاف لتحقيق أهداف المؤسسة بدون المورد البشري الفعال، لذلك لا بد من توفر العامل البشري الفعال في المؤسسة ولذا يجب على المؤسسة توظيف الموارد البشرية، وتنميتها؛ لتحسين الأداء، وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة وخدمة المجتمع، من خلال تطبيق آليات تقويم كفاءة توظيف مواردها البشرية.

على أن يوجد بالمؤسسة خطط للتنمية المهنية والبشرية، تحتوي على: (خطة مفعلة لتنمية مهارات الأمن والسلامة، وكذلك خطة مفعلة للتنمية المهنية للعاملين)، مع توافر مبنى مدرسي يستوفى المواصفات التربوية، وذلك من جهة: (البنية الداعمة للعملية التعليمية، ومواصفات الأمن والسلامة، وتناسب أعداد ومساحات وتجهيزات الفصول الدراسية مع أعداد المتعلمين وخصائص نموهم، وتوافر المخازن بالمواصفات

المناسبة للخامات والمنتجات وقطع الغيار، بشرط أن تتناسب مساحة وتجهيزات الفناء مع أعداد وخصائص المتعلمين، وتوافر حجرات مجهزة ومناسبة للعاملين بالمؤسسة، وكذلك توافر المرافق الصحية الصالحة للاستخدام، مع مراعاة توافر التجهيزات اللازمة للرعاية الصحية، وكذلك توافر المصادر اللازمة لتحقيق نواتج التعلم). مع ضرورة توافر كلاً من: المعامل، والورش المزودة بالأجهزة والأدوات والمعدات اللازمة للعملية التعليمية، والخامات والكتالوجات اللازمة؛ لتشغيل المعدات، والأجهزة بالمعامل، والورش، كما يجب توافر مستلزمات الصيانة الدورية الوقائية والعلاجية وسجل التشغيل والصيانة للمعدات، وتوفير أماكن مجهزة لممارسة الأنشطة التربوية المختلفة، فضلاً عن توظيف الموارد المادية والمالية لدعم عمليتي التعليم والتعلم، من خلال: توظيف التجهيزات اللازمة لتحقيق نواتج التعلم، والمعامل وتجهيزاتها في تحقيق نواتج التعلم، والأجهزة والمعدات اللازمة للأنشطة التربوية، ومصادر المعرفة لدعم عمليتي التعليم والتعلم، والموارد المالية المتاحة لتلبية احتياجاتها، على أن تحدد المؤسسة احتياجاتها المالية في ضوء الأولويات، وتوظف الميزانية بفاعلية وفقاً للاحتياجات.

#### المجال الرابع (المشاركة المجتمعية):

تمثل المشاركة المجتمعية أحد المجالات المساهمة في تحقيق معايير جودة الأداء المؤسسي، حيث تسهم المشاركة في إمداد المؤسسة ببعض الموارد البشرية التي يمكن أن تقدم أفكارها وإمكانياتها للارتقاء بمستوي أداء المؤسسة والمجتمع معاً. ويمكن للمشاركة المجتمعية أن تتم في إطار من العمل التطوعي، الأمر الذي يخفف العبء عن ميزانية المدرسة، وذلك من خلال الحصول على ما يقدمه المتطوعون من خدمات للمؤسسة بدون أجر، وتستوجب الاستفادة من المشاركة المجتمعية ضرورة أن تأخذ المؤسسة مبادرة إعداد قائمة بإحتياجاتها الأساسية التي تتطلب الاستفادة من خدمات المواطنين من خلال المشاركة، على أن يتم ذلك عن طريق اللجان الممثلة من العاملين بالمؤسسة والمستفيدين منها، والمعنيين بخدماتها، والمتخصصين في مجال هذه الخدمات.

مما يحقق توافر شراكة فعالة بين المؤسسة والأسرة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال: توفر بيئة داعمة للمشاركة المجتمعية، ووضع آليات للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية وتنفيذها، على أن تحدد المؤسسة أولويات مشاركة الأسرة والمجتمع في تطوير العملية التعليمية، مع ضرورة إعلان المؤسسة عن خدماتها للأسرة والمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها، وقدرتها على التعاون مع المجتمع المحلي في تفعيل المشاركة المجتمعية، ويتم دعم مؤسسات المجتمع المدني للمؤسسة التعليمية في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، كما يجب أن توفر الآليات الملائمة لتقييم مردود المشاركة المجتمعية على العملية التعليمية، ومن ثم توظيف إمكانيات المؤسسة المتاحة لخدمة المجتمع المحلي.

## المجال الخامس (ضمان الجودة والمساءلة):

تمثل المساءلة أحد أهم المجالات الفعالة التي تتعرف بها المؤسسة على مدى تحقيق معايير جودة الأداء بها؛ لذا تحرص مدارس التعليم الفني على أن تضع نظاماً داخلياً لضمان الجودة، وتقييم أدائها بصورة دورية، وإعداد خطة التحسين والتطوير في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وذلك تمهيداً للتقييمات الخارجية التي تستهدف تقديم المؤسسة للمساءلة من أجل مزيد من تحقيق قدرتها المؤسسية، وذلك من خلال: تشكيل وحدة التدريب والجودة فريقاً فنياً لضمان جودة المؤسسة، ويقوم هذا الفريق بعمليات المراجعة الداخلية لأداء المؤسسة، كما تقوم وحدة التدريب والجودة بتقييم جودة أدائها ومردوده على العملية التعليمية، في حين تضع المؤسسة نظاماً للمساءلة والمحاسبية يعتمد على نتائج التقييم، على أن توفر المؤسسة قواعد للمساءلة والمحاسبية لكافة أشكال الأداء؛ وتطبق تلك القواعد بموضوعية على كافة المستويات، وتتم عملية التقييم الذاتي والتحسين المستمر من خلال: (أن تتم عمليات التقييم الذاتي في ضوء نواتج التعلم المستهدفة حيث تضع المؤسسة خطة لدراسة التقييم الذاتي، وفي ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد)، وتنفذ خطة دراسة التقييم الذاتي، شريطة أن توفر المؤسسة تقريراً عن دراسة التقييم الذاتي، ويتم نشر نتائج التقييم الذاتي على الأطراف المعنية، ووضع خطة للتحسين المستمر للأداء، في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وتنفذ خطة التحسين بفاعلية، ويتم تقييم تنفيذ خطة التحسين مرحلياً.

ومن الجدير بالذكر أن لمعايير الجودة والاعتماد هدفاً عاماً يتمثل في: "إحداث نقلة نوعية في مدخلات، ومنظومات مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعملياتها، للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتمادها". وينبثق من هذا الهدف العام عدة أهداف إجرائية، منها ما يتعلق بتحقيق القدرة المؤسسية، والتي من أهمها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١ : ١٠-١١):

- أن تلتزم المؤسسة التعليمية بتنفيذ الرؤية والرسالة التي وضعتها لنفسها.
- أن تعمل القيادة المؤسسية على تفعيل الحوكمة الرشيدة والتميز في الأداء.
- أن توفر الشفافية والموضوعية في الحكم على أداء المؤسسة التعليمية.
- أن تلتزم المؤسسة بمبادئ المحاسبية والمساءلة، وعمليات التقييم الذاتي والمستمر.
- أن تعمل المؤسسة التعليمية على تفعيل دور المؤسسات المحلية، ومساعدة جهات المراقبة والمتابعة على أداء دورها لتحسين الجودة وحسن الأداء.
- أن تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية، وتطوير أساليب الأداء، والتقييم المؤسسي والتعليمي.

- أن تعمل المؤسسة على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية، والمادية المتاحة، مع العمل على تنميتها، واستحداث إمكانات أخرى.
- أن تقوم المؤسسة بتنمية نظم المتابعة، والتقويم وضمان الجودة، بما يحقق الشفافية، وتفعيل وحدات التدريب والتقويم بالمؤسسات التعليمية.
- أن تعمل المؤسسة على تحقيق كفاءة وتدعيم نظم وصيانة المبنى المدرسي، بما يكفل تحقيق متطلبات واحتياجات العملية التعليمية، والقيادة المؤسسية والحوكمة الرشيدة.

### ثالثاً: أنواع القدرة المؤسسية:

تتنوع القدرة على حسب أغراضها فمنها ما يركز على تغيير الممارسات، والابعاد، ومنها ما يركز على تعزيز المشاركة وتحسين العملية التعليمية، وفيما يلي بيان بأهم الأنواع: (السعودي، ٢٠١٨ : ٧٥٣)

#### أ. القدرة المدرسية: **School Capacity**

يقصد بها النقطة المرجعية لتحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتنمية المهنية وتناغم البرامج.

#### ب. القدرة الداخلية: **Internal Capacity**

يقصد بها القدرة على المشاركة وتعزيز التعلم المستمر لجميع المعلمين والمدرسة نفسها من أجل تعزيز تعلم الطلاب.

#### ج. القدرة على التغيير: **Change Capacity**

يقصد بها تنمية قدرة المدرسة للوصول إلى المعايير العليا وتبني المزيد من التوقعات المتغيرة.

#### د. القدرة القيادية: **Leadership Capacity**

يقصد بها بناء مهارات المعلمين ودعمها لفهم الرؤية المشتركة للمدرسة والمحاولات التي تقوم بها من أجل التطوير.

#### هـ. القدرة الإبداعية: **Creative Capacity**

يقصد بها وسيلة لزيادة درجة الدافع والحافز بين الطلاب والمعلمين والقيادة.

#### رابعاً: أبعاد القدرة المؤسسية:

تتضمن القدرة المؤسسية مجموعة من الأبعاد المختلفة، التي تتكامل فيما بينهما بشكل يساعد على

بناء القدرة المؤسسية للمدرسة وتحقيق فاعليتها، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

#### أ. البعد الاجتماعي:

يتمثل البعد الاجتماعي في مجموعة القيم المشتركة وقواعد الأداء المدرسي المعبر عنها في العلاقات الاجتماعية بين أفراد المدرسة، والمسئولية المشتركة التي تحقق الأهداف المدرسية بنجاح (Jessicak & Elliotm, 2012 :4)

فهي تمثل مجموعة من الموارد الكامنة في العلاقات المدرسية والتي من خلالها يمكن اتخاذ مجموعة كبيرة من الإجراءات من أجل الوصول إلى الأهداف متبادلة المنفعة ( Hilde Borko, & et. al., 2003 :191).

ويقوم البعد الاجتماعي على مجموعة من العناصر منها: المشاركة في الأنشطة المجتمعية، الفاعلية في السياق الاجتماعي، القيادة المجتمعية، المشاركة المؤسسية (Jessicak & Elliotm, 2012 :4). لذا فالبعد الاجتماعي يتمثل في القواعد والقيم والتعاون والفهم المتبادل والمشاركة وغيرها من مبادئ التفاعل الاجتماعي التي تمكن أفراد المدرسة من العمل معاً، كما تُمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة وتحسين جودتها.

#### ب. البعد البشري:

يتمثل البعد البشري في القدرات والمعارف والمهارات الفردية والتعليم والخبرة ومهارات العمل المتراكمة عبر سلسلة من أحداث حياة الأفراد، فضلاً عن الصفات الكامنة داخل الأفراد والتي من شأنها أن تيسر عملية خلق الرخاء الاقتصادي والاجتماعي للأفراد. (Vincent, & et. al., 2012 : 60) ويركز هذا البعد على ثلاث أبعاد هي: (القيم، العمليات البشرية، التنمية البشرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يصنف الأهداف المدرسية ويحصل على القيم التالية: (الالتزام - الدافع - التفاني في العمل) وبذلك يتم دمج الاهتمامات المدمجة والأهداف مع الجهود والدوافع والكفاءات الخاصة بالعاملين، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى بناء ودعم ذلك الترابط بين الفرد والمدرسة، وبذلك يؤدي الترابط الناجح بين المدرسة والعاملين إلى أهداف الالتزام والحافز والتفاني وتتعلق تلك القيم بصورة مباشرة بالإنتاجية. (Jeffrey, & et .al., 2014 : 382)

أي بناء مهارات وقدرات العناصر التي تتسم بالكفاءة داخل المدرسة، والتي ستركز وظائفها في نقل الأفكار الجديدة بالمدرسة، فهو يرتبط بجانبين أساسيين في تنمية مهارات الأفراد، الجانب الأول، يتمثل في الزيادة الكمية في المهارات المكتسبة لدى الأفراد.

#### ج. البعد المادي:

يتمثل هذا البعد في قدرة المدرسة على توفير التمويل اللازم لها، وتوفير المباني المدرسية والأثاث وتوفير الكتب المدرسية، وتقديم برامج التنمية المهنية المستدامة وتوفير كل الموارد التي تسهم في نجاح

العملية التعليمية. (Vincent, & et. al., 2012 : 60) وخاصة الموارد المادية التي تدعم العملية التعليمية وتعمل على تحقيق جودتها.

#### د. البعد الاقتصادي:

يتمثل في النتائج العامة لمدارس التعليم الفني ومدى تحقيقها لأهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاتجاه الاقتصادي العام للدولة (عبد المحسن، ٢٠٠٢: ٣٢). أي تنمية الموارد الأساسية كالمراد المالية، المعلوماتية، والفنية... إلخ، كما يتضمن هذا البعد سلامة العمليات الداخلية في استخدام الموارد السابقة، ويتم ذلك من خلال تنمية العمليات الداخلية للمنظمات إلى جانب الهيكل التنظيمي أيضا.

#### هـ. البعد التنفيذي :

يتمثل في الأداء على المستوى الوظيفي، أي أداء كل نشاط ووحدة إدارية وتعليمية وفنية وعملية للمدرسة الفنية والمرتبطة بأنماط السلوك التي تمارس في العمليات الإدارية والتعليمية والفنية والتنظيمية والتدريبات العملية للوصول إلى النتائج والأهداف المنشودة (عبد المنعم؛ وإبراهيم، ٢٠٠١ : ٢٥).

#### و. بعد الاهتمام أو التركيز في الأداء:

يتمثل في دور الإبقاء على الأداء أو العمل على تحسينه أو تطويره أو تغييره من خلال جهود الإصلاح المتبعة في المدرسة (مخير، ٢٠٠٠ : ١٥). ويتضمن هذا البعد علاقات القوة بين المؤسسات، والتحديد الدقيق للوظائف المؤسسية، والعلاقات المؤسسية المتبادلة داخل المدرسة.

وباستقراء ما سبق، يتضح أن البعد الاجتماعي يقصد به العلاقات والروابط بين الأفراد ونمط الثقافة السائدة فيما بينهما، والبعد البشري، يقصد به خصائص الأفراد القائمين على العملية التعليمية، أما البعد المادي يقصد به الأشياء المادية التي تدعم العملية التعليمية وتساعد على نجاحها وتميزها وتحقيق جودتها.

#### خامساً: أهداف تطوير القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني:

تساعد القدرة المؤسسية علي تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية ومنها مدارس التعليم الفني، وذلك من خلال مجموعة من القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية، وتمثل المحور الاول للنقد للاعتماد في مصر (عبد الرسول، ٢٠١٠: ٦٤)، ومن أهم ما تهدف القدرة المؤسسية إلى تحقيقه ما يلي: (مصطفى، ٢٠٠٥: ١١٤-١١٣)؛ و(عزب؛ ومرس، ٢٠١٠: ٢٧٣ - ٢٧٤)

- تحديد أهداف متفق عليها للأداء ومراقبة التقدم من خلال قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف الموضوعية، وتقييم أداء المؤسسة في ضوء تقييم أداء العاملين، وتحديد مشكلات الأداء وحلها ومساعدة العاملين منخفضي الانجاز .
  - الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب التعليمية والنفسية والروحية.
  - ضبط وتطوير النظام الإداري ووضوح الأدوار لجميع العاملين.
  - الوفاء بمتطلبات العملاء ( الطلاب- أولياء الامور - المجتمع) والوصول إلي رضاهم.
  - توفير جو من التفاهم والترابط والتكامل بين جميع العاملين في المؤسسة والتمكن من حل المشكلات بالطرق العلمية الحديثة.
  - منح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
  - تغيير وتطوير أساليب بيئة العمل الأكاديمي نحو الأفضل.
  - حفز وتشجيع العاملين علي المشاركة في الفاعليات، وترسيخ حب العمل وتقوية الولاء والانتماء للمؤسسة.
  - بناء وتوطيد علاقات إنسانية جيدة، وتسهيل الاجراءات واختصارها لتوفير الوقت والجهد والكلفة.
  - الارتقاء بجودة المخرجات وتأهيلها للمنافسة في سوق العمل.
  - مساعدة العاملين بالمدرسة على التعرف على طاقاتهم الكامنة وسبل التحسين بهدف رفع مستوياتهم المهنية والارتقاء بروح الفريق لديهم، وتقديم التوجيه والإرشاد والتدريب، والمعلومات المتصلة بتنمية الموارد البشرية للذين لديهم قصور في الأداء وهو ما يدعم تنمية المؤسسة المدرسية ككل.
  - القدرة علي المشاركة في خدمة المجتمع بفاعلية.
  - تحقيق نجاح طويل المدى وتحقيق منافع للعاملين في المدرسة، ووجود جو المنافسة بين المؤسسات التعليمية وضمان استمرارية التطوير والتميز في المؤسسات التعليمية.
  - رفع الكفاءة التعليمية ومستوي الاداء لجميع العاملين في المؤسسة.
  - إبراز انجازات العاملين، والتشجيع على تنمية الجودة التعليمية.
- سادساً: العوامل المؤثرة على تحسين القدرة المؤسسية:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني ومن أهم تلك العوامل

التالي: (السلمى، ١٩٩٨ : ٨٥)

أ. **العوامل الفنية:** وتتمثل في التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وطرق العمل وأساليب والتي تمثل مدخلات النظام، حيث أن مدخلات النظام لها أثرها الكبير والمباشر على كفاءة المؤسسة

والعاملين فيها، فكلما توافر داخل المدرسة أجهزة وآلات ومعدات وأساليب ساعد ذلك على نجاح العملية التعليمية.

ب. **العوامل الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتحدد القدرة على الأداء بامتلاك المدرسة للمعرفة والتعلم والخبرة، إضافة إلى التدريب والمهارة الشخصية، وأيضاً العوامل الإنسانية الذاتية في العمل التي تشمل ظروف العمل المادية، والاجتماعية وتلبية حاجات ورغبات الأفراد. وبعد أن تناول الباحث في المحور السابق الإطار الفكري للقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني من حيث: (تعريفها، ومجالاتها، وأنواعها، وأبعادها وأهداف تطويرها، والعوامل المؤثرة في تطويرها)، سيتم تناول الإطار الميداني للبحث في المحور التالي.

### الإطار الميداني للبحث

ويهدف الإطار الميداني من البحث إلى الوقوف على واقع أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني، وتحديد درجة ممارسة مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، والدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، ودراسة أثر مستوى ممارسة مدارس التعليم الفني لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة اللازمة لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية؛ مما قد يسهم في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.

### إجراءات البحث الميدانية:

وتتمثل الإجراءات المتبعة فيما يلي:

أولاً: تحديد المنهج المستخدم.

ثانياً: تحديد مجتمع البحث.

ثالثاً: تحديد عينة البحث.

رابعاً: تصميم أدوات البحث وتشمل: (بناء أدوات البحث، صدق وثبات أدوات البحث، تطبيق أدوات البحث).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج البحث:



يُمكن اعتبار المنهج بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل البحث، وهو الأسلوب المُنظَّم المستخدم لحل مشكلة البحث، وحيث إن مجالات وأبعاد متغيرات البحث تم الاطلاع عليها من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والذي يسعى للتوصل إلى معرفة أثر مستوى ممارسة مدارس التعليم الفني لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه الباحث والذي يهدف إلى توفير وجمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وذلك من خلال وصف واقع القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني من حيث مجالاتها التي تتمثل في مجالات: (رؤية المدرسة ورسالتها، والحوكمة والقيادة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة والمساءلة)، وكذلك درجة ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية، من حيث أبعادها الرئيسية، وهي: (اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية).

#### ثانياً: مجتمع البحث:

يُشير المجتمع الأصلي "Population" إلى مجتمع البحث الذي يشتمل على جميع المفردات، ويمكن سحب عينات منه، وذلك لصعوبة إجراء البحوث على جميع مفردات المجتمع الأصلي لاسيما كبيرة الحجم.

وتكون مجتمع البحث الحالي من السادة معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية بإدارتها التعليمية المختلفة، والتي تم تقسيمها إلى نوعياتها التعليمية (صناعي، تجاري/ فندقي، زراعي، تعليم مزدوج)، والذي بلغ عددهم (٤١٨٥)، وفق الإحصائية الصادرة عن إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسكندرية ٢٠٢١/٢٠٢٢ (مرفق الإحصائية بالملاحق).

#### ثالثاً: عينة البحث:

تشير عينة البحث "Sample" إلى شريحة ممثلة للمجتمع الأصلي أي تشتمل على جميع خصائصه وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي، وتم حساب عينة البحث باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون حيث (n= ٣٥١) كما يلي:

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{N-1 \times (d^2 \div z^2)} \right] + p(1-p)$$

معادلة ستيفن ثامبسون

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

حيث N تمثل مجتمع البحث والبالغ عددهم (٤١٨٥)، وتتمثل في جميع نوعيات مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، وقد تم التطبيق الإلكتروني للإستبانة وتم الاستجابة لعدد (١٥٣) من السادة المعلمين بمدارس التعليم الفني، وتوزيع عدد (٢٠٠) استبانة علي السادة معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية بنوعياتها بإدارتها التعليمية المختلفة، وقد تم الحصول على عدد (١٩٣) استبانة منها (١٧٩) استبانة صالحة لاجراء التحليلات الإحصائية وذلك بعد استبعاد عدد (١٤) استبانة غير صالحة، وبناءً على ماسبق؛ فقد توصل لإجمالي (٣٣٢) استجابة الكترونية وورقية صالحة.

ويوضح الجدول التالي حجم العينة مُقسمة على طبقات المجتمع، والتي تم توزيعها باستخدام طريقة التوزيع المتناسب.

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية (ن = ٣٣٢)

المتغير	التوزيع	العدد	%	المجموع
المؤهل الدراسي	متوسط / فوق المتوسط	٥٩	١٧.٨	٣٣٢
	عالٍ	١٨٢	٥٤.٨	
	دراسات عليا	٩١	٢٧.٤	
الدرجة الوظيفية	معلم أول	١١٧	٣٥.٢	٣٣٢
	معلم أول أ	٧١	٢١.٤	
	معلم خبير	١٠٥	٣١.٦	
	كبير معلمين	٣٩	١١.٧	
نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية	٣ سنوات	٢٦٣	٧٩.٢	٣٣٢
	٥ سنوات	٦٩	٢٠.٨	

المتغير	التوزيع	العدد	%	المجموع
نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية	صناعي	١٩٧	٥٩.٣	٣٣٢
	تجاري / فندقى	٥٤	١٦.٣	
	زراعي	٢٧	٨.١	
	تعليم مزدوج	٥٤	١٦.٣	

يتضح من جدول (٢) أن عينة البحث تكونت من (٥٩) من الحاصلين على مؤهل متوسط/ فوق المتوسط بنسبة (١٧.٨%)، و(١٨٢) من الحاصلين على مؤهل عالٍ بنسبة (٥٤.٨%)، و(٩١) من الحاصلين على مؤهل دراسات عليا أي بنسبة (٢٧.٤%)، وأنها اشتملت على (١١٧) ممن يعملون بالدرجة الوظيفية معلم أول أي بنسبة (٣٥.٢%)، و(٧١) ممن يعملون بالدرجة الوظيفية معلم أول أ أي بنسبة (٢١.٤%)، و(١٠٥) ممن يعملون بالدرجة الوظيفية معلم خبير أي بنسبة (٣١.٦%)، و(٣٩) ممن يعملون بالدرجة الوظيفية كبير معلمين أي بنسبة (١١.٧%)، وأنها اشتملت على (٢٦٣) من المعلمين العاملين في المدارس بنظام ٣ سنوات أي بنسبة (٧٩.٢%)، و(٦٩) من المعلمين العاملين في المدارس بنظام ٥ سنوات أي بنسبة (٢٠.٨%)، وأنها اشتملت على (١٩٧) من المعلمين العاملين بمدارس التعليم الصناعي أي بنسبة (٥٩.٣%)، و(٥٤) من المعلمين العاملين بمدارس التعليم التجاري / الفندقى أي بنسبة (١٦.٣%) و(٢٧) من المعلمين العاملين بمدارس التعليم الزراعي أي بنسبة (٨.١%)، و(٥٤) من المعلمين العاملين بمدارس التعليم المزدوج أي بنسبة (١٦.٣%).

ويتضح مما سبق أن هناك مؤشراً على الزيادة فى أعداد المعلمين بالتعليم الثانوى الفنى الحاصلين على مؤهل عالٍ بنسبة (٥٤.٨%)، وفى نفس الوقت اشتملت العينة على نسبة (١٧.٨%) من المعلمين الحاصلين على مؤهل متوسط / فوق المتوسط، وهي تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة المعلمين الحاصلين على مؤهل عالٍ، وكذلك ممن حصلوا على الدراسات العليا، وهذا ما ستعكسه وتوضحه مستوى استجابات عينة البحث لكلاً من متغيري البحث، كما تقاربت نسبة المعلمين بالدرجة الوظيفية معلم أول بنسبة (٣٥.٢%) ومعلم خبير بنسبة (٣١.٦%) وهذا مؤشر على أن عينة البحث من المعلمين بخبرات عملية متوسطة يتقارب مع عينة البحث من المعلمين بخبرات عملية عالية.

رابعاً: أدوات البحث:

وتتضمن خطوات بناء أدوات البحث، والمؤشرات السيكمترية، وتطبيق أدوات البحث:

أ. خطوات بناء أدوات البحث:

تم بناء أداة البحث من خلال الاطلاع والاستفادة من الدراسات السابقة وتحليل الإطار النظري للدراسة وأثمر ذلك عن استبانة مكونة من محورين هما القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني واليقظة الاستراتيجية، ويهدف إلى التعرف على واقع القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، ودرجة ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، وقياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والديموغرافية كالدرجة الوظيفية، والمؤهل الدراسي، ونظام المدرسة، ونوع المدرسة، وقياس أثر مستوى ممارسة مدارس التعليم الفني لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة اللازمة لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية؛ مما قد يسهم في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني.

#### - يتعلق المحور الأول من الاستبانة بمتغير القدرة المؤسسية فقد تكوّن من خمسة مجالات:

وقد تكوّن في صورته النهائية من (٣٧) عبارة موزعة على خمس مجالات رئيسة للقدرة المؤسسية والتي تتمثل في المجالات (رؤية المدرسة ورسالتها، والحوكمة والقيادة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة والمساءلة)، وهي:

- ١- مجال رؤية المدرسة ورسالتها: ويشمل (٧) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٢- مجال الحوكمة والقيادة: ويشمل (٨) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٣- مجال الموارد البشرية والمادية: ويشمل (٨) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٤- مجال المشاركة المجتمعية: ويشمل (٧) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٥- مجال توكيد الجودة والمساءلة: ويشمل (٧) عبارات، وجميع العبارات موجبة.

بحيث تكون الدرجة العظمى للمقياس (١٨٥) درجة، والدرجة الصغرى هي (٣٧) درجة.

#### - أما المحور الثاني من الاستبانة يتعلق بمتغير اليقظة الإستراتيجية فقد تكوّن من أربعة أبعاد:

وقد تكوّن في صورته النهائية من (٢٩) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة لليقظة الإستراتيجية والتي تتمثل في (اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)، وهي:

- ١- بُعد اليقظة التسويقية: ويشمل (٧) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٢- بُعد اليقظة التنافسية: ويشمل (٧) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٣- بُعد اليقظة التكنولوجية: ويشمل (٧) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٤- بُعد اليقظة البيئية: ويشمل (٨) عبارات، وجميع العبارات موجبة.
- ٥- بحيث تكون الدرجة العظمى للمقياس (١٤٥) درجة، والدرجة الصغرى هي (٢٩) درجة.

طريقة تقدير الدرجات: تتم الإجابة عبر مقياس ليكرت الخماسي وهو متدرج كالآتي:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
-------------	--------	--------	--------	-------------

بحيث تأخذ الدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

حيث إن الاختيار:

- مرتفعة جداً ← يقابل درجة توافر مرتفعة جداً من مجالات القدرة المؤسسية ودرجة ممارسة مرتفعة جدا من أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- مرتفعة ← يقابل درجة توافر مرتفعة من مجالات القدرة المؤسسية ودرجة ممارسة مرتفعة من أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- متوسطة ← يقابل درجة توافر متوسطة من مجالات القدرة المؤسسية ودرجة ممارسة متوسطة من أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- منخفضة ← يقابل درجة توافر منخفضة من مجالات القدرة المؤسسية ودرجة ممارسة منخفضة من أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- منخفضة جداً ← يقابل درجة توافر منخفضة جداً من مجالات القدرة المؤسسية ودرجة ممارسة منخفضة جداً من أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

ب. المؤشرات السيكمترية:

قام الباحث بحساب معاملات الثبات والصدق كمؤشرات سيكمترية لأداة البحث وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات:

- حساب الصدق Validity:

تم التأكد من صدق أداة البحث بالطرق التالية:

- صدق المُحكِّمين: وتم فيه عرض الصورة الأُوليَّة لأداة البحث على عدد (١٢) من المُحكِّمين\*<sup>١</sup> المتخصصين وفقاً لطبيعة موضوع البحث، وذلك بغرض الحكم وإبداء الرأي حول مدى تطابق عبارات الأداة مع ما نقيسه، وكذلك الصحة العلمية للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة والصحة اللغوية حيث تم

(\* ) أ.د/سيف الاسلام على مطر - أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم - جامعة الإسكندرية، أ.د/ أحمد ابراهيم أحمد - أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - جامعة بنها، أ.د/حشمت عبدالحكم محمدبن - أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - جامعة الأزهر، أ.د/ حسام حمدي عبدالحمد - أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - جامعة حلوان، أ.د/ أحمد عبد الفتاح علي الزكي - أستاذ أصول التربية - جامعة دمياط، و أ.د/ محمد خميس حرب - أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم - جامعة الإسكندرية، وأ.د/ السيدة محمود سعد - أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم - جامعة الإسكندرية، و أ.د.م/ فاطمة عبد القادر حسن - أستاذ التربية المقارنة المساعد - جامعة الإسكندرية، و أ.د.م / عبدالرازق محمد زيان - أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد - جامعة الإسكندرية، وأ.د.م/ فايزه عبدالعليم - أستاذ التربية المقارنة المساعد - جامعة الإسكندرية، و أ.د.م / أفكار خميس سعيد - أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد - جامعة الإسكندرية، وأ.د.م/ منال سيد يوسف - أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد - جامعة الإسكندرية.

عرض العبارات على عدد من أعضاء هيئة التدريس بدرجة (أستاذ - أستاذ مساعد) بقسم الإدارة التربوية والتربية المقارنة بكليات التربية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** ويتم حسابه عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد كل مفردة من مفردات الأداة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة ثم حساب معامل الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية.
- الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة:**

تم حساب معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة من مفردات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة لكلاً من متغيري البحث، والنتائج يوضحها الجدولين التاليين.

**جدول (٣):** معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان مجالات القدرة المؤسسية، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة

توكيد الجودة والمساءلة		المشاركة المجتمعية		الموارد البشرية والمادية		الحوكمة والقيادة		رؤية المدرسة ورسالتها	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٩٤	١	**٠.٨٥٥	١	**٠.٨٢٧	١	**٠.٦٤٣	١	**٠.٧٠٧	١
**٠.٨٩٣	٢	**٠.٨٩٢	٢	**٠.٨٦١	٢	**٠.٨٦٤	٢	**٠.٩٤٤	٢
**٠.٩٢٤	٣	**٠.٩٣٠	٣	**٠.٨٤٩	٣	**٠.٨٣٥	٣	**٠.٨٩١	٣
**٠.٩٠١	٤	**٠.٩٤٣	٤	**٠.٨٤٨	٤	**٠.٧٦٧	٤	**٠.٨٧٧	٤
**٠.٩٤٠	٥	**٠.٩٠٥	٥	**٠.٥٠٥	٥	**٠.٧٧٨	٥	**٠.٨٧٧	٥
**٠.٩٢٧	٦	**٠.٩٠٣	٦	**٠.٤٨٣	٦	**٠.٨٥١	٦	**٠.٩٢٠	٦
**٠.٩٣٣	٧	**٠.٩٣٦	٧	**٠.٨٧٥	٧	**٠.٨١٦	٧	**٠.٨٤٧	٧
				**٠.٧٥٢	٨	**٠.٨١٦	٨		

ر الجدولية عند  $0.05 = 0.334$  ر الجدولية عند  $0.01 = 0.43$

\*: دال عند  $0.05$  \*\*: دال عند  $0.01$

**جدول (٤):** معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان أبعاد اليقظة الإستراتيجية، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة

اليقظة البيئية		اليقظة التكنولوجية		اليقظة التنافسية		اليقظة التسويقية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م

اليقظة التسويقية		اليقظة التنافسية		اليقظة التكنولوجية		اليقظة البيئية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٨٩٧	١	**٠.٩٢٤	١	**٠.٨٨٢	١	**٠.٨٣٠
٢	**٠.٨٧٧	٢	**٠.٩١٧	٢	**٠.٩٠٣	٢	**٠.٧٤٠
٣	**٠.٨٩٣	٣	**٠.٩٠٧	٣	**٠.٧١٦	٣	**٠.٧٢٤
٤	**٠.٩١٦	٤	**٠.٩٢٧	٤	**٠.٨٠١	٤	**٠.٨٨٧
٥	**٠.٩٤٢	٥	**٠.٩١١	٥	**٠.٨١٠	٥	**٠.٨٧٥
٦	**٠.٨٣١	٦	**٠.٩١٨	٦	**٠.٨٢٤	٦	**٠.٨٧٣
٧	**٠.٩٠٨	٧	**٠.٩٠٨	٧	**٠.٨٨٩	٧	**٠.٩٠٥
						٨	**٠.٨٧٣

ر الجدولية عند  $0.05 = 0.334$  ر الجدولية عند  $0.01 = 0.43$

\*: دال عند  $0.05$  \*\*: دال عند  $0.01$

يتضح من جدول (٣ و ٤) أن درجة كل مفردة من مفردات استبيان مجالات القدرة المؤسسية وأبعاد اليقظة الإستراتيجية مرتبطة ارتباطاً موجباً مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، كما أن قيم معاملات الارتباط مقبولة للدلالة على الاتساق الداخلي لعبارات المقياس.

#### - حساب الثبات **Reliability**:

يقصد بالثبات أن تُعطي أداة القياس النتائج نفسها للمجموعة نفسها من الأفراد إذا ما طبقت الأداة مرة أخرى في الظروف نفسها بشرط ألا يحدث تعليم أو تدريب في الفترات بين مرات تطبيق المقياس، وثبات المقياس مرتبط بصدقه، فإذا ما كان المقياس صادقاً فلا بد أن يكون ثابتاً أيضاً والعكس غير صحيح لأن المقياس قد يكون ثابتاً ولكن من وجهة نظر الصدق يُعتبر غير صادق لأنه لم يُقس ما كان يراد قياسه. ولذلك بدأ الباحث بتحديد معامل الصدق على نحو ما سبق عرضه، ثم تحديد معامل الثبات وقد قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة كالتالي:

#### • حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ "Croonpach Alpha":

تم حساب ثبات استبانة مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية بطريقة ألفا كرونباخ، لنفس أفراد عينة الخصائص السيكومترية، حيث تم اختيار أفراد العينة الاستطلاعية من معلمى مدارس التعليم الفني بإدارتي وسط والمنزلة التعليمية بمحافظة الإسكندرية، والبالغ عددها (٦٠) فرداً، وقد هدفت هذه

العينة إلى تعيين الخصائص السيكمترية لأدوات البحث والتي تشمل: حساب صدق وثبات استبانة مجالات القدرة المؤسسية وأبعاد اليقظة الإستراتيجية.

جدول (٥): قيم معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ لمفردات استبيان مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد

اليقظة الإستراتيجية

أبعاد اليقظة الإستراتيجية				مجالات القدرة المؤسسية													
اليقظة البيئية		اليقظة التكنولوجية		اليقظة التنافسية		اليقظة التسويقية		توكيد الجودة والمساءلة		المشاركة المجتمعية		الموارد البشرية والمادية		الحوكمة والقيادة		رؤية المدرسة ورسالتها	
معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م	معامل الثبات	م
٠.٩٢٨	١	٠.٩٠٩	١	٠.٩٦١	١	٠.٩٤٩	١	٠.٩٦٤	١	٠.٩٥٥	١	٠.٨٦٥	١	٠.٩١٢	١	٠.٩٢٤	١
٠.٩٢٧	٢	٠.٩٠٦	٢	٠.٩٦٢	٢	٠.٩٥٤	٢	٠.٩٦٤	٢	٠.٩٦٠	٢	٠.٨٦٠	٢	٠.٨٩٧	٢	٠.٩٢٤	٢
٠.٩٣١	٣	٠.٩٠٩	٣	٠.٩٦٣	٣	٠.٩٥٠	٣	٠.٩٦١	٣	٠.٩٥٦	٣	٠.٨٦٢	٣	٠.٩٠١	٣	٠.٩٣١	٣
٠.٩٢٢	٤	٠.٩١٩	٤	٠.٩٦١	٤	٠.٩٤٨	٤	٠.٩٦٣	٤	٠.٩٥٥	٤	٠.٨٦٢	٤	٠.٩٠٧	٤	٠.٩٣٣	٤
٠.٩٢٤	٥	٠.٩١٩	٥	٠.٩٦٢	٥	٠.٩٤٥	٥	٠.٩٦٠	٥	٠.٩٥٩	٥	٠.٨٧٩	٥	٠.٩٠٦	٥	٠.٩٣٣	٥
٠.٩٢٤	٦	٠.٩١٧	٦	٠.٩٦٢	٦	٠.٩٥٦	٦	٠.٩٦١	٦	٠.٩٦٠	٦	٠.٨٧٤	٦	٠.٨٩٩	٦	٠.٩٢٨	٦
٠.٩٢٢	٧	٠.٩٠٨	٧	٠.٩٦٣	٧	٠.٩٤٨	٧	٠.٩٦٠	٧	٠.٩٥٦	٧	٠.٨٥٨	٧	٠.٩٠٣	٧	٠.٩٣٦	٧
٠.٩٢٤	٨											٠.٨٧٥	٨	٠.٩٠٣	٨		

جدول (٦): معاملات ثبات محاور الاستبيان، ومعامل الثبات الكلي

أبعاد اليقظة الإستراتيجية				مجالات القدرة المؤسسية													
اليقظة البيئية		اليقظة التكنولوجية		اليقظة التنافسية		اليقظة التسويقية		توكيد الجودة والمساءلة		المشاركة المجتمعية		الموارد البشرية والمادية		الحوكمة والقيادة		رؤية المدرسة ورسالتها	
٠.٩٣٦	٠.٩٢٧	٠.٩٦٧	٠.٩٥٧	٠.٩٦٧	٠.٩٦٤	٠.٨٨٩	٠.٩١٦	٠.٩٤٣									
معامل ثبات المحور الثاني = ٠.٩٨٣								معامل ثبات المحور الاول = ٠.٩٧٧									



أبعاد اليقظة الإستراتيجية				مجالات القدرة المؤسسية				
اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	توكيد الجودة والمساءلة	المشاركة المجتمعية	الموارد البشرية والمادية	الحوكمة والقيادة	رؤية المدرسة ورسالتها
معامل ثبات الاستبانة = ٠.٩٨٧								

يتضح من جدول (٥ و ٦) أن معاملات ثبات المفردات بطريقة ألفا لكل مفردة أقل من معامل ألفا الكلي للمحور الذي تنتمي إليه المفردة حيث تراوحت قيم الثبات بطريقة ألفا لمجال رؤية المدرسة ورسالتها ما بين (٠.٩٢٤ - ٠.٩٣٦)، ولمجال الحوكمة والقيادة (٠.٨٩٧ - ٠.٩١٢)، ولمجال الموارد البشرية والمادية (٠.٨٦٠ - ٠.٨٧٩)، ولمجال المشاركة المجتمعية (٠.٩٥٥ - ٠.٩٦٠)، ولمجال توكيد الجودة والمساءلة (٠.٩٦٠ - ٠.٩٦٤)، ولُبُعد اليقظة التسويقية (٠.٩٤٨ - ٠.٩٥٦)، ولُبُعد اليقظة التنافسية (٠.٩٦١ - ٠.٩٦٣)، ولُبُعد اليقظة التكنولوجية (٠.٩٠٦ - ٠.٩١٩)، ولُبُعد اليقظة البيئية (٠.٩٢٢ - ٠.٩٣١)، وهذه القيم أصغر من معاملات ألفا لمحاور استبانة مجالات القدرة المؤسسية وأبعاد اليقظة الإستراتيجية والتي بلغت على الترتيب (٠.٩٤٣ - ٠.٩١٦ - ٠.٨٨٩ - ٠.٩٦٤ - ٠.٩٦٧ - ٠.٩٥٧ - ٠.٩٦٧ - ٠.٩٢٧ - ٠.٩٣٦)، كما أن هذه القيم أصغر من معامل الثبات لمجموع عبارات الاستبانة ككل (٠.٩٨٧)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

### ج. تطبيق أدوات البحث:

وقد حدد الباحث مستوى الموافقة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات أداة البحث على مقياس الاستجابات الخماسي (ليكرت)، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{(1-n)}{n} \text{ "حيث 'ن' تمثل تدرج المقياس، ومنها مدى الاستجابة} = \frac{(1-5)}{5} = ٠,٨$$

وقد تم إضافة هذه القيمة (٠,٨) إلى أقل قيمة في محوري المقياس وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى، ويوضح الجدول التالي مدى الاستجابة (الموافقة) لمحوري المقياس:

جدول رقم (٧): يوضح المتوسط ونسبته المئوية ودرجة التقدير المقابلة له

المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط	درجة التقدير
١ أقل من ١.٨	٢٠% لأقل من ٣٦%	منخفضة جداً
١.٨ أقل من ٢.٦	٣٦% لأقل من ٥٢%	منخفضة
٢.٦ أقل من ٣.٤	٥٢% لأقل من ٦٨%	متوسطة

المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط	درجة التقدير
٤.٢ من أقل من ٣.٤	٦٨% لأقل من ٨٤%	مرتفعة
٥ - ٤.٢	٨٤% - ١٠٠%	مرتفعة جداً

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المُستخدَمة:

صحح الباحث أدوات البحث تمهيداً لمعالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار الحادي والعشرين (SPSS, V-25)، وذلك للإجابة على أسئلة البحث وتمهيداً لتفسيرها.

#### واستعان الباحث بأساليب التحليل الإحصائي التالية:

- حساب الأعداد والنسب المئوية لوصف العينة البحثية.
- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.
- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.
- حساب التكرارات Frequencies.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- حساب النسب المئوية للتكرارات Percentage of frequencies.
- ترتيب التكرارات في ضوء أوزانها النسبية.
- استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Sample t-test لمعرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة.
- تحليل تباين أحادي الاتجاه One way ANOVA .
- حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وبعضها البعض.
- تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression وحساب معامل التحديد (مربع معامل الارتباط).

#### مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث، والذي ينص على: "ما مؤشرات قياس القدرة المؤسسية؟ وما مدى توافرها بمدارس التعليم الفني في محافظة الإسكندرية؟".

وللإجابة على السؤال الثالث تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة واتساقها من الناحية التركيبية ثم تطبيقها على عينة قوامها (٣٣٢) من معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، وتم حساب المتوسط

الحسابي والإنحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية وفقاً لكل مجال من مجالات القدرة المؤسسية، والجداول التالية أرقام ( ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ) توضح ذلك:

جدول رقم (٨): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمي التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة توافر مجال رؤية المدرسة ورسالتها (ن = ٣٣٢)

الترتيب	التقدير	% المتوسط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر								العبارات	الترتيب		
					مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			%	العدد
١	مرتفعة	٧٣.٢٠	١.٠٩	٣.٦٦	٢٣.٢	٧٧	٣٩.٢	١٣٠	٢٢.٣	٧٤	١٠.٨	٣٦	٤.٥	١٥	توجد للمدرسة رؤية ورسالة معلنة للجميع.	١
٢	مرتفعة	٧١.٠٠	١.٠٦	٣.٥٥	١٧.٥	٥٨	٤١.٦	١٣٨	٢٤.١	٨٠	١٢.٣	٤١	٤.٥	١٥	توجد للمدرسة رؤية واضحة يسعى المعنيون لتحقيقها.	٢
٣	مرتفعة	٧٠.٤٠	١.٠٦	٣.٥٢	١٩.٠	٦٣	٣٤.٩	١١٦	٢٩.٥	٩٨	١٢.٧	٤٢	٣.٩	١٣	توجد للمدرسة رسالة واضحة يسعى المعنيون لتحقيقها.	٣
٤	متوسطة	٦٧.٨٠	١.٠٧	٣.٣٩	١٥.٤	٥١	٣٣.٧	١١٢	٢٩.٥	٩٨	١٧.٢	٥٧	٤.٢	١٤	تتسق رسالة المدرسة مع رؤيتها.	٤
٥	متوسطة	٦٤.٨٠	١.١٣	٣.٢٤	١٢.٠	٤٠	٣٣.٧	١١٢	٢٨.٩	٩٦	١٦.٦	٥٥	٨.٧	٢٩	يشترك العاملون بالمدرسة في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.	٥
٦	متوسطة	٦٥.٤٠	١.٠٩	٣.٢٧	١٢.٣	٤١	٣٢.٨	١٠٩	٣١.٩	١٠٦	١٥.٧	٥٢	٧.٢	٢٤	تعى الأطراف المعنية من (المعلمين والإداريين والعاملين وأفراد	٦

الترتيب	التقدير	% المتوسط	الإحراق المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر										العبرة
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
															المجتمع)، رؤية المدرسة ورسالتها.
٥	متوسطة	٦٦.٠٠	١.٠٩	٣.٣٠	١٣.٩	٤٦	٢٩.٨	٩٩	٣٤.٩	١١٦	١٤.٨	٤٩	٦.٦	٢٢	تواكب رؤية المدرسة ورسالتها التطورات المجتمعية في مجال التعليم الفني.
					<b>الاجمالي</b>										
	مرتفعة	٦٨.٤٠	٠.٩٣	٣.٤٢											

يتضح من جدول (٨) أن مجال رؤية المدرسة ورسالتها من وجهة نظر العينة حصل على تقدير مرتفع من التوافر، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٨,٤٠%)، ونلاحظ أن هناك تفاوت بين التقديرات بين مرتفعة، ومتوسطة، حيث حصلت العبرة (١) والتي تنص "توجد للمدرسة رؤية ورسالة معلنة للجميع" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٧٣,٢٠%)، وجاءت العبرة (٢) "توجد للمدرسة رؤية واضحة يسعى المعنيون لتحقيقها" في المرتبة الثانية بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٧١,٠٠%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبرة (٣) "توجد للمدرسة رسالة واضحة يسعى المعنيون لتحقيقها" بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٧٠,٤٠%)، مما يبين لنا أنه نتيجة لتطبيق معايير جودة التعليم في مدارس التعليم الفني، فوجود رؤية ورسالة للمدرسة تُمثلان أهمية وضرورة للمدارس، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبرة (٤) "تنسق رسالة المدرسة مع رؤيتها" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٧,٨٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبرة (٧) "تواكب رؤية المدرسة ورسالتها التطورات المجتمعية في مجال التعليم الفني" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٠٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبرة (٦) "تعي الأطراف المعنية من (المعلمين والإداريين والعاملين وأفراد المجتمع)، رؤية المدرسة ورسالتها" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٥,٤٠%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبرة (٥) "يشارك العاملون بالمدرسة في وضع رؤية المدرسة ورسالتها" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٨٠%)، وهذا يبين حرص مدارس التعليم الفني على توافر رؤية المدرسة ورسالتها، وكذلك أصبح

وعى كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية يُمثل دورًا كبيرًا وأهمية تُسهم فى تحقيق الأهداف المنشود تحقيقها لمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية.

جدول رقم (٩): المتوسط الحسابى والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمي التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة توافر مجال الحوكمة والقيادة (ن=٣٣٢)

الترتيب	العبارة	درجة التوافر												
		مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا				
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ القوانين واللوائح من قبل العاملين بالمدرسة.	٦٧	٢٠.٠	١٤٤	٤٣.٠	٩٨	٢٩.٠	١٧	٥.١	١.٨	٠.٩	٣.٧٥	٧٥.٠٠	مرتفعة
٢	تحرص إدارة المدرسة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.	٥١	١٥.٠	١٢٠	٣٦.٠	١٢٠	٣٦.٠	٣٤	١٠.٠	٢.١	٠.٩٤	٣.٥٢	٧٠.٤٠	مرتفعة
٣	تشارك إدارة المدرسة العاملين فى صنع القرارات المتعلقة بالتعليم الفنى.	٤٢	١٢.٠	١١٤	٣٤.٠	١١٦	٣٤.٠	٤٣	١٣.٠	٥.١	١.٠٣	٣.٣٦	٦٧.٢٠	متوسطة
٤	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق العدالة فى توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.	٤٤	١٣.٠	١٢٢	٣٦.٠	١٢٠	٣٦.٠	٣٢	٩.٦	٤.٢	٠.٩٨	٣.٤٥	٦٩.٠٠	مرتفعة
٥	تضع إدارة المدرسة نظاما للحد من حالات الغياب المرتفعة بين طلاب مدارس التعليم الفنى.	٥٤	١٦.٠	١٢٤	٣٧.٠	١٠٨	٣٢.٠	٣٥	١٠.٠	٣.٣	٠.٩٩	٣.٥٣	٧٠.٦٠	مرتفعة

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر										العبارة	رقم العبارة
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا			
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٥	مرتفعة	٦٨.٢٠	٠.٩٨	٣.٤١	١٢.٠	٤٠	٣٧.٠	١٢٣	٣٤.٠	١١٣	١٣.٦	٤٥	٣.٣	١١	تتابع إدارة المدرسة تقدم الطلاب فى ضوء نواتج التعلم المستهدفة.	٦
٧	متوسطة	٦٨.٠٠	١.٠١	٣.٤٠	١٣.٠	٤٣	٣٥.٥	١١٨	٣٥.٢	١١٧	١١.٤	٣٨	٤.٨	١٦	تطبق إدارة المدرسة نظاما رقابيا لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم.	٧
٥	مرتفعة	٦٨.٢٠	٠.٩٩	٣.٤١	١٣.٠	٤٣	٣٥.٢	١١٧	٣٥.٨	١١٩	١٢.٠	٤٠	٣.٩	١٣	تقدم إدارة المدرسة كافة التسهيلات لوحدة التدريب والجودة بالمدرسة.	٨
	مرتفعة	٦٩.٦	٠.٧٥	٣.٤٨	الاجمالي											

يتضح من جدول (٩) أن مجال الحوكمة والقيادة من وجهة نظر العينة حصل على تقدير مرتفع من التوافر، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٩,٦٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات حيث أن جميع العبارات حصلت على تقدير مرتفع، بينما العبارة الثالثة والسابعة فقط قد حصلت على تقدير متوسط، حيث حصلت العبارة (١) "تتابع إدارة المدرسة تنفيذ القوانين واللوائح من قبل العاملين بالمدرسة" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٧٥,٠٠%)، وجاءت فى المرتبة الثانية العبارة (٥) "تضع إدارة المدرسة نظاما للحد من حالات الغياب المرتفعة بين طلاب مدارس التعليم الفنى" بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٧٠,٦٠%)، مما يبين لنا الحرص الشديد لإدارة المدرسة على بذل جهود كبيرة في تطبيق القوانين واللوائح، والقيام بالاعباء الإدارية للحد من حالات الغياب للطلاب؛ حرصًا على تحقيق أقصى استفادة للطلاب في الجانب التربوي والتعليمي والتدريبي داخل المدرسة، وجاءت فى المرتبة الثالثة العبارة (٢) "تحرص إدارة المدرسة على تحقيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين" بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٧٠,٤٠%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٤) "تحرص إدارة المدرسة على تحقيق العدالة في

توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين" بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٩,٠٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت كلاً من العبارة (٦) "تتابع إدارة المدرسة تقدم الطلاب فى ضوء نواتج التعلم المستهدفة." بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٨,٢٠%)، والعبارة (٨) " تقدم إدارة المدرسة كافة التسهيلات لوحدة التدريب والجودة بالمدرسة"، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة (٧) "تطبق إدارة المدرسة نظاما رقائيا لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٨,٠٠%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) "تشارك إدارة المدرسة العاملين فى صنع القرارات المتعلقة بالتعليم الفنى" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٧,٢٠%)، وهذا يبين أن الإدارة المدرسية على الرغم مما تبذله من جهود فى تحقيق العدالة بين العاملين ومتابعتها المستمرة لتقدم الطلاب وفق نواتج التعلم، وحرصها على تفعيل دور وحدة التدريب والجودة بالمدرسة، نجد أن الإدارة المدرسية لا توفر للعاملين بالمدرسة المناخ التشاركي الكافي لصنع القرارات التعليمية، ويُعزى السبب في ذلك إلى عدم المشاركة الجماعية في صنع القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، أي أن الإدارة المدرسية تفاجئ العاملين ببعض القرارات دون مشاركة فعالة منهم في صنعها، لذا يجب على الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية الفنية مرتبطة بعملاء داخليين وخارجيين وسوق العمل المتجدد والمتطور مما يحث على ضرورة المشاركة من جميع اعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار.

جدول رقم (١٠): المتوسط الحسابى والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمى التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة توافر مجال الموارد البشرية والمادية (ن = ٣٣٢)

الترتيب	التقدير	%	الانحراف	المتوسط	درجة التوافر				العبارة
					مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	
ب		المتوسط	ف	المتوسط	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	
		سط	المعيار	ط				جدا	

			الحساب ى	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %		
٦	متوسطة	٦٦.٢ .	٠.٩٢	٣.٣١	٩.٣	٣١	٣٠. ٧	١٠.٢	٤٥. ٨	١٥٢	١٠. ٢	٣٤	٣.٩	١٣	تطبق إدارة المدرسة آليات فعالة لتقويم كفاءة مواردها البشرية بمجال التعليم الفنى.
١	مرتفعة	٦٩.٨ .	٠.٩٣	٣.٤٩	١١. ٤	٣٨	٤٢. ٥	١٤١	٣٢. ٥	١٠٨	١٠. ٥	٣٥	٣.٠	١٠	تفعل إدارة المدرسة خطة لتنمية مهارات الأمن والسلامة لدى العاملين بها.
٤	متوسطة	٦٦.٦ .	٠.٩٨	٣.٣٣	١١. ٤	٣٨	٣١. ٠	١٠٣	٤٠. ٤	١٣٤	١٣. ٠	٤٣	٤.٢	١٤	تخطط إدارة المدرسة للبرامج التدريبية بما يتوافق مع الإحتياجات التدريبية للعاملين.
٣	متوسطة	٦٦.٨ .	٠.٩١	٣.٣٤	٩.٣	٣١	٣٣. ٧	١١٢	٤١. ٩	١٣٩	١٢. ٠	٤٠	٣.٠	١٠	توجد بالمدرسة خطة مفعلة للتنمية المهنية للعاملين بمجال التعليم الفنى.
٨	متوسطة	٦٤.٤ .	١.٠٢	٣.٢٢	٩.٦	٣٢	٣١. ٦	١٠٥	٣٤. ٦	١١٥	١٩. ٣	٦٤	٤.٨	١٦	تتناسب أعداد ومساحات وتجهيزات الفصول الدراسية مع أعداد الطلاب وخصائص نموهم.
٢	مرتفعة	٦٨.٤ .	٠.٩٧	٣.٤٢	١٣. ٦	٤٥	٣٢. ٨	١٠٩	٣٨. ٩	١٢٩	١١. ٤	٣٨	٣.٣	١١	يحقق المبنى المدرسي مواصفات الأمن والسلامة المناسبة لمجال التعليم الفنى.
٥	متوسطة	٦٦.٤ .	١.٠٢	٣.٣٢	١٢. ٠	٤٠	٣١. ٩	١٠٦	٣٦. ٤	١٢١	١٤. ٨	٤٩	٤.٨	١٦	تزود إدارة المدرسة المعامل، والورش بالأجهزة والخامات وكتالوجات التشغيل والصيانة للمعدات.
٧	متوسطة	٦٤.٨ .	٠.٩٩	٣.٢٤	٩.٩	٣٣	٢٨. ٩	٩٦	٤١. ٦	١٣٨	١٤. ٥	٤٨	٥.١	١٧	توفر إدارة المدرسة مستلزمات الصيانة الدورية الوقائية



الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر										العبرة	
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا			
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
																والعلاجية.
	متوسط	٦٦.٦	٠.٧٥	٣.٣٣	الاجمالي											

يتضح من جدول (١٠) أن مجال الموارد البشرية والمادية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من التوافر، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٦,٦٠%)، ونلاحظ أن هناك تفاوت بين التقديرات بين مرتفع ومتوسط، حيث حصلت العبرة (٢) "تفعل إدارة المدرسة خطة لتنمية مهارات الأمن والسلامة لدى العاملين بها" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٩,٨٠%)، وجاءت في المرتبة الثانية العبرة (٦) "يحقق المبنى المدرسي مواصفات الأمن والسلامة المناسبة لمجال التعليم الفني" بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٩,٤٠%)، مما يبين لنا حرص الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالمدرسة بما يُحقق لهم الأمن والسلامة داخل المجتمع المدرسي ذو الطبيعة الخاصة التي تتسم بالمهنية العملية بالمدارس الثانوية الفنية، مما تُمثل تلك الطبيعة خطورة عليهم إذا لم تراعى مواصفات وقواعد الأمن والسلامة بالمدرسة، وجاءت في المرتبة الثالثة العبرة (٤) "توجد بالمدرسة خطة مفعلة للتنمية المهنية للعاملين بمجال التعليم الفني" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٨٠%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبرة (٣) "تخطط إدارة المدرسة للبرامج التدريبية بما يتوافق مع الإحتياجات التدريبية للعاملين" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٦٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبرة (٧) "تزود إدارة المدرسة المعامل، والورش بالأجهزة والخامات وكتالوجات التشغيل والصيانة للمعدات" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٤٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبرة (١) "تطبق إدارة المدرسة آليات فعالة لتقويم كفاءة مواردها البشرية بمجال التعليم الفني" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٢٠%)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبرة (٨) "توفر إدارة المدرسة مستلزمات الصيانة الدورية الوقائية والعلاجية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٨٠%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبرة (٥) "تتناسب أعداد مساحات وتجهيزات الفصول الدراسية مع أعداد الطلاب وخصائص نموهم" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٤٠%)، وهذا يبين أنه على الرغم من أن الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية تسعى إلى توفير كل

ما يبسر للعاملين بالمدرسة تحقيق القدرة المؤسسية من رفع كفاءتهم ومهارات التعليمية والتدريبية وتوفير مستلزمات الصيانة الدورية الوقائية والعلاجية، بما يسهم فى إعداد جيد لخريج التعليم الفني، إلا أنها لم تصل إلى الدرجة التي معها تحقق الموارد المتاحة الأهداف المنشودة منها بكفاءة وفعالية.

جدول (١١): المتوسط الحسابى والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب

لمتوسطات استجابات معلمى التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة توافر مجال المشاركة المجتمعية (ن

(=٣٣٢)

الترتيب	التقدير	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	درجة التوافر								العبارة		
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة			منخفضة جدا	
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		العدد	%
١	متوسط	٦٦.٦٠	٠.٩٦	٣.٣٣	٢٧	٨.١	٣٩.٢	١٣.٠	٣٥.٢	١١٧	١٢.٧	٤٢	٤.٨	١٦	تنوع إدارة المدرسة فى آليات التوعية بأهمية المشاركة المجتمعية بمجال التعليم الفني.
٢	متوسط	٦٦.٤٠	٠.٩٨	٣.٣٢	٣١	٩.٣	٣٧.٣	١٢٤	٣٢.٥	١٠٨	١٧.٢	٥٧	٣.٦	١٢	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المجتمع فى دعم العملية التعليمية بمجال التعليم الفني.
٣	متوسط	٦٣.٨٠	١	٣.١٩	٣٠	٩.٠	٢٩.٥	٩٨	٣٧.٠	١٢٣	١٩.٩	٦٦	٤.٥	١٥	تحدد إدارة المدرسة مجالات مشاركة المجتمع فى تحسين العملية التعليمية.
٥	متوسط	٦٢.٨٠	١.٠١	٣.١٤	٢٩	٨.٧	٢٧.٤	٩١	٣٧.٠	١٢٣	٢٢.٣	٧٤	٤.٥	١٥	تعلن إدارة المدرسة عن خدماتها للمجتمع المحلى فى مجال التعليم الفني.
٦	متوسط	٦٢.٤٠	٠.٩٩	٣.١٢	٢٩	٨.٧	٢٥.٠	٨٣	٣٩.٥	١٣١	٢٢.٩	٧٦	٣.٩	١٣	تشارك مؤسسات المجتمع المدني وتنظيماته المدرسة فى تحقيق نواتج التعلم المستهدفة.

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر								العبارة		
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة			منخفضة جدا	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		%	العدد
٦	متوسط	٦٢.٤٠	١.٠٠٤	٣.١٢	٩.٣	٣١	٢٦.٨	٨٩	٣٥.٨	١١٩	٢٢.٣	٧٤	٥.٧	١٩	تفعل إدارة المدرسة آليات لتقييم مردود المشاركة المجتمعية على العملية التعليمية.
٤	متوسط	٦٣.٢٠	١.٠٠٦	٣.١٦	١١.١	٣٧	٢٦.٥	٨٨	٣٥.٢	١١٧	٢١.٧	٧٢	٥.٤	١٨	تستثمر إدارة المدرسة إمكاناتها المتاحة بمجال التعليم الفني لخدمة المجتمع المحلي.
					الاجمالي										
	متوسط	٦٤.٠٠	٠.٨٧	٣.٢											

يتضح من جدول (١١) أن مجال المشاركة المجتمعية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من التوافر، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٤,٠٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات، وكلها تقديرات متوسطة، حيث حصلت العبارة (١) "تنوع إدارة المدرسة في آليات التوعية بأهمية المشاركة المجتمعية بمجال التعليم الفني" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٦,٦٠%)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٢) "تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المجتمع في دعم العملية التعليمية بمجال التعليم الفني" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٦,٤٠%)، مما يبين أن جهود الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية لدعم العملية التعليمية، لم تؤتي ثمارها بعد، ويأتي ذلك في ظل أن سوق العمل، والمجتمع المحلي للمدارس الثانوية الفنية بأكمله يطالب بخريج تعليم فني يواكب سوق العمل وتطوراته المستمرة، كما يطالب بأن يتمتع الطلاب بخدمات تعليمية وتدريبية وصحية جيدة وذلك لطبيعة المدارس الثانوية الفنية التي تقدم خريجها للالتحاق بسوق العمل والاحتكاك بالمجتمع المحلي بشكل مباشر؛ لذا وجب على الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية تكثيف جهودها لرفع معدل المشاركة المجتمعية بالمدرسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٣) "تحدد إدارة المدرسة مجالات مشاركة المجتمع في تحسين العملية التعليمية" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣,٨٠%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٧) "تستثمر إدارة المدرسة إمكاناتها المتاحة بمجال التعليم الفني لخدمة المجتمع المحلي"

بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣,٢٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٤) "تعلن إدارة المدرسة عن خدماتها للمجتمع المحلى فى مجال التعليم الفنى" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٢,٨٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت كلاً من العبارة (٥) "تشارك مؤسسات المجتمع المدني وتنظيماته المدرسة في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة"، والعبارة (٦) "تعمل إدارة المدرسة آليات لتقييم مردود المشاركة المجتمعية على العملية التعليمية" وذلك بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٢,٤٠%)، وهذا يبين أنه لم يعد هناك نسب كبيرة من المشاركة المجتمعية، التي تساعد على التعلم والتدريب والتنمية المهنية للمتعم بشكل مستمر، ولذلك لابد أن تسعى الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية لتوفير القدر الكافي من المشاركة المجتمعية التي من شأنها الإسهام فى تطوير المدارس الثانوية الفنية.

جدول (١٢): المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمى التعليم الفنى بمحافظة الإسكندرية لدرجة توافر مجال توكيد الجودة والمساءلة (ن = ٣٣٢)

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	درجة التوافر								العبارة		
					مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة			منخفضة جداً	
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		العدد	%
٣	متوسطة	٦٦.٢٠	١.٠٠٣	٣.٣١	٩.٦	٣٢	٣٧.٧	١٢٥	٣٤.٣	١١٤	١١.١	٣٧	٧.٢	٢٤	يقوم فريق ضمان الجودة بعمليات المراجعة الداخلية لأداء المدرسة.
١	متوسطة	٦٧.٤٠	٠.٩٩	٣.٣٧	١٠.٠	٣٦	٣٧.٠	١٢٣	٣٤.٩	١١٦	١٢.٣	٤١	٤.٨	١٦	تقوم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة بتقويم جودة أدائها ومردوده على العملية التعليمية بمجال التعليم الفنى.
١	متوسطة	٦٧.٤٠	٠.٩٨	٣.٣٧	١٠.٠	٣٦	٣٦.٧	١٢٢	٣٥.٥	١١٨	١٢.٧	٤٢	٤.٢	١٤	تطبق إدارة المدرسة قواعد المساءلة والمحاسبية على كافة المستويات بموضوعية.
٤	متوسطة	٦٥.٢٠	٠.٩٩	٣.٢٦	٩.٣	٣١	٣٢.١	١٠٧	٣٨.٣	١٢٩	١٤.٤	٤٨	٥.١	١٧	تعد إدارة المدرسة خطة لتطبيق

الترتيب	التقدير	المتوسط %	الإنحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة التوافر										العبارة
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
							٢		٩		٥				آليات التقويم الذاتى، في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد.
٤	متوسطة	٦٥.٢٠	٠.٩٨	٣.٢٦	٩.٣	٣١	٣١.٩	١٠.٦	٣٨.٦	١٢٨	١٥.٧	٥٢	٤.٥	١٥	تعد إدارة المدرسة تقريرا عن دراسة التقويم الذاتى.
٧	متوسطة	٦٤.٠٠	٠.٩٨	٣.٢	٧.٥	٢٥	٣٢.٢	١٠.٧	٣٧.٧	١٢٥	١٧.٥	٥٨	٥.١	١٧	تضع إدارة المدرسة خطة التحسين المستمر فى ضوء نتائج التقويم الذاتى.
٦	متوسطة	٦٤.٦٠	١	٣.٢٣	٩.٠	٣٠	٣٠.٧	١٠.٢	٤٠.١	١٣٣	١٤.٥	٤٨	٥.٧	١٩	تنفذ إدارة المدرسة خطة التحسين بفاعلية.
					<b>الاجمالي</b>										
	متوسط	٦٥.٨	٠.٨٤	٣.٢٩											

يتضح من جدول (١٢) أن مجال توكيد الجودة والمساءلة من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من التوافر، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٥,٨٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات، وكلها تقديرات متوسطة، حيث حصلت كلاً من العبارة (٢) "تقوم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة بتقويم جودة أداؤها ومردوده على العملية التعليمية بمجال التعليم الفنى"، والعبارة (٣) "تطبق إدارة المدرسة قواعد المساءلة والمحاسبية على كافة المستويات بموضوعية" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٧,٤٠%)، وجاءت فى المرتبة الثالثة العبارة (١) "يقوم فريق ضمان الجودة بعمليات المراجعة الداخلية لأداء المدرسة" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٦,٢٠%)، مما يبين ضرورة تكثيف جهود وحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية، وتقديم الدعم المناسب لها؛ ليتسنى لها اداء مهامها بما يحقق الأهداف المنشودة لأداء كافة العاملين بالمدرسة، وفي المرتبة الرابعة جاءت كلاً من العبارة (٤) "تعد إدارة

المدرسة خطة لتطبيق آليات التقويم الذاتي، في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد"، والعبارة (٥) "تعد إدارة المدرسة تقريراً عن دراسة التقويم الذاتي" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٥,٢٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة (٧) "تنفذ إدارة المدرسة خطة التحسين بفاعلية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٦٠%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) "تضع إدارة المدرسة خطة التحسين المستمر في ضوء نتائج التقويم الذاتي" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٠٠%)، وهذا يبين أنه لم يتوفر للمدارس الثانوية الفنية القدر الكافي من الدعم لتنفيذ خطط التحسين التي تم إعدادها بناءً على التقييم الذاتي لكل مدرسة، لذا يجب على الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية والعاملين بها الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة للمدرسة جيداً عند إعداد خطط التحسين وكذلك السعي لتوفير الموارد التي من شأنها الإسهام في تنفيذ خطط التحسين للمدارس الفنية.

**جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط والترتيب لمجالات**

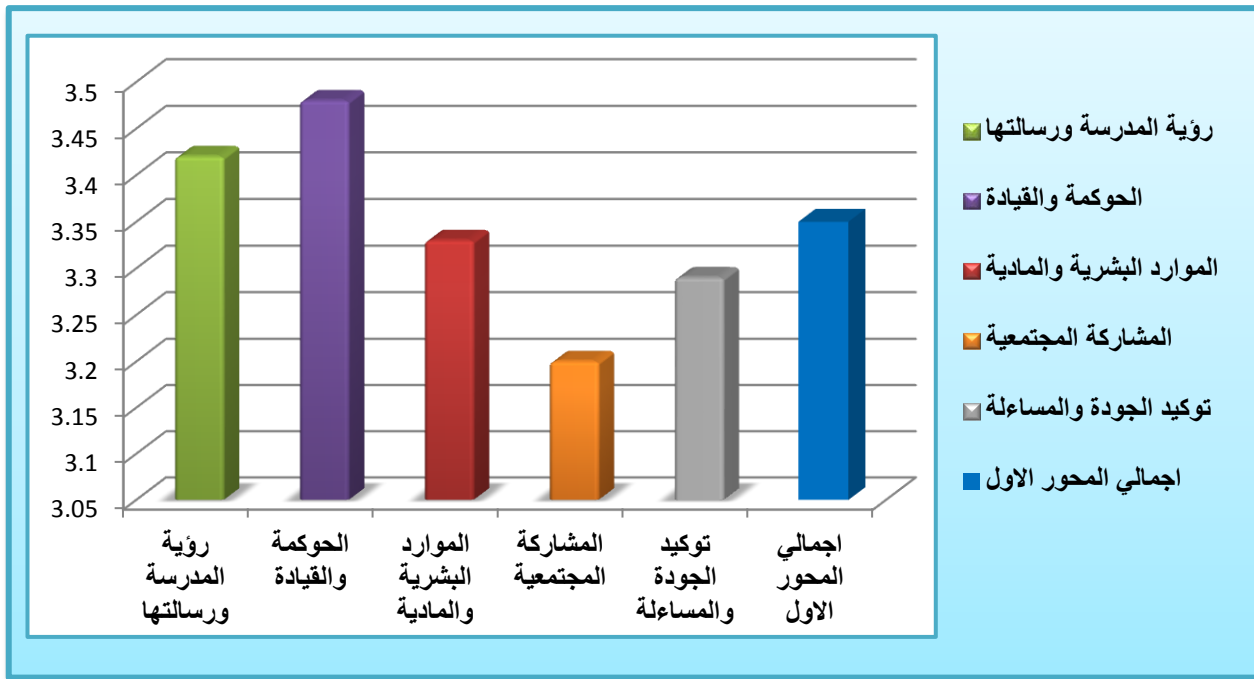
**القدرة المؤسسية**

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات القدرة المؤسسية
٢	مرتفعة	٦٨.٤٠	٠.٩٣	٣.٤٢	المجال الأول: رؤية المدرسة ورسالتها
١	مرتفعة	٦٩.٦٠	٠.٧٥	٣.٤٨	المجال الثاني: الحوكمة والقيادة
٣	متوسطة	٦٦.٦٠	٠.٧٥	٣.٣٣	المجال الثالث: الموارد البشرية والمادية
٥	متوسطة	٦٤.٠٠	٠.٨٧	٣.٢	المجال الرابع: المشاركة المجتمعية
٤	متوسطة	٦٥.٨٠	٠.٨٤	٣.٢٩	المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة
	متوسطة	٦٧.٠٠	٠.٧١	٣.٣٥	اجمالي المحور الاول

يُظهر جدول (١٣) وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية عن توافر مجالات القدرة المؤسسية جاءت بتقدير متوسط، وتشير النتائج إلى حصول مجال الحوكمة والقيادة على المرتبة الأولى بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٩,٦٠%)، وحصل مجال رؤية المدرسة ورسالتها على المرتبة الثانية بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٨,٤٠%)، بينما حصل مجال الموارد البشرية والمادية على المرتبة الثالثة بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٦,٦٠%)، في حين أن مجال توكيد الجودة والمساءلة جاء في المرتبة الرابعة بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٥,٨٠%)، بينما حصل مجال المشاركة المجتمعية على المرتبة الأخيرة بين مجالات القدرة المؤسسية

بنسبة مئوية بلغت (٦٤,٠٠%)، أمّا محور مجالات القدرة المؤسسية ككل فقد حصل على نسبة مئوية بلغت (٦٧,٠٠%)، وهذه النسب المئوية تعكس درجات توافر مجالات القدرة المؤسسية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الحبسي؛ ٢٠١٥) والتي اوضحت أن المتوسطات الحسابية لواقع القدرة المؤسسية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (٢٠٠٨ : ٩٠٠١) بدرجة تقدير متوسطة، ودراسة (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٢٠) والتي أسفرت نتائجها عن وجود رؤية ورسالة تناسب قدرة المؤسسة ووجود قيادة تتبنى مفهوم الجودة بكافة أبعادها، بينما تختلف مع دراسة (رزق، ٢٠١٦) حيث أظهرت عدم تكامل وتناسق البرامج التدريبية كما أنها بعيدة كل البعد عن مجال العمل الإداري في الواقع، وغياب مشاركة العاملين والطلاب والمجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة الجودة وتذليل العقبات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تطوير الأداء، ودراسة (السعودي، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى عدة نقاط للضعف أهمها: قلة الاهتمام بالأساليب التكنولوجية الحديثة عند اتخاذ القرارات، وافتقار العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية إلى الوضوح الوظيفي، وقد يعكس ذلك البُعد الزمني بين فترة إجراء تلك البحوث وبين المعايير التي تُقاس بها القدرة المؤسسية في ذلك الوقت، ولكن يرى الباحث أن هذا الترتيب يمثل ترتيباً منطقياً مع قدرة الإدارة المدرسية للتعليم الفني على توفير متطلبات تحقيقها والتغلب على أي معوقات قد تواجهها في تحسين قدرتها المؤسسية؛ لذا جاءت الحوكمة والقيادة في المرتبة الأولى. بينما يصعب عليها التحكم في توافر المشاركة المجتمعية والتي جاءت في المرتبة الأخيرة فلا تستطيع الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني، أن تجبر المجتمع المحلي بمؤسساته على القيام بدوره المنشود.

ويوضح الشكل التالي الأعمدة البيانية للمتوسط الحسابي لمجالات القدرة المؤسسية.



شكل (٦): يوضح المتوسط الحسابي لمجالات القدرة المؤسسية

#### النتائج الخاصة بالسؤال الرابع :

للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة البحث، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية؟".

وللإجابة على السؤال الرابع تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة واتساقها من الناحية التركيبية ثم تطبيقها على عينة قوامها (٣٣٢) من معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية وفقاً لكل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية والجدول أرقام (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨) تُوضِّح ذلك:

جدول (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات معلمي التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة ممارسة بُعد اليقظة التسويقية (ن = ٣٣٢)

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبرة	
					مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٢	متوسطة	٦٦.٠٠	١.٠٧	٣.٣	١٤.	٤٨	٢٨.	٩٤	٣٥.	١١٨	١٦.	٥٤	٥.٤	١٨	١	تشجع إدارة المدرسة على



الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	رقم العبارة		
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة				منخفضة جدا	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			%	العدد
					٥		٣		٥		٣			نشر المعرفة التسويقية المتميزة لخريجها ومنتجاتها.		
١	متوسطة	٦٧.٤٠	١.١٣	٣.٣٧	١٨.١	٦٠	٣٠.١	١٠٠	٢٦.٢	٨٧	٢١.٧	٧٢	٣.٩	١٣	تحرص إدارة المدرسة على صورتها الإيجابية لدى سوق العمل.	
٥	متوسطة	٦٢.٦٠	١.٠٢	٣.١٣	٨.٤	٢٨	٢٨.٦	٩٥	٣٦.١	١٢٠	٢١.٤	٧١	٥.٤	١٨	تحلل إدارة المدرسة احتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين.	
٧	متوسطة	٦١.٦٠	١.٠٨	٣.٠٨	١٠.٥	٣٥	٢٣.٨	٧٩	٣٦.١	١٢٠	٢٢.٣	٧٤	٧.٢	٢٤	تتابع إدارة المدرسة ممارسات التسويق المتبعة من مؤسسات التعليم الفني المنافسة.	
٦	متوسطة	٦١.٨٠	١.٠٦	٣.٠٩	١٠.٢	٣٤	٢٣.٨	٧٩	٣٧.٧	١٢٥	٢١.٤	٧١	٦.٩	٢٣	تتبع إدارة المدرسة متطلبات المستفيدين، واحتياجاتهم المختلفة.	
٣	متوسطة	٦٣.٢٠	١.٠٥	٣.١٦	٩.٣	٣١	٢٨.٩	٩٦	٣٧.٠	١٢٣	١٧.٥	٥٨	٧.٢	٢٤	توفر إدارة المدرسة وصول سريع للمعلومات التي يحتاجها المستفيدون من مجال التعليم الفني.	
٤	متوسطة	٦٢.٨٠	١.١٣	٣.١٤	١٢.٧	٤٢	٢٥.٣	٨٤	٣٣.٤	١١١	٢٠.٥	٦٨	٨.١	٢٧	تعمل إدارة المدرسة بصفة مستمرة على متابعة علاقتها	

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارة	رقم العبارة
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا			
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
															مع سوق العمل.	
	متوسط	٦٣.٦	٠.٩٦	٣.١٨	الاجمالي											

يتضح من جدول (١٤) أن بُعد اليقظة التسويقية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من الممارسة، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٣,٦٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات حيث أن جميعها متوسطة، حيث حصلت العبارة (٢) "تحرص إدارة المدرسة على صورتها الإيجابية لدى سوق العمل" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٧,٤٠%)، وجاءت العبارة (١) "تشجع إدارة المدرسة على نشر المعرفة التسويقية المتميزة لخريجها ومنتجاتها" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٠٠%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٥) "توفر إدارة المدرسة وصول سريع للمعلومات التي يحتاجها المستفيدون من مجال التعليم الفني" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٣,٢٠%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٧) "تعمل إدارة المدرسة بصفة مستمرة على متابعة علاقتها مع سوق العمل" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٢,٨٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٦) "تحل إدارة المدرسة احتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٢,٦٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة (٣) "تلبى إدارة المدرسة متطلبات المستفيدين، واحتياجاتهم المختلفة" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦١,٨٠%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٤) "تتابع إدارة المدرسة ممارسات التسويق المتبعة من مؤسسات التعليم الفني المنافسة" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦١,٦٠%)، وهذا يبين مدى حرص الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني على تلبية احتياجات سوق العمل، والذي يعكس مدى اهتمام مدارس التعليم الفني بمتابعة تطور احتياجات سوق العمل على المدى الطويل، فمدارس التعليم الفني بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات سوق العمل والمجتمع المحلي، وتطور علاقتهم بالمدرسة كما تهتم بمتابعة احتياجات سوق العمل التي تتعلق بالتخصصات الجديدة.

جدول (١٥): المتوسط الحسابي والإحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات

استجابات معلمى التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة ممارسة بُعد اليقظة التنافسية (ن = ٣٣٢)

الترتيب	العبارة	درجة الممارسة										العبارة			
		مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا					
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
٥	تسعى إدارة المدرسة إلى جمع المعلومات حول كفاءة المؤسسات التعليمية المنافسة لها.	١١.٧	٣٩	٢٥.٦	٨٥	٣٦.١	١٢٠	٢١.٧	٧٢	٤.٨	١٦	١.٠٥	٣.١٨	٦٣.٦٠	متوسطة
٢	تسعى إدارة المدرسة للتواصل مع الإدارات حول إمكانية فتح تخصصات جديدة وفق متطلبات سوق العمل.	١١.٤	٣٨	٣١.٠	١٠٣	٣٠.٤	١٠١	٢٤.١	٨٠	٣.٠	١٠	١.٠٤	٣.٢٤	٦٤.٨٠	متوسطة
٣	تحرص إدارة المدرسة على متابعة أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات التعليمية المنافسة بمجال التعليم الفني.	١١.٧	٣٩	٢٨.٣	٩٤	٣٥.٢	١١٧	١٩.٩	٦٦	٤.٨	١٦	١.٠٥	٣.٢٢	٦٤.٤٠	متوسطة
٦	تحرص إدارة المدرسة على استكشاف القوى المؤثرة على قدرتها التنافسية.	١٢.٣	٤١	٢٢.٦	٧٥	٣٩.٥	١٣١	٢٠.٢	٦٧	٥.٤	١٨	١.٠٦	٣.١٦	٦٣.٢٠	متوسطة
٢	تقارن إدارة المدرسة بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات التعليمية المنافسة بمجال التعليم الفني.	١٣.٩	٤٦	٢٥.٠	٨٣	٣٥.٨	١١٩	٢٠.٨	٦٩	٤.٥	١٥	١.٠٧	٣.٢٣	٦٤.٦٠	متوسطة
٤	تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المؤسسات التعليمية المنافسة لها بمجال التعليم الفني في تطوير أدائها.	١٠.٨	٣٦	٢٨.٦	٩٥	٣٥.٥	١١٨	٢١.١	٧٠	٣.٩	١٣	١.٠٢	٣.٢١	٦٤.٢٠	متوسطة

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	رقم العبارة		
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة				منخفضة جدا	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			%	العدد
٧	متوسطة	٦١.٤٠	١.٠٣	٣.٠٧	٨.٤	٢٨	٢٥.٦	٨٥	٣٦.١	١٢٠	٢٣.٨	٧٩	٦٠.٠	٢٠	٧	ترصد إدارة المدرسة التغير الحادث باحتياجات عملائها تمهيدا لإشباعها بدقة عالية.
					الاجمالي											
	متوسطة	٦٣.٨٠	٠.٩٢	٣.١٩												

يتضح من جدول (١٥) أن بُعد اليقظة التنافسية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من الممارسة، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٣,٨٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات حيث أنها جميعاً متوسطة، حيث حصلت العبارة (٥) "تسعى إدارة المدرسة للتواصل مع الإدارات حول إمكانية فتح تخصصات جديدة وفق متطلبات سوق العمل" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبنسبة مئوية (٦٤,٨٠%)، وجاءت العبارة (١) "تقارن إدارة المدرسة بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات التعليمية المنافسة بمجال التعليم الفني" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٤,٦٠%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٣) "تحرص إدارة المدرسة على متابعة أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات التعليمية المنافسة بمجال التعليم الفني" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٤,٤٠%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٦) "تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المؤسسات التعليمية المنافسة لها بمجال التعليم الفني في تطوير أدائها" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٤,٢٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٢) "تسعى إدارة المدرسة إلى جمع المعلومات حول كفاءة المؤسسات التعليمية المنافسة لها" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣,٦٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة (٤) "تحرص إدارة المدرسة على استكشاف القوى المؤثرة على قدرتها التنافسية" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣,٢٠%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٧) "ترصد إدارة المدرسة التغير الحادث باحتياجات عملائها تمهيدا لإشباعها بدقة عالية" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦١,٤٠%)، وهذا يبين حرص مدارس التعليم الفني على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمدارس

المنافسة؛ مما يعطي للمدرسة نظرة واضحة عن منافسيها والتي على أساسها يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة.

جدول (١٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب

لمتوسطات استجابات معلمي التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة ممارسة بُعد اليقظة التكنولوجية (ن)

(٣٣٢=

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات		
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة			منخفضة جدا	
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		العدد	%
٣	متوسط	٦٤.٦٠	١.٠٣	٣.٢٣	١١.٤	٣٨	٢٨.٠	٩٣	٣٧.٣	١٢٤	١٨.٤	٦١	٤.٨	١٦	تتابع إدارة المدرسة التطورات التكنولوجية لتجهيزات المؤسسات التعليمية بمجال التعليم الفني.
٢	متوسط	٦٥.٦٠	١.٠٢	٣.٢٨	١١.١	٣٧	٣٢.٥	١٠٨	٣٣.١	١١٠	١٩.٣	٦٤	٣.٩	١٣	تتعرف إدارة المدرسة باستمرار على مستجدات تكنولوجيا التعليم (التدريس، والإشراف، والتقييم).
٤	متوسط	٦٤.٠٠	١.٠٢	٣.٢	٩.٩	٣٣	٢٩.٨	٩٩	٣٤.٦	١١٥	٢١.٤	٧١	٤.٢	١٤	توظف إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية.
٥	متوسط	٦٣.٨٠	١.٠٥	٣.١٩	١٠.٥	٣٥	٢٨.٦	٩٥	٣٦.١	١٢٠	١٩.٠	٦٣	٥.٧	١٩	تحرص إدارة المدرسة على تدريب كافة العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات.
٦	متوسط	٦٣.٤٠	١.٠٦	٣.١٧	١١.١	٣٧	٢٧.١	٩٠	٣٥.٢	١١٧	٢١.١	٧٠	٥.٤	١٨	تسعى إدارة المدرسة لإكتشاف القدرات الإبداعية للمعلمين في مجال التكنولوجيا.
١	متوسط	٦٨.٠٠	١.٠٧	٣.٤	١٤.٤	٤٩	٣٤.١١٦	٣١.٣١	١٠.٤	١٣.٤٥	١٣.٤٥	٥.٤	١٨	٦	تؤسس إدارة المدرسة موقعا

الترتيب ب	التقدير ر	% المتوسط ط	الإحراق المعيار ي	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
	ط				٨		٩		٣		٦				الالكترونيا لها يعمل بفعالية.
٧	متوسط ط	٦٢.٨٠	١.١١	٣.١٤	١١.٤	٣٨	٢٦.٢	٨٧	٣٤.٩	١١٦	١٩.٣	٦٤	٨.١	٢٧	تمتلك إدارة المدرسة رؤية لاستخدام ٧ تكنولوجيا تتوافق مع متطلبات سوق العمل.
	متوسط ط	٦٤.٦٠	٠.٩	٣.٢٣	الاجمالي										

يتضح من جدول (١٦) أن بُعد اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من الممارسة، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٤,٦٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات حيث أنها جميعاً متوسطة، حيث حصلت العبارة (٦) "تؤسس إدارة المدرسة موقعا الكترونيا لها يعمل بفعالية" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٨,٠٠%)، وجاءت العبارة (٢) "تعرف إدارة المدرسة باستمرار على مستجدات تكنولوجيا التعليم (التدريس، والإشراف، والتقويم)" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٥,٦٠%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (١) "تتابع إدارة المدرسة التطورات التكنولوجية لتجهيزات المؤسسات التعليمية بمجال التعليم الفني" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٦٠%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٣) "توظف إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٤,٠٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٤) "تحرص إدارة المدرسة على تدريب كافة العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٣,٨٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة (٥) "تسعى إدارة المدرسة لإكتشاف القدرات الإبداعية للمعلمين في مجال التكنولوجيا" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٣,٤٠%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٧) "تمتلك إدارة المدرسة رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق مع متطلبات سوق العمل" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٢,٨٠%)، وهذا يبين حرص العاملين بمدارس التعليم الفني على ممارسة كافة النشاطات التي

تسمح بمراقبة بيئة المدرسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، وجمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وإيصال هذه المعلومات إلى صناع القرار في المدرسة.

جدول (١٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب

لمتوسطات استجابات معلمي التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية لدرجة ممارسة بُعد اليقظة البنئية (ن)

(= ٣٣٢)

الترتيب	العبارة	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير
		مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا					
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
٥	تراعي إدارة المدرسة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في المجتمع.	١٥	٤.٥	٦٠	١٨.١	١٤١	٤٢.٥	٨٠	٢٤.١	٣٦	١٠.٨	٣.١٩	١	٦٣.٨٠	متوسطة
٢	تتشر إدارة المدرسة باستمرار أية تعديلات بالقوانين والتشريعات المتعلقة بمجال التعليم الفني.	١٢	٣.٦	٦٥	١٩.٦	١٠٨	٣٢.٥	١٠٥	٣١.٦	٤٢	١٢.٧	٣.٣	١.٠٤	٦٦.٠٠	متوسطة
١	تلتزم إدارة المدرسة بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية في أدائها لمهامها.	١٢	٣.٦	٤٩	١٤.٨	١١٤	٣٤.٣	٩٧	٢٩.٢	٦٠	١٨.١	٣.٤٣	١.٠٦	٦٨.٦٠	مرتفعة
٣	تتابع إدارة المدرسة التطورات المختلفة التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتي تتعلق بتخصصاتها.	٢٢	٦.٦	٥٢	١٥.٧	١١١	٣٣.٤	١٠٣	٣١.٠	٤٤	١٣.٣	٣.٢٩	١.٠٩	٦٥.٨٠	متوسطة
٤	تحرص إدارة المدرسة علي التواصل المستمر مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل	١٨	٥.٤	٦٦	١٩.٩	١١٠	٣٣.١	٩٦	٢٨.٩	٤٢	١٢.٧	٣.٢٣	١.٠٨	٦٤.٦٠	متوسطة

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارة	رقم العبارة
					مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا			
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
															الآراء والخبرات بمجال التعليم الفني.	
٧	متوسطة	٦٣.٤٠	١.٠٠٨	٣.١٧	١١.٤	٣٨	٢٧.١	٩٠	٣٤.٩	١١٦	٢٠.٢	٦٧	٦.٣	٢١	تستفيد إدارة المدرسة من الخبرات المجتمعية المختلفة المحيطة بالبيئة الخارجية لها.	٦
٦	متوسطة	٦٣.٦٠	١.٠٠٣	٣.١٨	١٠.٢	٣٤	٢٨.٦	٩٥	٣٤.٣	١١٤	٢٢.٩	٧٦	٣.٩	١٣	تبحث إدارة المدرسة في مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي.	٧
٨	متوسطة	٦١.٨٠	١.١٤	٣.٠٩	١٣.٣	٤٤	٢١.١	٧٠	٣٥.٥	١١٨	٢١.٧	٧٢	٨.٤	٢٨	تهتم إدارة المدرسة بالزيارات الميدانية المستمرة لتحديد سبب التقلبات التي تحدث بسوق العمل.	٨
					<b>الإجمالي</b>											
	متوسطة	٦٤.٨٠	٠.٩١	٣.٢٤												

يتضح من جدول (١٧) أن بُعد اليقظة البيئية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من الممارسة، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية بلغ (٦٤,٨٠%)، ونلاحظ أن هناك تقارب بين التقديرات حيث أنه حصلت عبارة واحدة فقط على تقدير مرتفع، أما بقية العبارات حصلت على تقدير متوسط، حيث حصلت العبارة (٣) "تلتزم إدارة المدرسة بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية في أدائها لمهامها" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ونسبة مئوية (٦٨,٦٠%)، وجاءت العبارة (٢) "تنشر إدارة المدرسة باستمرار أية تعديلات بالقوانين والتشريعات المتعلقة بمجال التعليم الفني" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٦,٠٠%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٤) "تتابع إدارة المدرسة التطورات المختلفة التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتي تتعلق بتخصصاتها" بتقدير متوسط ونسبة مئوية



(٥) وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٥) "تحرص إدارة المدرسة علي التواصل المستمر مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات بمجال التعليم الفني" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٤.٦٠%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (١) "تراعي إدارة المدرسة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في المجتمع" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣.٨٠%)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة (٧) "تبحث إدارة المدرسة في مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣.٤٠%)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة (٦) "تستفيد إدارة المدرسة من الخبرات المجتمعية المختلفة المحيطة بالبيئة الخارجية لها" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣.٤٠%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٨) "تهتم إدارة المدرسة بالزيارات الميدانية المستمرة لتحديد سبب التقلبات التي تحدث بسوق العمل" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦١.٤٠%)، وهذا يبين حرص العاملين بمدارس التعليم الفني على إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يُمكن لها أن تُعرض المدرسة للأخطار وتؤثر على علاقتها بالبيئة المحيطة بالمدرسة.

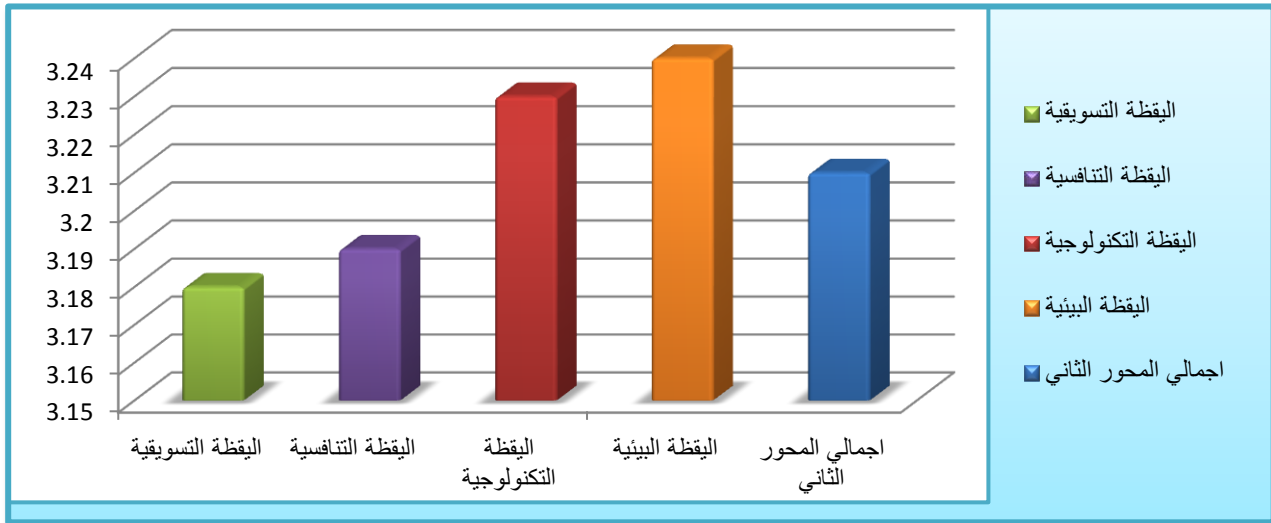
جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط والترتيب لأبعاد اليقظة

الإستراتيجية (ن = ٣٣٢)

أبعاد اليقظة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% للمتوسط	الترتيب	التقدير
لبعد الأول: اليقظة التسويقية	٣.١٨	٠.٩٦	٦٣.٦٠	متوسطة	٤
لبعد الثاني: اليقظة التنافسية	٣.١٩	٠.٩٢	٦٣.٨٠	متوسطة	٣
لبعد الثالث: اليقظة التكنولوجية	٣.٢٣	٠.٩	٦٤.٦٠	متوسطة	٢
لبعد الرابع: اليقظة البيئية	٣.٢٤	٠.٩١	٦٤.٨٠	متوسطة	١
اجمالي المحور الثاني	٣.٢١	٠.٨٥	٦٤.٢٠	متوسطة	

يُظهر جدول (١٨) وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية عن ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية جاءت بتقدير متوسط، ونشير النتائج إلى حصول بُعد اليقظة البيئية على المرتبة الأولى بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٤.٨٠%)، وحصل بُعد اليقظة التكنولوجية على المرتبة الثانية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٤.٦٠%)، بينما حصل بُعد اليقظة التنافسية على المرتبة الثالثة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٣.٨٠%)، في حين حصل بُعد اليقظة التسويقية على المرتبة الأخيرة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٣.٦٠%)، أمّا محور أبعاد اليقظة الإستراتيجية ككل فقد حصل على نسبة مئوية بلغت (٦٤.٢٠%)، أي أن هذه النسب المئوية والتي

تعكس درجات ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني، تُمثل نظام يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها، وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص، وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠)، حيث أظهرت نتائج دراسته أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة، ودراسة (كامل، ٢٠١٨)، والتي أظهرت نتائج دراسته تساهم اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية في إصلاح وتطوير المدارس، ودراسة (الأكلبي، ٢٠١٩)، والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة شقراء حصل على تقدير متوسط، بينما تختلف مع دراسة (عبد العال، ٢٠١٨)، حيث أظهرت نتائجها ضعف مستوي اليقظة الاستراتيجية داخل جامعة بني سويف. ويوضح الشكل التالي الأعمدة البيانية للمتوسط الحسابي لأبعاد اليقظة الإستراتيجية.



شكل (٨): يوضح المتوسط الحسابي لأبعاد اليقظة الإستراتيجية

وللتعرف على العلاقة بين توافر مجالات القدرة المؤسسية ومستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، فقد تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بين مجالات القدرة المؤسسية وأبعاد اليقظة الإستراتيجية، والنتائج يوضحها الجدول التالي: جدول (١٩): معاملات الارتباط بين مجالات القدرة المؤسسية ومدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية وأبعاد اليقظة الإستراتيجية (ن = ٣٣٢)

مجالات القدرة المؤسسية	أبعاد اليقظة الإستراتيجية
------------------------	---------------------------

اجمالي المحور الثاني	اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	
**٠.٥٣٨	**٠.٥٢٩	**٠.٣٩٨	**٠.٤٩٥	**٠.٥٥٠	المجال الأول: رؤية المدرسة ورسالتها
**٠.٧٣٧	**٠.٦٨٣	**٠.٦٤٩	**٠.٦٨٠	**٠.٧٠٤	المجال الثاني: الحوكمة والقيادة
**٠.٧٤٦	**٠.٦٧٧	**٠.٦٧٧	**٠.٦٨٦	**٠.٧١٢	المجال الثالث: الموارد البشرية والمادية
**٠.٨١٤	**٠.٧١٦	**٠.٦٩٠	**٠.٧٩٤	**٠.٨٠٢	المجال الرابع: المشاركة المجتمعية
**٠.٧٣٢	**٠.٦٤٥	**٠.٦١٨	**٠.٧١٥	**٠.٧٢٣	المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة
**٠.٨٢٤	**٠.٧٥١	**٠.٦٩٩	**٠.٧٧٨	**٠.٨٠٧	اجمالي المحور الاول

ر الجدولية عند ٠.١٠٨=٠.٠٥ ر الجدولية عند ٠.١٤١=٠.٠١

\*: دال عند ٠.٠٥ \*\*: دال عند ٠.٠١

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط الموضحة بين مجالات القدرة المؤسسية وأبعاد اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

- أن معامل ارتباط اليقظة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية هو (٠,٨٢٤) وهو معامل ارتباط مرتفع.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين القدرة المؤسسية من حيث مجالاتها التي تتمثل في (رؤية المدرسة ورسالتها ، الحوكمة والقيادة، الموارد البشرية والمادية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة والمساءلة)، وكذلك مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية من حيث أبعادها الرئيسة، وهي (التسويقية، التنافسية، التكنولوجية، البيئية)، وكذلك الدرجة الكلية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية، وهذا يعني أنه كلما زادت توافر مجالات القدرة المؤسسية، كلما زاد مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين مُتغير اليقظة الإستراتيجية ككل ومجالات القدرة المؤسسية كل على حدة، وبينها وبين الدرجة الكلية لمجالات القدرة المؤسسية، كما يوجد علاقة ارتباطية بين محور مجالات القدرة المؤسسية ككل وأبعاد اليقظة الإستراتيجية كل على حدة.

وهذا يبين أنه كلما زاد مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية داخل مدارس التعليم الفني كلما زادت درجة تحسن مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، لذا يجب على المسؤولين بمديرية التربية والتعليم، والإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية السعى نحو تذليل أي صعوبات أو معوقات تعوق مدارس التعليم الفني عن ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بفعالية.

ولمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية، ومستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية والتي قد تُعزى إلى متغير (المؤهل الدراسي - نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية - الدرجة الوظيفية - نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية)؛ فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعًا لكل متغير من المتغيرات الأربعة على حده، كما هو موضح بالآتي:

١- بالنسبة للفروق في مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعًا لمتغير للمؤهل الدراسي: قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعًا لمتغير للمؤهل الدراسي لدى عينة البحث تبعًا لمتغير المؤهل الدراسي ولمعرفة دلالة الفروق قام الباحث بإجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لدرجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير المؤهل الدراسي وإجمالي المحاور (ن=٣٣٢)

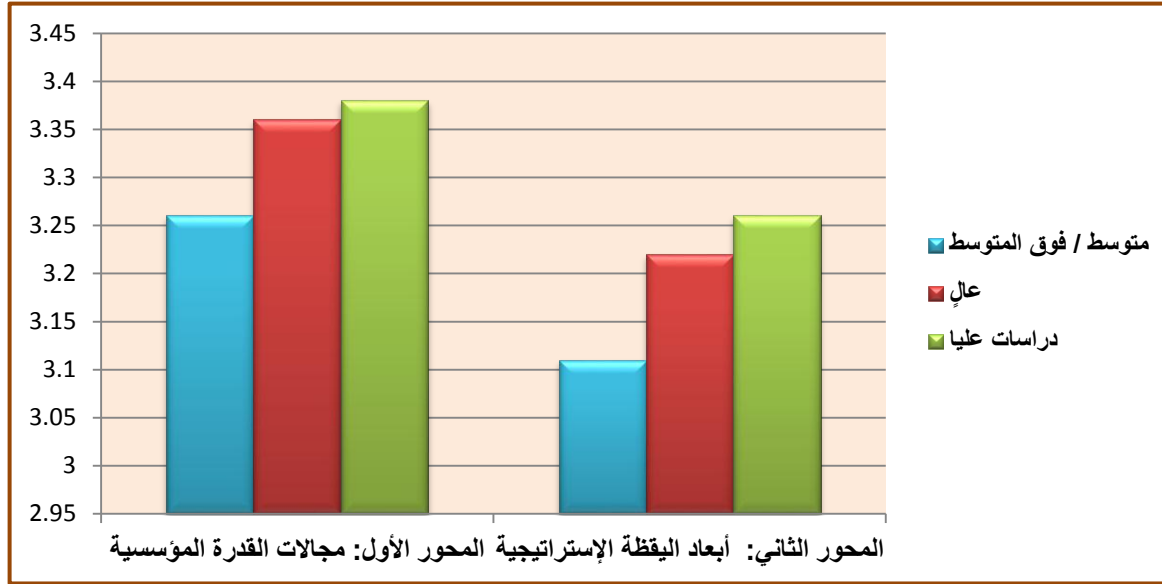
الدالة	قيمة ف	المؤهل الدراسي						المحاور
		دراسات عليا (ن=٩١)		عال (ن=١٨٢)		متوسط / فوق المتوسط (ن=٥٩)		
		ع±	س	ع±	س	ع±	س	
غير دال	٠.٥٧٨	٠.٧٦	٣.٣٨	٠.٧٢	٣.٣٦	٠.٥٨	٣.٢٦	المحور الأول: مجالات القدرة المؤسسية
غير دال	٠.٥٣٩	٠.٩١	٣.٢٦	٠.٨٤	٣.٢٢	٠.٨٠	٣.١١	المحور الثاني: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

\*\* دال عند ٠.٠١

\* دال عند ٠.٠٥

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي والموضحة بالجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير الدرجة المؤهل

الدراسي أقل من قيم "ف" الجدولية، مما يُشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير المؤهل الدراسي.



شكل (9): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل الدراسي واجمالي المحور الأول: مجالات القدرة المؤسسية والمحور الثاني: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

٢- بالنسبة للفروق في مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعًا لمتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية ولمعرفة دلالة الفروق قام الباحث بإجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية واجمالي

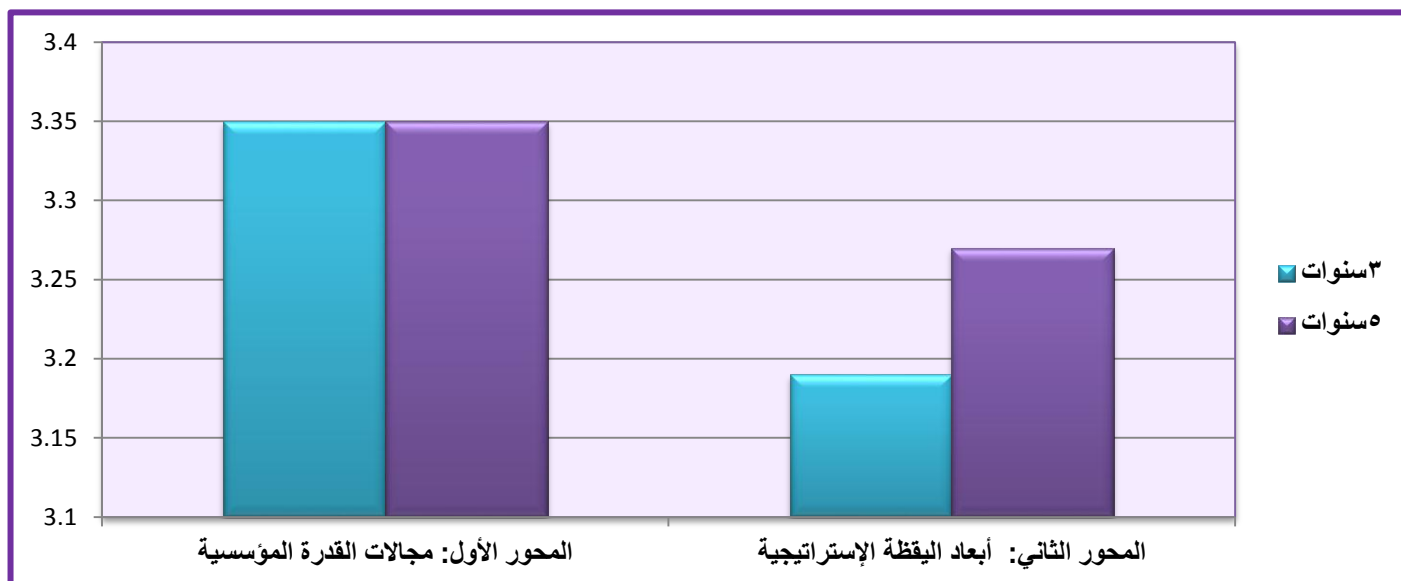
المحاور (ن=٣٣٢)

الدالة	قيمة ت	نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية		المحاور
		٥ سنوات (ن=٦٩)	٣ سنوات (ن=٢٦٣)	

		ع±	س	ع±	س	
غير دال	٠.٠١٨	٠.٧٨	٣.٣٥	٠.٦٩	٣.٣٥	المحور الأول: مجالات القدرة المؤسسية
غير دال	٠.٦٩١	٠.٨٥	٣.٢٧	٠.٨٥	٣.١٩	المحور الثاني: الأبعاد اليقظة الإستراتيجية

\*: دال عند ٠.٠٥      \*\*: دال عند ٠.٠١

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي والموضحة بالجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية أقل من قيم "ت" الجدولية، مما يُشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية.



شكل (١٠): يوضح العلاقة بين متغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية واجمالي المحور الأول:

مجالات القدرة المؤسسية، واجمالي المحور الثاني: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

ويمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية إلى أن النظام التعليمي لمدارس الثلاث سنوات والخمس سنوات، نظامًا واحدًا حيث أن معلمي المدارس الفنية الثلاث سنوات

والخمس سنوات يعملون في بيئة عمل متقاربة، ويتم انتدابهم للعمل من أي من النظامين بنفس الشروط الخاصة بالعجز والزيادة إلى حد كبير لكل التخصصات المختلفة.

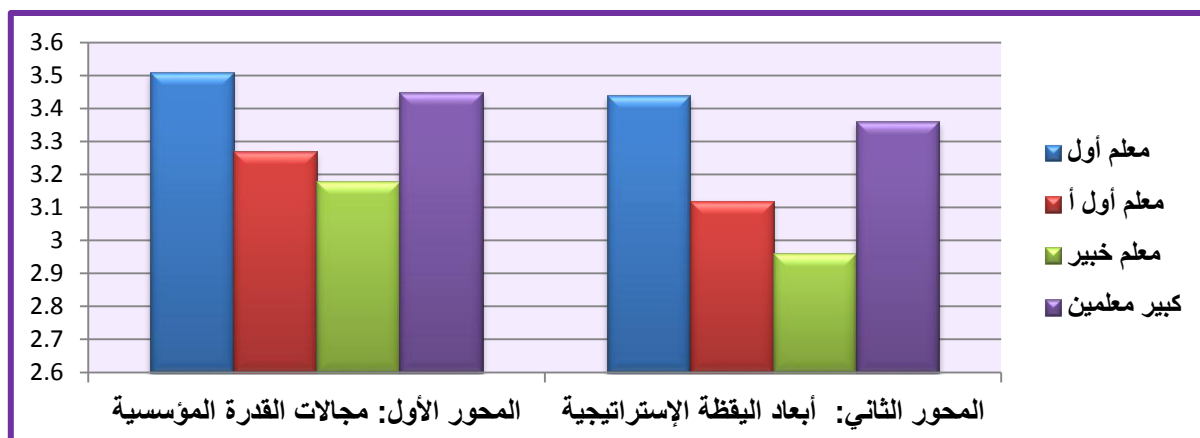
٣- بالنسبة للفروق في مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية ولمعرفة دلالة الفروق قام الباحث بإجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لدرجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية واجمالي المحاور (ن=٣٣٢)

الدلالة	قيمة ف	الدرجة الوظيفية								المحاور		
		معلم أول (ن=١١٧)		معلم أول أ (ن=٧١)		معلم خبير (ن=١٠٥)		كبير معلمين (ن=٣٩)				
		ع±	س	ع±	س	ع±	س	ع±	س			
دال	*٤.٧١٥*	٣.٥	٠.٧	٣.٢	٠.٦	٣.١	٠.٦	٣.٤	٠.٦	٣.٥	٠.٦	المحور الأول: مجالات القدرة المؤسسية
دال	*٧.١٦٧*	٣.٤	٠.٨	٣.١	٠.٧	٢.٩	٠.٨	٣.٣	٠.٧	٣.٤	٠.٧	المحور الثاني: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي والموضحة بالجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية أكبر من قيم "ف" الجدولية، مما يُشير إلى وجود فروق دالة إحصائية، ويُوضَّح الشكل التالي متوسطات



درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عطية، ٢٠١٧م) حيث أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات القيادات بجامعة الإسكندرية حول استجابات القيادات بجامعة الإسكندرية حول ممارسات اليقظة الاستراتيجية تُعزي إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية بأن لكل درجة وظيفية عدد مختلف من سنوات الخبرة عن الدرجات الأخرى، بمعنى آخر أن كل درجة وظيفية أعلى تخضع لأعباء وظيفية وضغوط عمل أعلى داخل مدارس التعليم الفني، لذا نجد هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية.

٤- بالنسبة للفروق في مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعًا لمتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعًا لمتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية ولمعرفة دلالة الفروق قام الباحث بإجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لدرجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لعينة البحث تبعًا لمتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية واجمالي المحاور (ن=٣٣٢)

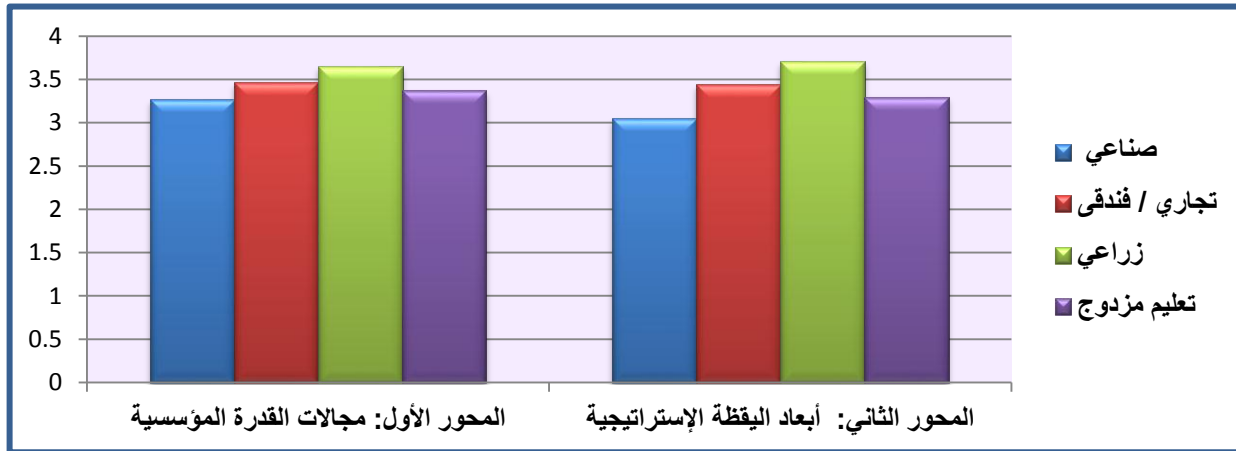
الدلالة	قيمة ف	نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية								المحاور
		تعليم مزدوج (ن=٥٤)		زراعي (ن=٢٧)		تجاري / فندقي (ن=٥٤)		صناعي (ن=١٩٧)		
		ع±	س	ع±	س	ع±	س	ع±	س	
دال	٢.٩٨٩*	٠.٨٩	٣.٣٧	٠.٦٧	٣.٦٥	٠.٧٠	٣.٤٦	٠.٦٥	٣.٢٧	المحور الأول: مجالات القدرة المؤسسية
دال	٧.٣٩٦**	٠.٩٧	٣.٣٠	٠.٧٤	٣.٧١	٠.٨٧	٣.٤٤	٠.٧٨	٣.٠٥	المحور الثاني: لأبعاد اليقظة الإستراتيجية

\*: دال عند ٠.٠١

: دال عند ٠.٠٥



تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي والموضحة بالجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة لمتوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعاً لمُتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية أكبر من قيم "ف" الجدولية، مما يُشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً، ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعاً لمُتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية.



شكل (١٢): يوضح العلاقة بين مُتغير نوع المدرسة الفنية ومحور القدرة المؤسسية واليقظة الإستراتيجية اليقظة الإستراتيجية لدى عينة البحث تبعاً لمُتغير نوع المدرسة إلى أن الخبرات والمسؤوليات والمهام لمعلمي كل نوع من أنواع التعليم الفني تختلف باختلاف نوع المدرسة. ولقياس أثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على مجالات القدرة المؤسسية، تم اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression وحساب معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) لمعرفة مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، فإن قيمة (مربع R) تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل؛ حيث يساعد تحليل الانحدار التدريجي على تحديد أي بُعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية الأكثر أثراً على درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني، ويوضح الجدول التالي تحليل تباين الانحدار وقيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية.

جدول (٢٤): تحليل الانحدار الخطي للمتغيرات المستقلة (أبعاد اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (القدرة المؤسسية) باستخدام الانحدار المتعدد (Stepwise Regression)

النموذج	المتغيرات المستقلة أبعاد اليقظة الإستراتيجية	اختبار "ف"		معامل التحديد R <sup>2</sup>	ثابت المعادلة	اختبار T		
		قيمة "ف"	مستوى المعنوية			معامل الانحدار B	قيمة T	الدلالة
النموذج الاول	اليقظة التسويقية	**٦١٥.٢٥٣	**٠.٠٠١>	٠.٦٥١	١.٤٤١	٠.٥٩٩	**٢٤.٨٠٤	دال
النموذج الثاني	اليقظة التسويقية	**٣٤٧.٦١٧	**٠.٠٠١>	٠.٦٧٩	١.٢٦٦	٠.٤٢٨	**١٠.٨٠٨	دال
	اليقظة البيئية					٠.٢٢٢	**٥.٣٤٥	دال
النموذج الثالث	اليقظة التسويقية				١.٢١١	٠.٣١٨	**٦.٣٤٦	دال
	اليقظة البيئية	**٢٤٣.٦٦٦	**٠.٠٠١>	٠.٦٩٠		٠.١٧٣	**٣.٩٩٩	دال
	اليقظة التنافسية					٠.١٧٧	**٣.٤٨٨	دال

\*\* : دال عند ٠.٠١

\* : دال عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف، ت" لمعاملات الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، ومن ثم يُمكن التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني من خلال أبعاد اليقظة الإستراتيجية، وأن القدرة المؤسسية تتغير تبعاً لليقظة الإستراتيجية بحيث أنه كلما تغيرت اليقظة الإستراتيجية بدرجة واحدة تغيرت القدرة المؤسسية بمقدار (١.٢١١) درجة، وهنا يتلخص أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية، أي انه إذا قلت اليقظة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة قلت القدرة المؤسسية بمقدار (١.٢١١) درجة، وإذا زادت اليقظة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة زادت القدرة المؤسسية بمقدار (١.٢١١) درجة.

والعناصر الأكثر تأثيراً من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على مجالات القدرة المؤسسية يتم توضيحها من خلال النماذج الثلاثة السابقة ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني على النحو التالي :

$$\text{المعادلة التنبؤية بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية} = ١.٢١١ + (\text{اليقظة التسويقية} \times ٠.٣١٨) + (\text{اليقظة البيئية} \times ٠.١٧٣) + (\text{اليقظة التنافسية} \times ٠.١٧٧)$$

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يُمكن التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني من خلال درجات أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية)، ولكن نجد أن بعد اليقظة التكنولوجية لم يكن لها تأثير بشكل كبير فلم تظهر كأحد الأبعاد ذات التأثير الواضح.

### ملخص نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول (مجالات القدرة المؤسسية):

- ١- أن واقع توافر مجالات القدرة المؤسسية من وجهة نظر معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية جاء بتقدير متوسط وحصل على نسبة مئوية بلغت (٦٧,٠٠%).
- ٢- أن ترتيب مجالات القدرة المؤسسية من وجهة معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية جاء على النحو التالى :
- حصل مجال الحوكمة والقيادة على المرتبة الأولى بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٩,٦٠%)، ويتقدير مرتفع.

- حصل مجال رؤية المدرسة ورسالتها على المرتبة الثانية بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٨,٤٠%)، وبتقدير مرتفع.
- حصل مجال الموارد البشرية والمادية على المرتبة الثالثة بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٦,٦٠%)، وبتقدير متوسط.
- حصل مجال توكيد الجودة والمساءلة جاء في المرتبة الرابعة بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٥,٨٠%)، وبتقدير متوسط.
- حصل مجال المشاركة المجتمعية على المرتبة الأخيرة بين مجالات القدرة المؤسسية بنسبة مئوية بلغت (٦٥,٨٠%)، وبتقدير متوسط.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني تُعزى إلى مُتغير المؤهل الدراسي.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني تُعزى إلى مُتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني تُعزى إلى مُتغير الدرجة الوظيفية.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني تُعزى إلى مُتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير الثاني (أبعاد اليقظة الإستراتيجية):

- ١- إن من وجهة نظر معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية عن مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية ككل جاء بتقدير متوسط، وحصل على نسبة مئوية بلغت (٦٤,٢٠%).
- ٢- إن ترتيب أبعاد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمى مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية عن مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية جاء على النحو التالى:
- حصل بُعد اليقظة البيئية على المرتبة الأولى بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٤,٨٠%)، وبتقدير متوسط.

- حصل بُعد اليقظة التكنولوجية على المرتبة الثانية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٤,٦٠%)، وبتقدير متوسط.
- حصل بُعد اليقظة التنافسية على المرتبة الثالثة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٣,٨٠%)، وبتقدير متوسط.
- حصل بُعد اليقظة التسويقية على المرتبة الأخيرة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (٦٣,٦٠%)، وبتقدير متوسط.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية تُعزى إلى مُتغير المؤهل الدراسي.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية تُعزى إلى مُتغير نظام المدرسة الثانوية الفنية الحكومية.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية تُعزى إلى مُتغير الدرجة الوظيفية.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية تُعزى إلى مُتغير نوع المدرسة الثانوية الفنية الحكومية.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول والثاني (مجالات القدرة المؤسسية، وأبعاد اليقظة الإستراتيجية):

- ١- أن معامل ارتباط اليقظة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية هو (٠.٨٢٤) وهو معامل ارتباط مرتفع.
- ٢- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) بين القدرة المؤسسية من حيث مجالاتها التي تتمثل في (رؤية المدرسة ورسالتها ، الحوكمة والقيادة، الموارد البشرية والمادية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة والمساءلة)، وكذلك مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية من حيث أبعادها الرئيسية، وهي (التسويقية، التنافسية، التكنولوجية، البيئية)، وكذلك الدرجة الكلية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية، وهذا يعني أنه كلما زادت توافر مجالات القدرة المؤسسية، كلما زاد مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) بين مُتغير اليقظة الإستراتيجية ككل ومجالات القدرة المؤسسية كل على حدة، وبينها وبين الدرجة الكلية لمجالات

القدرة المؤسسية، كما يوجد علاقة ارتباطية بين محور مجالات القدرة المؤسسية ككل وأبعاد اليقظة الإستراتيجية كل على حدة.

٤- كلما زاد مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية، كلما زادت درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية.

٥- يُمكن التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني من خلال درجات أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية)، ولكن نجد أن اليقظة التكنولوجية لم يكن لها تأثير بشكل كبير فلم تظهر كأحد الأبعاد ذات التأثير الواضح

٦- يُمكن صياغة معادلة الانحدار المُتعدد التي تعين على التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني على النحو التالي:

$$\text{المعادلة التنبؤية بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية} = 1.211 + (\text{اليقظة التسويقية} \times 0.318) + (\text{اليقظة البيئية} \times 0.173) + (\text{اليقظة التنافسية} \times 0.177).$$

**التوصيات والإجراءات المقترحة اللازمة لتحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية:**

ويمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة لتحسين القدرة المؤسسية لمدارس

التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال :

حيث أن القدرة المؤسسية تسهم في تحقيق معايير الجودة فيما تقدمه المدرسة الثانوية الفنية من خدمات

وبرامج لعملائها الداخليين والخارجيين على اختلاف أنواعهم، و ذلك من خلال ما يلي:

١. السعي نحو صياغة المدرسة الثانوية الفنية لبناء استراتيجي متكامل يقيم رؤيتها ورسالتها المستقبلية، وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها؛ بما يتناسب مع متطلبات العصر، وذلك من خلال ما يلي:

- التوجه نحو تطوير التعليم الثانوي الفني من خلال إعادة النظر في جوانبه كافة لتلبية احتياجات سوق العمل، والطلاب، والأسر؛ وذلك مع التركيز على بناء القدرة المؤسسية على المستويات كافة بما يضمن إحداث التغيير والتطوير المنشود.

- التأكيد على ضرورة وجود وثيقة واضحة وصادقة تعبر عن رؤية المدرسة الثانوية الفنية المتمثلة في نظرتها المستقبلية في تلبية متطلبات سوق العمل، وكافة نواحي المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة والمتغيرات العالمية، ورسالتها التي تسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية.

- مشاركة عدد كبير من الأطراف المعنية من داخل المدرسة وخارجها، في إعداد وصياغة وتنفيذ برامج هذه الرؤية.

٢. تنمية الاهتمام بالموارد البشرية والمادية بالمدارس الثانوية الفنية واستثمارها؛ بما يحقق الجودة والتميز وبما يتناسب مع متطلبات عصر المنافسة في المنتج التعليمي؛ وذلك من خلال ما يلي:

- تأهيل القيادات الإدارية على استحداث مهام واختصاصات جديدة تتواءم مع متغيرات العصر وتحدياتها.

- وضع معايير وأسس محددة لاختيار القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية الفنية قائمة على الكفاءة والجدارة والمرونة في تقبل الأفكار الإبداعية؛ وذلك في إطار تنافسي قائم على الإعلان بين المرشحين لشغلها.

- تقييم المدرسة الثانوية الفنية لمواردها المادية والمالية والبشرية، وتحديد الفجوات في عملها، ونظم الإدارة والآليات التي تدعم القدرات الفردية المتفاوتة بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- توفير برامج تدريبية متنوعة في مجالات حديثة، مثل: الجودة والاعتماد، وإدارة المعرفة، ونشر ثقافة المجتمع المهني للتعلم، وفرق العمل داخل المجتمع المدرسي.

- زيادة أعداد المعلمين المبعوثين، وتطوير نظام الابتعاث ذاته، بما يوفر فرصًا طيبة للاحتكاك والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في تطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم؛ بما يسهم في تطوير أدائهم وتحقيق جودته.

- تعديل قانون كادر المعلمين ترتبط فيه الأجور والحوافز والترقيات بأداءات المعلم التي تركز على الجودة والتنمية المهنية المستدامة للمعلم والتزامه بالمسؤولية لتطوير التعليم وتحديثه؛ بما يسهم في رفع جودة خريجي المدارس الثانوية الفنية.
  - إنشاء الأكاديمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الفني؛ بهدف الارتقاء بأداء المعلمين والقيادات الإدارية المدرسية مهنيًا، ولتحقيق جودته.
٣. التوجه نحو تعظيم الاستفادة من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق جودة العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية الفنية؛ وذلك من خلال ما يلي:
- تفعيل دور مركز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم مع الإدارة العامة للتعليم الفني؛ بإمداد المدارس الثانوية الفنية بالوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة، وإنتاج البرمجيات والمواد التعليمية الإلكترونية، وتنمية المهارات التكنولوجية لكافة أعضاء المجتمع المدرسي.
  - تفعيل كافة أوجه التعاون للمؤسسات المانحة والمؤسسات الدولية كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في تنفيذ برامج ومشروعات لتطوير التعليم الثانوي الفني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - الاهتمام بالبنى التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدارس الثانوية الفنية، مع إمدادها بالأجهزة والمعدات التكنولوجية وخدمات الإنترنت؛ بالشكل الذي يفعل الاتصال الجيد داخلها وخارجها.
  - إنشاء قاعدة بيانات لكافة عناصر العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية الفنية، من معلمين وعاملين وطلاب وغيرها؛ بما يساعد المدرسة الثانوية الفنية على تقييم ذاتها، وتحقيق الجودة في أدائها.
  - تفعيل تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم الفني بكافة نوعياته؛ بما يساعد المدارس الثانوية الفنية على تقديم خدمات تتسم بالجودة قائمة على دراسة وتحليل للاحتياجات المتنوعة لسوق العمل، وعملائها في بيئاتها المحلية؛ وذلك من خلال إعطاء المدارس الثانوية الفنية مزيد من الصلاحيات والسلطات لإدارة شؤونها المالية والإدارية والتعليمية والتدريبية؛ بما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة كفاءتها الداخلية، ونظم وإجراءات العمل بها.
٤. تفعيل تطبيق الجودة والاعتماد بالمدارس؛ بما يساعد على تحقيق الجودة والتميز في مخرجات المدارس الثانوية الفنية؛ وذلك من خلال ما يلي:
- الاهتمام بتفعيل دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ بهدف تحقيق الجودة فيما تقدمه المدارس الثانوية الفنية من خدمات لعملائها، ومساعدتها للوصول للاعتماد.



- الاهتمام بتنفيذ البرامج الواردة بالخطة الاستراتيجية القومية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠)؛ لمواكبة عصر التميز والمنافسة.
  - تفعيل دور وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية والمديريات، لتمكينها من قيامها بمسؤولياتها عن تجهيز المدارس الثانوية الفنية وإعدادها للاعتماد؛ بما يضمن تحسين قدرتها المؤسسية، وتحقيق الجودة في مخرجاتها، والتميز في خدماتها.
  - تحسين أدوار ومهام فرق للجودة على مستوى المدارس الثانوية الفنية.
  - تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بالمدرسة الثانوية الفنية، لمساعدة المدرسة على تحسين قدرتها المؤسسية، ومن ثم تحقيق الجودة والتميز في أدائها.
  - تفعيل دور وحدات الانتقال لسوق العمل بالمدارس الثانوية الفنية.
  - الاهتمام بالبحث عن موارد تمويل إضافية غير حكومية للمدارس الثانوية الفنية؛ وذلك من خلال تطوير خدماتها الحالية، وتوسيع نطاقها في مشروع رأس المال لتشمل عملاء آخرين جدد وتلبية احتياجاتهم المتعددة.
٥. بناء علاقة جيدة بين المدرسة الثانوية الفنية والمجتمع المحلي؛ وذلك من خلال زيادة مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في إدارة وتمويل التعليم الثانوي الفني؛ ويتضح ذلك من خلال ما يلي:
- زيادة أعداد مؤسسات المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الأهلية، وإنشاء إدارة لها بالوزارة، وتفعيل دورها في تطوير التعليم الثانوي الفني؛ لتحقيق جودة مخرجاته.
  - تعزيز مشاركة فعالة من جميع أعضاء المجتمع المحلي في تطوير الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الفنية لعملائها وتحقيق جودتها؛ وذلك من خلال توفير الآليات والتشريعات التي تضمن نجاح وتميز واستمرار تلك المشاركة.
  - تفعيل دور مجالس الأمناء كآلية لربط المدرسة الثانوية الفنية بالمجتمع، وتحقيق مزيد من الرقابة المجتمعية والمشاركة في إدارة المدرسة.
٦. دعم التوجه الاستراتيجي للمدرسة الثانوية الفنية بما يسهم في رفع قدرتها التنافسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:
- تطوير بناء استراتيجي متكامل يدعم جهود الثانوية الفنية نحو بناء قدرتها المؤسسية وتوجيهها التنافسي.
  - تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لبناء القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية الفنية.

- دعم التوجه نحو تطبيق اللامركزية على مستوى المدرسة الثانوية الفنية ؛ بما يتلاءم مع مواكبة تطورات سوق العمل والمنافسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تمكين المدارس الثانوية الفنية من إدارة شؤونها المالية والإدارية والتعليمية والتدريبية وفق احتياجات سوق العمل، وبيئاتها المحلية، وبما يواكب تطورات سوق العمل والمنافسة.

٧. تحقيق الجودة والتميز في جوانب العمل المدرسي كافة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تطوير الخدمات والبرامج التي تقدمها المدرسة الثانوية الفنية لعملائها الداخليين والخارجيين.
- تطوير الهيكل التنظيمي المدرسي؛ بما يدعم بناء القدرة المؤسسية للمدرسة.
- تطوير ممارسات اليقظة الإستراتيجية؛ بما يدعم جهود المدرسة الثانوية الفنية نحو بناء قدرتها المؤسسية وتطبيقها لليقظة الاستراتيجية.
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة وتحديثها باستمرار.
- رفع درجة الانتماء لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية؛ بما يسهم في دعم جهودها نحو بناء قدراتها المؤسسية.
- تفعيل جهود المشاركة المجتمعية من قبل مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق الجودة والتميز في المنتج التعليمي للمدرسة الثانوية الفنية.
- تفعيل دور وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية في دعم جهود المدارس نحو تحقيق الجودة في مخرجاتها والتميز في خدماتها.

٨. توفير نظام للمحاسبية يسهم في بناء قدرتها المؤسسية للتحسين المستمر؛ بما يضمن تحقيق المدرسة الثانوية الفنية للأهداف الموضوعية مسبقاً؛ من أجل تحقيق ميزتها التنافسية، من خلال أن:

  - يُنجز العاملون في المدارس الثانوية الفنية أعمالهم، وتلتزم المدارس الثانوية الفنية بمعايير أداء محددة لعاملها، كما يقدم العاملون في المدارس الثانوية الفنية الخدمات بالمستوى المطلوب منهم.
  - تتبنى المدارس الثانوية الفنية كل الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين كفاءة أداء العاملين فيها .
  - تسعى المدارس الثانوية الفنية على تحديث تخصصاتها المختلفة وإلغاء التخصصات غير الضرورية المُفعلة بها.
  - تهتم المدارس الثانوية الفنية بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للطلاب، والمجتمع المحلي بما يتناسب مع ما تقدمه المدارس المنافسة لسوق العمل، كما تهتم المدارس الثانوية الفنية بالأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون لمواجهة مشكلات العمل .

- تقوم المدارس الثانوية الفنية بتحديث تقنياتها والمعدات التدريبية بشكل مستمر لتناسب التخصصات الجديدة .
- تتابع المدارس الثانوية الفنية وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في تطورات سوق العمل، وتُركز المدارس الثانوية الفنية على احتياجات سوق العمل، وتعمل على تجسيدها وتطوير تخصصاتها الحالية بمناهج متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.
- تولي المدارس الثانوية الفنية اهتمامًا كبيرًا بمقترحات ارباب المهن بسوق العمل، وتوصيات وحدات تيسير الانتقال لسوق العمل الهادفة للتعرف على احتياجات سوق العمل والتوفيق بينها وبين رغبات الطلاب.
- تستخدم المدارس الثانوية الفنية الوسائل التكنولوجية التعليمية الحديثة في تدريب تخصصاتها.
- تُبني المدارس الثانوية الفنية رغبات طلابها باستمرار بما يضمن جودة التعليم الفني، وتعمل المدارس على رصد احتياجات سوق العمل من التخصصات.
- تدرس المدارس الثانوية الفنية استراتيجيات المدارس المنافسة قبل صياغة استراتيجياتها، وبما يتلائم وقدراتها الإدارية والمالية واحتياجات السوق.
- تضع المدارس الثانوية الفنية خطط التحسين لمواجهة التهديدات المحتملة من المنافسين .
- تقوم المدارس الثانوية الفنية بمتابعة أهداف المدارس المنافسة قبيل تحديد أهدافها، حتى تتمكن من صياغة أهداف واقعية، وتتمكن من منافسة المدارس الأخرى.
- يُعطي المزيد من الاهتمام بالعلاقات التسويقية لخريجي المدارس الثانوية الفنية وبين سوق العمل من خلال وحدات تيسير الانتقال لسوق العمل.
- تُحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT) قبيل وضع خطط التحسين للمدارس الثانوية الفنية.

## المراجع

- ١- ابراهيم، صديق بلل؛ وحמיד، لمى ماجد. (٢٠١٩). "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق. مج ١٤، ع ٤٦، ١٦٨-١٨٠.

- ٢- الأكلبي، عايض بن شافي. (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. **مجلة جامعة شقراء: جامعة شقراء**، ع١٢، ١ - ٣٦.
- ٣- بلحاج، مريم. (٢٠١٧). اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، **مجلة اقتصاديات المال والاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، ع ١، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- ٤- بوداود، فاطمة. (٢٠١٩). دور الإنترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران. **أبحاث اقتصادية وإدارية: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مج١٣، ع١، ١٢٩ - ١٥٨.
- ٥- بوذن، جميلة. (٢٠١٩). دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات في تحسين اتخاذ القرارات في المنظمات. **مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي**، مج٥، عدد خاص، ١٧٧ - ١٨٨.
- ٦- بوشناف، عمار. (٢٠٠٢). "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- ٧- توارى، سهام، و موساوي، سارة. (٢٠١٨). التموضع الاستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقارنة اليقظة الإستراتيجية والمقاربة الإستراتيجية. **مجلة إيليزا للبحوث والدراسات: المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي**، ع٣، ١٢٧ - ١٤٤.
- ٨- جابر، منار محمد. (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. **مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالگردقة**، ع٤، ٢٣٥ - ٣٥٢.
- ٩- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٢). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، مرحلة التعليم الثانوي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ١٠- الحارثي، سعود بن عبدالجبار. (٢٠٢٠). متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث**، مج٩، ع١، ٧٤-٨٧.

- ١١- حامد، سهير عادل. (٢٠٢٠). "العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الإستراتيجية وإسهامها في تعزيز القدرات الإستراتيجية (بحث تحليلي لعينه من القيادات الادارية في الجامعة التكنولوجية)"، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، العراق، مج ١٢، ع ٢٩، ٤١-٦١
- ١٢- الحبسي، ناصر بن عبيد بن حمد. (٢٠١٥). تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (٩٠٠١: ٢٠٠٨) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.
- ١٣- الحبشي، محمد محمد حسن. (٢٠٠٣). الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقييمية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول، *المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية*، القاهرة.
- ١٤- حديد، رتيبة؛ وحديد، نوفيل. (٢٠٠٥). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، *المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات*، من ٨-٩ مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، ١٨٨ - ١٩٩.
- ١٥- حسين، أحمد علي أحمد، شحاته، علي حامد علي، و المساوي، رانيا محمد محمد. (٢٠١٨). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي ومعايير القدرة المؤسسية: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج - كلية التجارة*، مج ٣٢، ع ٤٤، ٣٨٣-٤٣٣.
- ١٦- حلمي، فؤاد أحمد. (١٩٩٣). تطوير التعليم الثانوى نموذج مقترح، *المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية*، القاهرة.
- ١٧- حمو، مريم. (٢٠١٤). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- ١٨- خلفاوي، شمس ضيات. (٢٠١٩). العلاقة التفاعلية بين اليقظة والأداء التسويقي: دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية. *أبحاث اقتصادية وإدارية: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، مج ١٣، ع ١٤، ٨٣ - ١٠٦.
- ١٩- رافع، نادية؛ وقاشي، خالد. (٢٠١٥). واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر: حالة بنك السلام الجزائر. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات: جامعة علي لونيسى البلدية ٢ - مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية*، ع ٨، ١١٣-١٣٤.

- ٢٠- رزق، نادية عزيز شحاتة. (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة كفر الشيخ. **مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية**، مج ١٦، ع ٤٤، ١-٤٢.
- ٢١- رضوان، أنساعده؛ وقمري، حليلة. (٢٠٢١). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية: دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور. **مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة**، مج ١٣، ع ١٢٩-١٤٦.
- ٢٢- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. **المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية**، ج ٥٢، ١-٣٩.
- ٢٣- السعودي، رمضان محمد محمد. (٢٠١٨). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية. **المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية**، ج ٥٤، ٧١٥-٨١٢.
- ٢٤- سعيد، منال موسى. (٢٠١٩). خريطة بحثية تربوية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد في ضوء الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم ما قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠. **مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية - كلية التربية**، مج ٣٤، ع ١، ٣٩٢-٤٤٥.
- ٢٥- السلمي، على. (١٩٩٨). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- ٢٦- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠٢٠). ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية**، مج ٤٤، ع ١٧٧-٢٦٠.
- ٢٧- عبد الحميد، جابر؛ وكاظم، أحمد خيرى. (٢٠٠٢). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٢٨- عبد الحى، رمزي أحمد مصطفى. (٢٠٠٧). **تقييم أداء الإدارة الجامعية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٢٩- عبد الرسول، محمود ابو النور. (٢٠١٠). تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، **الجمعية المصرية للتربية المقارنة**، مج ١٣، ع ٢٨، ٥٧-١٢٢.
- ٣٠- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠١٨). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف. **جامعة بني سويف - مجلة كلية التربية**، أكتوبر، ١-٦٦.

- ٣١- عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠٠٢). **تقييم الأداء- مداخل جديدة.. لعالم جديد**، دار النهضة العربية.
- ٣٢- عبد المنعم، نادية محمد؛ وإبراهيم، خالد قدرى. (٢٠٠١م). **معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام**، المركز القومى للبحوث التربوية والبحثية ، القاهرة.
- ٣٣- عبدالعليم، رضا عبدالصادق. (٢٠١٤). **محور القدرة المؤسسية فى تقييم جودة مؤسسات التعليم العالى: المعوقات وآليات التغلب عليها**. **مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة**، ٣ع، ٤٤٤-٤٦٣.
- ٣٤- عبدالفتاح، مروة حسن زكريا، جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى، و فضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب. (٢٠١٩). **القدرة المؤسسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم**. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية**، ١٢ع، ٤، ٢٥٧-٢٩٤.
- ٣٥- عبدالوهاب، رضا عبدالفتاح محمود، محمد، مایسة علي، و أحمد، حافظ فرج. (٢٠٢٠). **متطلبات تحقيق الجودة والإعتماد بالمدارس الثانوية التجارية بمصر**. **مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية**، ٢١ع، ١١ج، ٥٧ - ٨٠.
- ٣٦- العتيبي، تركي بن كديميس؛ والقحطاني، غادة بنت فهد بن عبدالله. (٢٠١٥). **اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء فى مؤسسات التعليم العالى**. **دراسات عربية وإسلامية: جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات**، ٦ع، ١٣ع، ٧٥ - ٢٤٢.
- ٣٧- عزب، محمد علي؛ ومرس، سعيد محمود. (٢٠١٠). **الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المقومات والمعوقات والمقترحات - دراسة تحليلية**، **مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية**، ٢٠ع، ٤، ٢٥٣-٣٥٠.
- ٣٨- عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠١٧). **تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية**. **دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية**، ٢٣ع، ١ع، ٧٩٣ - ٩٠٣.
- ٣٩- عقون، شراف. (٢٠١٦). **اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر**. **مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي**، ٥ع، ٢٥٥ - ٢٩٣.
- ٤٠- علاوي، نصيرة. (٢٠١١). **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان**.

- ٤١- علوط، فتيحة؛ و السيد، معين أمين. (٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، ع٧، ١٩٥ - ٢٠٩.
- ٤٢- عمر، ولد عابد؛ ولمين، علواطي. (٢٠١٧). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ع١٧، ٣ - ١٥.
- ٤٣- العيساوي، محمد حسين منهل؛ والمالكي، هيلين نعمة خطاب. (٢٠١٨). "تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيرًا تفاعليًا (بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة)"، مجلة دراسات إدارية، مج (١٠)، ع (٢٠)، ٣٠٢-٣٣٢.
- ٤٤- قريشي، محمد الصالح؛ وبين محمد، هدى. (٢٠١٤). دور نظم المعلومات في دعم الإستراتيجية التنافسية. الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال. (١٧-١٨ مارس)، جامعة العربي بن مهيدي في أم البواقي، الجزائر.
- ٤٥- كامل، راضي عدلي. (٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي. مجلة تطوير الأداء الجامعي: جامعة المنصورة - مركز تطوير الأداء الجامعي، مج٧، ع٢، ٢٥٧ - ٣٢٣.
- ٤٦- كرومي، سعيد، و عمرستي، أحمد. (٢٠١٠). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، يومي ٩، ١٠ نوفمبر، ١ - ٢٢.
- ٤٧- مازن، حسام. (٢٠١٢). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار الفجر.
- ٤٨- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، ط ٤، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.



- ٤٩- محمد، إيمان سامى عبدالنبي. (٢٠٢٠). تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر في ضوء متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، ج ٨٠، ١٢٤٧-١٣٠٠.
- ٥٠- محمد، جيهان لطفي محمد. (٢٠١٨). متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن. *Kaizen. مجلة الطفولة والتربية: جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال*، مج ١٠، ع ٣٦، ١٥-٨٠.
- ٥١- محمد، حنان أحمد الروبي. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية*، مج ١٩، ع ١٤، ١٢٩ - ٢١٨.
- ٥٢- محمد، سحر محمد أبو راضي. (٢٠١٥). تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية. *مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس - كلية التربية*، ج ٣، ع ٣٩٤، ٢٥١-٣٦٠.
- ٥٣- محمود، خالد صلاح حنفى. (٢٠١٨). تطوير التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية: مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي*، ع ١٣، ٣٤-٩٢.
- ٥٤- محمود، زيد خوام. (٢٠١٩). اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة وزارة الصناعة، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، ع ٩٦، مج ٢٣، العراق.
- ٥٥- مخيمر، عبد العزيز جميل. (٢٠٠٠م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٥٦- مراد، أسماء مراد صالح؛ حامد، نجلاء محمد؛ و جمال الدين؛ نجوى يوسف. (٢٠١٧). تطوير التعليم الفني بمصر في ضوء الخبرة الفنلندية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية*، ج ٧، ع ٢، ١٥٥ - ١٩٥.
- ٥٧- مصباح، عائشة؛ وبوخمخ، عبدالفتاح. (٢٠١٩). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو. *مجلة دراسات اقتصادية: جامعة عبدالحميد مهري - قسنطينة ٢ - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، مج ٦، ع ١، ٢٣-٤٦.

- ٥٨- مصطفى، يوسف عبد المعطى. (٢٠٠٥). الإدارة التربوية مداخل جديدة...لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٥٩- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٣، ع ١٠٤، ١٣٣-١٧٤.
- ٦٠- هاشم، نهلة عبدالقادر، و ناصف، مرفت صالح صالح. (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩٧ - ٢٠٦.
- ٦١- الهلالي، الشربيني الهلالي. (٢٠١٨). البرنامج الخامس دعم وإصلاح مؤسسات التعليم الفني، مجلة بحوث التربية النوعية، ع ٥١، يوليو ٢٠١٨م، ٤٣-٦٢.
- ٦٢- هندی، هندی عبدالله. (٢٠٢٠). اليقظة الإستراتيجية نحو استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات: دراسة استشرافية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مج٧، ع٢، ١١١ - ١٢٧.
- ٦٣- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١١)، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي - مرحلة التعليم الثانوي، الإصدار الثالث (٢٠١٠ / ٢٠١١).
- ٦٤- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠٢١)، ملف التقدم لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي - "مرحلة التعليم الثانوي الفني"، (٢٠٢٠ / ٢٠٢١).
- 65- Alshaer, Sawsan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. **Modern Applied Science**; Vol. 14, No. 6.
- 66- Bulinge. Franck (2002). "Pour une culture de l'Information dans les petites et moyennes organisations, un modèle incrémental d'intelligence économique". **Thèse de doctorat non publié**, sciences de l'information et de la communication, Université de toulon et du var, Toulon Cedex, La France.
- 67- Clar, G.; Acheson, H.; Hafner-Zimmermann, S.; Sautter, B.; Buczek, M.; Allan, J. (2008). Strategic policy intelligence tools, **Enabling better RTDI policy – Marketing Europe's regions, steinbeis- Edition**, Stuttgart/ Berlin . 1. ed. Pp. 1-61. ISBN 978-3-938062-64-7.
- 68- Calof, J. & Skinner, W. (2019). La veille concurrentielle: Le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue de gestion du secteur public, le coin du gestionnaire, vol 28, No. 2, pp 42-47.

- 69- Clar, G.; Acheson, H.; Hafner-Zimmermann, S.; Sautter, B.; Buczek, M.; Allan, J. (2008). Strategic policy intelligence tools, **Enabling better RTDI policy – Marketing Europe's regions, steinbeis- Edition**, Stuttgart/ Berlin . 1. ed. Pp. 1-61. ISBN 978-3-938062-64-7.
- 70- Djalab Zohra, “The Impact Of Strategic Vigilance On E-Management In The National Railway Transport Company (SNTF)”, **Journal Of Information Technology Management**, Vol. 13 No. 2, 2021, Pp 201 – 230.
- 71- El Qasmi, M. J. (2019). Le management par processus et la veille stratégique. In ISDM, Information System Decision Making, France, 2006.[http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf).
- 72- Hilde Borko, et. al., (2003): Schools in Transition: Reform Efforts and School Capacity in Washington State, **Educational Evaluation and Poliy Analysis**, Vol. 25, No. 2, Summer, Pp., 171-201.
- 73- Jalod, kasim ,hasan,ali, and Hussain, asahaq,(2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq, **Multicultural Education**, 7(1), 92- 103.
- 74- Jeffrey V. Bennett, et .al.,(2014): Developing the Potential for Sustainable Improvement in Under Performing Schools: Capacity Building in the Socio Cultural Dimension. **Journal of Education Change**, Vol. 15, Issue. 4, Nov., Pp., 377-409.
- 75- Jessicak Beaver & Elliot H. weinballm (2012): **Measuring School Capacity, Maximizing School Improvement**, pp., 1-14.
- 76- lesca, H. (1997). **Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l’entreprise guide pour la pratique de l’information scientifique et technologique**, Ministère de l’éducation national de la recherche et de la technologie.
- 77- Lescah et Schuller, M. (1995). **Veille Stratégique Comment ne pas êtres noyé sous les Informations?**, Colloque VSST doulouse, (25-27 oct 95).
- 78- MARTINET et RIBAUT JM, (1991), **Le management des technologies, édition Organisation**, Paris.
- 79- PATEYRONE, (1994), **Le management stratégique de l’information**, édition Economica, Paris.
- 80- PATEYRONE, (1998), **La veille stratégique**, édition Economica Paris.
- 81- Salah Rabhi. (2008). La veille stratégique au service de l’intelligence d’entreprise, **présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l’intelligence économique**, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.
- 82- Saske, S. (2001). Capacity Building: Apriority Agenda for Africa, **Atlantes Capacity Building of Africa Civil Society**.

- 83- Vincent A. Anfarajr, et. al. (2012): What Research Says: Capacity Building is a Key to the Radical Transformation of Middle grades Schools, **Middle School Journal**, Vol. 93. No. 3. Jan.m Pp., 58-64.
- 84- Visser, S. (2015). Diversity and Change in Higher Education: Examining the Factors that Foster or Inhibit Commitment to Building institutional capacity for Diversity, **Degree of Doctor of Philosophy in Education**, Claremont, California.