

## متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية العامة فى مصر (دراسة تحليلية)

شيماء محمد أحمد إبراهيم سليمان<sup>١</sup> - جمال محمد أبو الوفا<sup>٢</sup> - نسمة عبد الرسول<sup>٣</sup>  
<sup>١</sup>باحثة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة بنها  
<sup>٢</sup>أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية -جامعة بنها  
<sup>٣</sup>مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية - جامعة بنها

### الملخص

يستهدف البحث الحالى التعرف على متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية العامة فى مصر من خلال الكشف عن نشأة اليقظة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها وأبعادها بالإضافة إلى مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة فى الوقت الحاضر.

وإستخدام البحث المنهج الوصفى حتى يطرح رؤيته العلمية تجاه محاوره البحثية وكان من أبرز نتائجه أن تنمية اليقظة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية تتطلب إمتلاك مهارات العلاقات العامة مع توظيف قاعدة المعلومات المتاحة لدى المدرسة وكذلك توزيع المهام على العاملين وفقاً لمبدأ التخصص مع وجود توجيه وإشراف فعال وتنسيق للجهود المبذولة على أن يعمل الجميع على ضوء رؤية واضحة ورسالة محددة. الكلمات المفتاحية:متطلبات- تنمية- اليقظة الإستراتيجية-مدير المدرسة الثانوية.

### Abstract:

The current research aimed to identify the requirements for developing strategic vigilance for public secondary school principals in Egypt by revealing the emergence of strategic vigilance, its importance, objectives and dimensions, in addition to the responsibilities of the director of public secondary schools at the present time.

The research used the descriptive approach in order to present its scientific vision towards its research axes, and one of its most prominent results was that the development of strategic vigilance among secondary school principals requires possession of public relations skills with the employment of the information base available at the school as well as distributing tasks to workers according to the

principle of specialization with effective guidance and supervision and coordination of efforts All efforts are made to ensure that everyone works in the light of a clear vision and a specific message.

Keywords: requirements – development – strategic vigilance – high school principal.

### أولاً : الإطار العام للبحث:

#### مقدمة البحث:

فى ظل التطورات المتعاقبه والتغيرات المستمره التى يعيشها العالم فى كافة المجالات عموماً وفى مجال التعليم على وجه الخصوص فى الوقت الحالى وأكثر من أى وقت مضى أصبحت اليقظة الإستراتيجية مطلباً هاماً وملحاً لكافة المؤسسات وذلك لى تتمكن من تنمية قدراتها وتحسين آدائها لمواكبة العصر . وقد فرض هذا على المؤسسات التعليمية العمل جاهدة من أجل تحسين جودة خريجها وخدماتها ، والعمل على معرفة المجتمع المحيط ومشكلاته ، ومحاولة تحسين قدراتها بما يتناسب مع العصر واستغلال التكنولوجيا فى كافة نشاطاتها ولهذا توجب على المدرسة تبنى نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذى يمكنها من تتبع كل ما يحدث فى محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها والمتمثلة فى البقاء والنمو والإستمرارية . وللتعرف أكثر على اليقظة الإستراتيجية سنتطرق فى هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظرى لليقظة الإستراتيجية، من حيث ماهية اليقظة الإستراتيجية وتطورها ،أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية وأبعادها، وكذلك خصائص اليقظة الإستراتيجية ومراحلها، بالإضافة إلى مصادر اليقظة الإستراتيجية وشروطها، وكذلك وسائل وآليات اليقظة وعوامل نجاحها.

#### مشكلة البحث:

تواجه المدرسة الثانوية فى الوقت الحاضر العديد من التحديات ، تجتاحها متغيرات كثيرة وتطورات عميقة ، أدت إلى تغير فى أدوارها وأهدافها وفلسفتها ، لذا فيجب على مدير المدرسة الثانوية تبنى أساليب إدارية حديثة تمكنه من أداء ما يناط به من أعمال ولما كان الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو كشف التغيرات المحتملة والتحويلات العميقة ، التى تركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لإتخاذ القرارات وهى بذلك تمثل امتيازاً بالنسبة للمؤسسات التعليمية ومديرها، فقد أصبح من الضرورى تطبيقها ، من خلال مدير المدرسة الثانوية بشكل مستمر وسريع.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالي:

✧ كيف يمكن تنمية اليقظة الإستراتيجية لمديري المدرسة الثانوية العامة فى مصر ؟

### ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعنى باليقظة الإستراتيجية؟
- ما أهمية اليقظة الإستراتيجية ؟
- ما أهداف اليقظة الإستراتيجية؟
- ما أبعاد اليقظة الإستراتيجية؟
- ما مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة فى الوقت الحاضر؟
- ما متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمدير المدرسة الثانوية العامة فى مصر؟

### أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالى التعرف على متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى

مصر

من خلال وأهميتها وأهدافها وأبعادها بالإضافة إلى مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة فى الوقت الحاضر .

وذلك من خلال :

- الكشف عن نشأة اليقظة الإستراتيجية .
- التعرف على أهمية اليقظة الإستراتيجية.
- الوقوف على أبعاد اليقظة الإستراتيجية.
- تحديد مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة فى مصر .
- التعرف على متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمدير المدرسة الثانوية العامة فى مصر .

### أهمية البحث:تتمثل أهمية البحث في:

▪ دراسة هذا الموضوع على ضوء إهتمامات الدولة المصرية فى الوقت الحاضر بتطوير التعليم الثانوى من خلال:

- أ- التعرف على متطلبات اليقظة الإستراتيجية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى مصر .
- ب-مساعدة مديرى المدارس الثانوية على تفعيل اليقظة الإستراتيجية داخل المدارس.
- قلة البحوث والدراسات التى تناولت متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى مصر .

### منهج البحث:

▪ إستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى لتناول الأدب النظرى الخاص باليقظة الإستراتيجية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى مصر بالإضافة إلى الإسلوب الإحصائى لمعالجة نتائج الإطار الميدانى.

مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:

### اليقظة الإستراتيجية

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة البيئة المحيطة واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية تكون من خلالها المؤسسة فى استماع دائم للبيئة المحيطة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات وحلها للمشكلات يكون سريع ومتفرد<sup>(١)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها "السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة فى استماع واستباق الإشارات الضعيفة فى البيئة، بهدف تغطية فرص الأعمال، وتقليل عدم اليقين (اللايقين)<sup>(٢)</sup>.

وبصفة عامة يمكن إعطاء تعريف شامل لليقظة الاستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد بطريقة إرادية المعلومات ذات الخاصية الاستباقية (استباق حدث) والمتغيرات الناتجة فى البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص وتقليل الأخطار. مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه هو القائد والإدارى الذى يدفع المدرسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويعمل على تطوير أهدافه بإستمرار ويبحث فيها عوامل الإبتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها ، ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التى يعمل بها<sup>(٣)</sup>.

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عنصر التغيير فى المدرسة فهو يقوم بتنسيق وإدارة كافة الأعمال فى المدرسة، فيوضح خطوات العمل للعاملين، ويعمل على توفير الموارد الضرورية للمدرسة وتحقيق إقتراحات المقدمة، وتقديم النصيحة والدعم للمعلمين، ويعمل على جعل الجميع ليه إتصال ووعى بما يحدث<sup>(٤)</sup>.

ويعرف البحث الحالى مدير المدرسة بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ليكون مسئولاً عن سير جميع العمليات داخل المدرسة ، والعمل على تحقيق أهدافها التربوية.

ثانياً: ماهية اليقظة الإستراتيجية وتطورها:

أ- نشأة اليقظة الإستراتيجية وماهيتها:

تعد اليقظة نشاط إنسانى قديم ، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للإستعلام والمراقبة البيئية لاسيما وضعها التنافسى ومعرفة إتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر فى اليابان فى منتصف القرن التاسع عشر، وفى الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينات، إلا أنه لم يظهر فى فرنسا إلا بعد نهاية الثمانينيات، وعند تأسيس الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية (SCIP) سنة ١٩٨٦ لقى هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل ما يقارب ٤٠% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة الإستراتيجية والمتمثلة فى تنظيم ملتقيات ومؤتمرات بالإضافة إلى توزيع مجالات متخصصة<sup>(٥)</sup>.

ويمكن تلخيص هذه التطورات فى الجدول التالى:

## جدول رقم (١)

المرحلة ( الطور ) - الإهتمام	الفترة
البحث عن معطيات حول البيئة المحيطة	١٩٦٠ - ١٩٧٠
تحليل البيئة المحيطة	١٩٧١ - ١٩٨٩
ذكاء المؤسسة لإتخاذ قرارات إستراتيجية	١٩٩٠ إلى يومنا هذا

ونلاحظ من الجدول السابق أن اليقظة خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول البيئة المحيطة ، أما فى الثمانينات فقد أصبحت اليقظة تعطى إهتماماً كبيراً بتحليل البيئة المحيطة وبالتالي أصبحت ذات طابع رسمى ومخطط، ومع حلول التسعينات اتسع نطاق اليقظة فبعدما كان إهتمام اليقظة منصب على نطاق الصناعة فقط أصبح يشمل مختلف الميادين والمؤسسات ليصبح بذلك محرك إستراتيجى يحدد قرارات المؤسسة<sup>(٦)</sup>.

**ماهية اليقظة الإستراتيجية.**

تعد اليقظة الإستراتيجية بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ، ظهر ونشأ فى أدبيات إدارة الأعمال وفى الأوساط التى تهتم بالمعلومه وإستغلالها.

وقبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وجب أولاً التحدث عن مصطلح اليقظة ونشأته،

ولقد تعددت التعاريف حول اليقظة نذكر منها :

اليقظة تعنى الإستعداد لإستجابة سريعة فى مواقف إجتماعية ومواقف إمتحان ، تستدعى درجة عالية من الإنباه<sup>(٧)</sup>

واليقظة تعنى أن يكون الشخص على تيقظ- حالة الوعي والإحساس - وفى وضعية استقبال ، وتلقى لكل ما يراه من محيطه الخارجى من إشارات ، أفعال وأقوال دون معرفة ما هى بالضبط وأين تحدث<sup>(٨)</sup> - أو هى تطابق حالة الوعي حين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أى الإنباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطه منه<sup>(٩)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة فى أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية فى حين المفهوم الآتى من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة ، فضلاً عن ذلك فقد بين بورتر فى الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين<sup>(١٠)</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة عملية منظمة من بحث وتحليل وإنتقاء ملائم للمعلومات

وللأحداث بهدف تطوير المؤسسة ، كما أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بالمعلومة بهدف إستغلالها لإحداث تقدم بالمؤسسة.

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هو عمل طوعى، فهى كالرادار تسعى دوماً إلى التوقع فى الوقت المناسب<sup>(١١)</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات فى البيئة الخارجية للمؤسسة ، والمعرفة التى من

شأنها أن تساعد الإدارة العليا فى مهمتها المتمثلة فى تخطيط مستقبل المؤسسة<sup>(١٢)</sup> وتعرف أيضاً بأنها قيام المؤسسة بعملية متابعة ورصد لكل ما يحدث فى بيئتها من تحولات والتي تمكنها من إقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات ، كما أن اليقظة تعد نظاماً يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط وعلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>(١٣)</sup> .

وفى بعض الأحيان تعرف على أنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها<sup>(١٤)</sup>

ويمكن أيضاً تعريفها بأنها عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذى القرارات فى المؤسسة لتحقيق التميز فى الأداء والتنافسية به<sup>(١٥)</sup> ويمكن النظر إليها على أنها الإستشراف السياسى والإجتماعى والتي تعنى بمهارات رصد المعلومة وإجادة تحليلها وحسن اختيار وضعها فى إطارها الموضوعى وفى سياقها الزمنى المحدد<sup>(١٦)</sup> ويرى البحث الحالى أن اليقظة الإستراتيجية هى عملية منظمة لإدارة المعلومات وذلك من خلال متابعة ورصد المحيط الخارجى للمدرسة بهدف التنبؤ بالتطورات والتقليل من درجة عدم التأكد لمتخذى القرار، كما أنها تساعد على تكيف المنتج التعليمى مع التغيرات الجديدة.

حيث تتميز اليقظة الإستراتيجية فى المؤسسة بأنها وظيفة عملية ، والتي تختص بالاستمرار والاستغلال الأمثل للمعلومة التي تساعد صناع القرار على ضمان نشاط المؤسسة وتطورها.

ففى جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق الكشف عن بيئتها ، وتبحث عن الوسائل لتدعيم قدرتها من أجل تحقيق أكبر قدر من التقدم ، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضرورى وفى غاية الأهمية ، لذا تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الوسائل الأساسية التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة قضاياها ، وسنوضح فيما يلى علاقة مفهوم اليقظة الإستراتيجية ببعض المفاهيم الأخرى.

ب- أهمية اليقظة الإستراتيجية وأهدافها.

١- أهمية اليقظة الإستراتيجية: تسمح اليقظة الإستراتيجية بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها فهى تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل ، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها ، الأمر الذى يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية سواء فى إنقاص الفرص أو تجنب التهديدات<sup>(١٧)</sup>.

ويمكن تلخيص الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة فيما يلى<sup>(١٨)</sup>:

- التنبؤ / التوقع: اكتشاف التغيرات ( التكنولوجيا الحديثة، الآلات، العملاء، المنافسين)
- تقليص المخاطر: اكتشاف الأخطار ( براءات إختراع، منتجات، قوانين، منافسين)
- التقدم: اكتشاف الفروقات (مقارنة بالمنافسين، مقارنة بالحاجات)
- الإبداع اكتشاف الأفكار (حلول جديدة ، ترشيد البحث والتطوير)
- التطور اكتشاف الفرص ( عملاء جدد ، شركاء جدد، موردين جدد)

كما أن اليقظة الإستراتيجية من خلال الوظائف التي تمارسها فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي<sup>(١٩)</sup>:

- تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ،لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ،جودته ، تخفيض التكلفة.

- تسمح بمرور جديد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجى.

- لا تسمح فقط بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، بل تساعد على تحويل هذه العراقيل إلى فرص .

- تساهم فى التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجى، وتساعد على تفسير الإتجاه الذى يتعقد به المحيط.

- التحكم فى المعلومة التنبؤية، يكشف عن الإختلافات الموجدة بين المؤسسات التنافية والمؤسسات الأخرى .

- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، لأنها تقوم وترتكز على البناء الإجتماعى للمعنى، الذى يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول المعلومات التى يجمعها جهاز اليقظة.

وفى الأخير ، تشكل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمدرسة عامل مهم لضمان تطورها فاليقظة الإستراتيجية تنبه المؤسسة بما يدور فى محيطها الخارجى من خلال إلتقاط إشارات وجمع معلومات ،بالإضافة إلى تحليل وتفسير تلك الإشارات الملنقطة وتوقع التغيرات قبل حدوثها ، مما يعطى للمدرسة ميزة الإستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث ،وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية لتحويل التهديدات التى ستواجهها إلى فرص.

ويمكن عرض المزايا التى تقدمها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة فيما يلي<sup>(٢٠)</sup>:

- تسمح بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية التى ستواجه المؤسسة فى المستقبل.

- تساعد على الإستغلال الجيد للوقت وهذه النقطة جوهرية لأن الوقت فى المؤسسة يعتبر أساس نجاحها.

- القدرة على مراقبة البيئة بمحيط المؤسسة.

- توفر للمعلومة المرور الجيد عبر مختلف المستويات التنظيمية.

- تعتبر وسيلة إستراتيجية فهى تكشف عن مناطق النفوذ، التهديدات والفرص.

- المساهمة فى التحسين المستمر فى أنشطة ومدخلات ومخرجات المؤسسة.

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق العديد من الأهداف التى تجعلها أداة هامة لتحقيق التميز واكساب المؤسسة مزايا جديدة ومتنوعة،

### ج- أهداف اليقظة الإستراتيجية :

وفيما يلى يمكن توضيح أهم أهداف اليقظة الإستراتيجية<sup>(٢١)</sup>:

- التنبؤ بالفرص، وحسن إستغلالها، وتجنب التهديدات، وآثارها .
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التى تخدم المؤسسة واستراتيجياتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة فى مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجى فى كافة المجالات.
- تحليل البيئة العملية، والتقنية، والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره.
- التقييم الموضوعى لموقع المؤسسة التنافسى الحالى قدراتها ومواطن قوتها وضعفها.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية، والمرتبقة بالمحيط الخارجى للمؤسسة.
- رفع مستوى المؤسسة من خلال تحسين جودتها ، والتغلغل فى نشاطات جديدة ومحاولة الإستفاده من كافة الإمكانيات المتاحة.

وبناء على ماسبق نجد أن اليقظة الإستراتيجية تدعم القدرات الإدارية لدى المديرين وتساند حركة تشكيل الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها ، كما تساعد على إنجاح المدرسة وتفاعلها مع التحولات والتغيرات المحيطة ، وتحفيز الفعل السريع فى الوقت المناسب وترفع من مرونتها الإستراتيجية للإستفادة بقدر المستطاع من الآثار الإيجابية وتجنب الآثار السلبية

### د- أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

إختلفت أبعاد اليقظة الاستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف فقد اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية، إلا أن (Verna gread) من جامعة (Lava) قدم تصنيفاً اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربعة مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية (التسويقية)، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل والذى يوضح أن اليقظة التجارية تهتم أساساً بتلبية إحتياجات المجتمع الخارجى، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور نتائج وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي، فى حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمحتملين، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية وفيما يلى بعض التوضيح حول هذه الأنواع:

١- اليقظة البيئية: تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أى العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية ونوضح ذلك فيما يلى.

### أ- اليقظة الإجتماعية :

تسمح اليقظة الإجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديموغرافية وتطورات المدن والصراعات



والتصدعات التي تحدث في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً لتوتر المؤسسة (٢٢).

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الإجتماعية أن تلاحظ وتنقب داخل بيئتها الإجتماعية والثقافية لتكون على إطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد وتعارضات دينية وعرقية ، والتركيبة الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات....

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة والعاملين بها لتتمكن من توفير مناخ إجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

ب- اليقظة الإقتصادية :

ترتبط اليقظة الإستراتيجية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الإقتصادية للمؤسسة ، حيث تتبع من خلالها المؤسسة الوضع الإقتصادي العام ومستوى الأجور وتطورات أسعار الإستهلاك والإنتاج... أى جميع الأنشطة الإقتصادية (٢٣).

ج- اليقظة السياسية والتشريعية:

تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد ، كقرارات منع أو تنظيم إستيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية ، وقوانين تشجيع الإستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...والتي لها تأثير حالى أو مستقبلى على نشاط المؤسسة ، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة فى هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية (٢٤).

٢- اليقظة التجارية: إلى جانب الأبعاد السابقة لليقظة تهتم المؤسسة أيضاً بتطوير يقظتها التجارية، وهي

تختص بالمجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجاتهم وطرق إرضائهم، والعلاقات التي تجمعها بمورديها. واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذى تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التى تظهر فى محيطها، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها.

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة التجارية أمراً صعباً للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جداً من بيئة المؤسسة ، ورغم ذلك فلا بد على كافة المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة وأن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة التجارية لما تكتسبه من أهمية بالغة فى التأثير على نشاط المؤسسة الحالى والمستقبلى (٢٥).

٣- اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين

والمحتملين وتهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية والفرص والتهديدات المحيطة ثم إجراء تحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار (٢٦).

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة باكتساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التى تمكنها من تحليل المنافسة ، وبذلك تستطيع معرفة وانتقاء المعلومات عن إستراتيجيات المنافسين وأهدافهم ، وتطور آدائهم ، والتكنولوجيا

المتاحة لديهم ....

ومما سبق فإن أهمية اليقظة التنافسية فى حياة المؤسسة تتجلى فى تمكنها من المراقبة والاستماع المستمر لمحيطها وخاصة ذلك المتعلق بالمنافسة والمنافسين ، فهى تسعى لأن تكون على دراية وعلم بالقدرات الإدارية والتقنية والتسويقية للمنافسين ، وتسعى أيضاً لأن تكون على علم بالمنافسين المحيطين وإمكانياتهم.

٤- **اليقظة التكنولوجية:** هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة فى الوقت الحالى أو فى المستقبل.

وتهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التى تمكن المؤسسة من تحقيق سبق فى مجال الإبداعات التكنولوجية ، وينصب إهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والإكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجى وتحسين خطوات البحوث والتقارير وبراءات الإختراع<sup>(٢٧)</sup>.

### ثالثاً: مسؤوليات مديرى المدارس الثانوية العامة:

يعد مدير المدرسة هو مفتاح التغيير والتطوير؛ لأنه العنصر الأساسى لتنفيذ هذا التحول والتغيير من أجل تحقيق أهداف المدرسة بإدارته المتميزة، الفاعلة، والمتطورة، وذلك لأنه المسئول عن جميع العاملين بالمدرسة، وتحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير ، كما أنه حلقة الوصل بين الإدارة والمعلمين، وبين الطلاب وأولياء أمورهم، فيعود إليه أى نجاح للتغيير بالمدرسة<sup>(٢٨)</sup>.

تتأثر طبيعة الوظيفة القيادية لمديرى المدرسة الثانوية بقدرات وخصائص شاغلها كمنظومة متكاملة تثير التفاعل بين الصفات والخصائص والسلوك الذى يميز عمل مدير المدرسة الثانوية عن غيره من مستويات الأعمال الأخرى داخل المدرسة، وبالتالي يظهر جلياً أهمية مدير المدرسة كقائد تربوى، وأهمية ما يتمتع به من معارف وإتجاهات وقيم، وملكات مبتكرة، وبالتالي فإن مثل هذه الأمور تفرض على مدير المدرسة أن يكون على وعى تام بواجباته ومسئولياته التى حددها له القانون، واللوائح المنظمة لعمله القيادى ، والهدف من وجوده بالمدرسة<sup>(٢٩)</sup>.

ويقع على مدير المدرسة الثانوية العديد من المهام والمسئوليات لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى عال ورفيع ، فالهدف الذى يطلب من المدير فى العملية التعليمية هو تعبير عن واقع العملية ، حيث يتم من خلاله تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم ، فهو لا يكتف بتحديد إتجاهات المدرسة، وهدفها المستقبلى وحسب، بل يتطرق إلى وضع وسائل تحقيق ذلك، مما يعكس دور إدارى يتمثل فى قيادة عملية التغيير إلى الأفضل، وتحفيز المعلمين على الإبتكار، ورفع كفايتهم المهنية، ومهاراتهم وقدراتهم الأداةية<sup>(٣٠)</sup>.

ومن أهم واجبات ومسئوليات مدير المدرسة ما يلى:

#### أ- **المسئوليات الإدارية<sup>(٣١)</sup>:**

١- إعداد المدرسة للعام الدراسى الجديد.

٢- حصر إحتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية ، ورفعها للإدارة التعليمية لسد العجز قبل بداية العام

الدراسى .

- ٣- توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم فى حدود التعليمات المنظمة لذلك.
- ٥- توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية فى بداية كل عام دراسى.
- ٦- ملاحظة غياب الطلاب ودراساتهم دراسة علمية هادفة.
- ٧- التأكد من أن الأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه بحيث لا تعوق عمل المدرسة.
- ٨- المحافظة على سلامة المبنى المدرسى ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإقامة التعديلات على الأبنية المدرسية.
- ٩- تقديم التوصيات بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة ورفعها إلى الجهات المتخصصة.
- ١٠- إدارة كافة الشئون الإدارية والمالية داخل المدرسة.
- ١١- تنظيم الإتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة المدرسية .
- ١٢- التقويم الختامى ومتابعة الجوانب الإدارية.
- ١٢- مراجعة السجلات والدفاتر الإدارية والمالية من وقت لآخر، توزيع العمل المدرسى وفق الخطة الموضوعية.
- ١٣- حضور بعض الندوات التى تدعو إليها الجهات العليا ليقف على ما يدور فيها من نقاش يشترك فيه فعلاً بما يراه مناسباً فى مدرسته من مواطن ضعف ينبغى تقويمها ، أو مواطن يسعى إلى إستكمالها<sup>(٣٢)</sup>.

#### ب-المسئوليات الفنية :

- وهى رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على كافة النشاطات المختلفة وتقويم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيارة الفصول وتخطيط الإختبارات والإشراف على تنفيذها، ويقتضى ذلك منه إدراك مضمون التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها<sup>(٣٣)</sup>.
- ومن هذه المسئوليات الفنية<sup>(٣٤)</sup>:
- ١- تحسين العملية التربوية فى ضوء التطورات التربوية الحديثة.
  - ٢- الإشراف على كافة أنواع النشاط المدرسى ووضع جدول خاص به ، والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
  - ٣- حضور حصص صفية بهدف تقويم المدرسين والطلاب لإحداث أثر على المناهج الدراسية ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها لممارسة دوره داخل المدرسة.
  - ٤- توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب فى الأمور الفنية والأخلاقية .
  - ٥- تخطيط وتنظيم الإختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الإستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسى.

٦- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.

٧- حضور الاجتماعات التى تعقدتها الإدارة التعليمية.

٨- التعاون مع المشرفين التربويين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية.

٩- الإلمام بالمناهج الدراسية ، أهدافها وأساليب تدريسها وتوجيههم والعمل على تطوير المناهج.

### ج - المسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة<sup>(٣٥)</sup>:

١- وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف على تنفيذها.

٢- العمل على توثيق الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة.

٣- مقابلة أولياء أمور الطلبة ومناقشة مشكلات أبنائهم وإقتراح الحلول المناسبة لها.

٤- يقوم بحلقة وصل بين العاملين فى المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.

ولكى يقوم المدير بدوره داخل المدرسة الثانوية يتوقع منه أن يمتلك مجموعة من المهارات والكفايات التى يفترض أن تؤدى إلى تحسين فى قدراته الإدارية وأدائه وممارساته وإشرافه على المعلمين.

### د - المسئوليات المالية:

ويقوم فى إطارها بالأمر التالى<sup>(٣٦)</sup>:

١- الإهتمام بالأعمال المخزنية والمحافضة على العهدة بالمدرسة.

٢- القيام بالأعمال المالية والمخزنية بكل دقة .

٣- إعتداد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها.

٤- إعتداد محضر جرد خزينة المدرسة.

٥- إعتداد كشوف الاجور المرسله إلى الإدارة التعليمية أو مديرية التربية والتعليم للصرف بعد مراجعتها والتأكد من إعادة الكشوف بعد الصرف وتوريد الاجور التى لم تصرف.

٦- إعتداد مستندات الصرف من السلف المستديمة والمؤقتة ، ومقابل الخدمات الإضافية.

٧- إعتداد مستندات شراء الإحتياجات المدرسية فى حدود السلطات المخولة له.

٨- الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد إعتداد تميمها بمعرفة المديرية أو الإدارة التعليمية.

٩- الإشراف على بيع الأصناف غير الصالحة للإستعمال من العهد المختلفة ولتى تم إعتداد إجراءات تكهينها بمعرفة المديرية أو الإدارة التعليمية.

١٠- متابعة وإعتداد المستندات لجميع الأعمال المالية والحسابات الخاصة بالمدرسة.

١١- التحقق من عدم تحصيل أى مبالغ من الطلاب إلا بموجب إيصالات رسمية.

ومن خلال ما تم عرضه من مسئوليات وإختصاصات مدير المدرسة الثانوية يلاحظ أن هناك كثير من الأعباء والأعمال التى يقوم بها المدير، والمدهش أن أغلب مديرى المدارس الثانوية العامة يدركون مسئولياتهم وواجباتهم وخصوصاً المتعلقة بالنواحى المالية ويعطونها أهمية عظمى، كما يهتمون بالأعمال الروتينية ويهملون الأعمال الفنية<sup>(٣٧)</sup>، وذلك خوفاً من المحاسبة من الجهات المختصة، لذا فالحاجة ماسة إلى تبصير مديرى المدارس الثانوية العامة من خلال برامج الإعداد والتدريب والتأكيد على أن مسئولياتهم الأساسية هى مسئولية إدارية وفنية

بالدرجة الأولى.

كما يؤثر إهتمام مديري المدارس بالأعمال الإدارية الروتينية على أداء المهام والأعمال الإشرافية، ولكون دور مديري المدرسة يتمتع بصفة المشرف المقيم فى المدرسة ومسئولاً مسؤلية مباشرة عن جميع الجهود والقوى البشرية المادية التية التى يعمل فى ظلها للوصول إلى الأهداف المنشودة بصفة الأقدر والأجدر بحكم علاقته مع العاملين معه على مستوى أدائهم ومخرجاتهم لذا أطلق عليه مسمى المشرف المقيم<sup>(٣٨)</sup>.

ويختلف مديرو المدارس فى معرفتهم للمسئوليات التى تفرضها عليهم طبيعة عملهم كمدراء ولعل مرد هذا الإختلاف ربما يعود إلى عوامل تتعلق بالمديرين أنفسهم كالأعداد التربوى والخبرة والتدريب قبل الخدمة والقراءات الشخصية ، أو ربما يرجع إلى زيادة تركيزهم على الأعمال اليومية الروتينية وإغفال الجانب التربوى<sup>(٣٩)</sup>.

ونجد فى الواقع العملى أن مسئوليات مدير المدرسة تتداخل وتتعدد وتصل إلى درجة يصعب الفصل بينهما، ومن هنا ندرك أهمية الحاجة إلى تحديد أهمية وأولوية أى ممارسة من ممارسات مدير المدرسة وهذا لايرتبط بشكل كونها إدارية أو فنية أو مالية من حيث التصنيف النظرى ، إذ علي مديري المدارس إعادة النظر تفضيل جانب على حساب آخر، حيث أن تداخل المسئوليات وتفاعلها وتأثر كل منهم بالآخر بشكل قوى يفرض على مديري المدارس أن يوزع الإهتمامه بينهم بالتساوى، إلا أن درجة التركيز والإهتمام على جانب آخر دون الثانى ترتبط بمرحلة العمل وطبيعة المدرسة، وإمكاناتها والظروف المحيطة بها<sup>(٤٠)</sup>.

لذا يعتبر ترتيب الأولويات بالنسبة لمديري المدارس ضرورة من أجل البقاء، حيث يعانى معظم المديرين من عدم القدرة على تحقيق التوازن فى ترتيب أولويات عملهم، وذلك قد يعود نتيجة عوامل مؤثرة على قدرة المدير على ترتيب أولوياته خارجة عن إرادة مدير المدرسة مثل الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناءها، وحجم المدرسة، مما لا يعكس حقيقة رغباتهم وآمالهم، نتيجة لذلك فقد تكونت مفاهيم خاطئة عن مهام عمل مدير المدرسة ، مما لا يعكس حقيقة رغباتهم وآمالهم، نتيجة لذلك فقد تكونت مفاهيم خاطئة عن مهام عمل مدير المدرسة حيث تركز عمل مدير المدرسة فى الأعمال الإدارية والروتينية، وأهمل إلى حد كبير المهام الأساسية نتيجة عدم قدرته على ترتيب أولويات عمله، فأصبح مدير المدرسة يصادف ظروف صعبة فى عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة عن أعماله الإدارية<sup>(٤١)</sup>.

ومما تقدم يتضح لنا ضخامة العبء الملقى على مدير المدرسة الثانوية من حيث تزايد الأعباء والمسئوليات وتنوعها وتشعبها وتداخلها، وذلك لأن المسئوليات فى المؤسسات التربوية لا تتمتع بنفس درجة الوضوح والتحديد الذى تتمتع به فى المؤسسات الصناعية والتجارية، والمدرسة كمؤسسة تربوية يعانى مديرها من قضية توزيع إهتمامه وجهده ووقته على مختلف الأنشطة التى تقع ضمن مسئولياته مما يتطلب ذلك ضرورة العمل على ترتيب أولوياته.

وعلى الإدارة العليا توفير بيئة مناسبة للمديرين تدعم المهام التى يقوموا بها، حيث يتطلب أن تتوافر فى هذه البيئة ما يلي<sup>(٤٢)</sup>:

١- مراعاة أن يكون العمل فى ضوء التوصيف الوظيفى لهم.

- ٢- توافر فرص التدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية.
- ٣- تهيئة أماكن العمل من مكاتب وأجهزة ووسائل تكنولوجية ....
- ٤- إتاحة الفرصة للرؤساء المباشرين من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل مباشر.
- ٥- التطبيق الجيد لنظم التقييم.

#### رابعاً: متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية.

لتفعيل نظام اليقظة داخل المؤسسات التعليمية (المدرسة الثانوية) التعليمية يستلزم ذلك مجموعة من المتطلبات التى يجب على المدير أن يوفرها بصورة دائمة وتنقسم هذه المتطلبات إلى داخلية وخارجية، فالخارجية تتمثل فى الظروف التى يستطيع المدير أن يتحكم فيها ولا بد أن يؤثر فيها بينما هى تؤثر فيه بدرجة كبيرة ومنها: التغيير والتعقيد البيئى، شدة المنافسة، التغيير والتطور التكنولوجى أما المتطلبات الداخلية تتمثل فى:

#### أ- متطلبات خاصة بالإدارة العليا: وتشمل:

- توافر القدرات الإدارية اللازمة لبناء اليقظة الإستراتيجية؛ وتتمثل فى<sup>(٤٣)</sup>:
  - \_ القدرة على بحث وتقسيم التحذيرات المبكرة الآتية من المحيط الخارجى.
  - القدرة على تحفيز أفراد المؤسسة (المدرسة) لتركيز إنتباههم على المحيط الخارجى.
  - القدرة على التفكير الإستراتيجى ووضع رؤية مستقبلية والسعى لتنفيذها.
  - إمتلاك مهارات العلاقات العامة لتكوين علاقات مثمرة مع الأفراد من خارج المدرسة بإعتبارها مصدر مهم للحصول على المعلومات التى تحتاجها.
  - القدرة على تصميم الشبكات ونظم المعلومات التى تحتاجها المدرسة.

#### ب- إلتزام القيادات الإدارية (المديرين):

أى قناعة القيادات الإدارية والمديرين بجدوى اليقظة الإستراتيجية وحتميتها بالنسبة للمؤسسة ، فيقوم المدير بمساندة فعالة لعملية اليقظة الإستراتيجية، ومن الضرورى التأكيد على أن بناء اليقظة الإستراتيجية فى أية مؤسسة هو تغيير جذرى فى توجهها وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث بمفرده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجّهة واضحة من القيادات الإدارية ، وعليه فإن دعم المديرين المطلق شرط ضرورى لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية، كما يجب أن يكون لدى هؤلاء المديرين قدرات إدارية عالية يستخدمونها فى حل مشكلات العمل وحسم الإختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين، ويتميز أيضاً هؤلاء المديرين ببعض الصفات أهمها التوجه نحو المستقبل (اكتشاف ورسم صور للمستقبل)، والتوجه المنظومى (قبول فكرة النظام )، التوجه ، والتطوير (الإيمان بأهمية التطوير المستمر والتجديد المتواصل، والتوجه نحو التغيير)، التوجه نحو المعلومات (الإقتناع بأهمية المعلومة والعمل على بثها)<sup>(٤٤)</sup>.

**ج- متطلبات خاصة بالتنظيم والهيكل التنظيمية:**

- التنظيم وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

نظراً لأهمية التنظيم فى الإدارة ، فقد احتل الوظيفة الثانية بعد تحديد الأهداف والخطط والإستراتيجيات ، وعرف التنظيم على أنه التنسيق العقلانى لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وذلك من خلال تقييم العمل وتسلسل السلطة والمسئولية<sup>(٤٥)</sup>، ويعتبر التنظيم من العناصر الأساسية لإنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية ولا يمكنها القيام بأنشطتها من دونه ، فهو الوسيلة التى تمكن ممثلو اليقظة من أداء عملهم بكفاءة ويسهل توزيع الواجبات والمهام على هؤلاء ، بدرجة كبيرة من التنسيق وكذا فتتظلم مهام اليقظة الإستراتيجية يسهل تدفقات المعلومات بين الأقسام والإدارت لأنه يمثل مختلف الأعمال التى يتم بموجبها تحديد الأنشطة وتقسيماتها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض ومع مختلف وظائف المؤسسة. فبفضل تنظيم اليقظة الإستراتيجية يمكن ترتيب الأولويات وتوفير السيطرة والتكامل عن طريق توزيع المهام للأشخاص وتحديد التخصصات بحيث يمكن بواسطة الإشراف والتوجيه وتحقيق فعالية التنسيق وإنجاز الأهداف المرجوه<sup>(٤٦)</sup>.

- الهيكل التنظيمى وأثره على اليقظة الإستراتيجية: يعتبر الهيكل التنظيمى الخارطة التنظيمية لتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وطريقة الاتصال وإنقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية فى المدرسة<sup>(٤٧)</sup>. ويمكن تعريفه بأنه وسيلة لمساعدة الأفراد لأداء مهام محددة ويحدد كيف يمكن أن تكون هذه المهام مرتبطة معاً وبطريقة تحقيق زيادة الفاعلية والكفاءة والإبتكار والإستجابة للعملاء ، والتكامل بين جهود الأفراد فى جميع المستويات لتحقيق اليقظة الإستراتيجية<sup>(٤٨)</sup>.

فإن وجود هيكل تنظيمى سليم يحتوى على مراكز للمسئولية ويقوم بوضع الإختصاصات والسلطات والمسئوليات يزيد من فاعلية اليقظة الإستراتيجية فى المدرسة وقيام هذا النظام بدوره بفاعلية ونجاح، وبما يكفل أدائه لعمله بشكل منظم وبإجراءات وأساليب واضحة لإنتاج معلومات ويتم تحديد الأقسام أو الفروع وتحديد المعلومات الخاصة بها. وهذا ما يحدد تصميم نظام يقظة فعال داخل المدرسة لذلك يجب الأخذ بعين الإعتبار طبيعة هذا البناء (إدارة مركزية أم ملحقة وهل تنظيمها مركزى أو لا مركزى) وكذا طبيعة الهيكل التنظيمى للمدرسة بكافة جوانبه وإنعكاس ذلك على النظام وبالتالي يتم تحقيق الأهداف بشكل أفضل<sup>(٤٩)</sup>.

**د- متطلبات خاصة بالثقافة والإتصالات التنظيمية**

- الثقافة التنظيمية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية: هى مفهوم يستخدم للإشارة إلى الفلسفة أو الإتجاهات أو الإعتقادات والقيم المشتركة التى تشكل الأسس لأعمال المنظمة ويكون هذا المفهوم من خلال الرسائل والإستراتيجيات المنجزة سابقاً داخل المؤسسة<sup>(٥٠)</sup>.

وهى تشمل مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التى يشترك فيها أفراد المؤسسة، وتؤدى إلى تكيف الأفراد الجدد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة وتعتبر الثقافة التنظيمية ضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها<sup>(٥١)</sup>:

- وحدة الرؤية والهدف للعاملين.

- الإلتزام بالأهداف ومصالح المؤسسة.

- تقديم إطار موحد لفهم الأنشطة المطلوبة.

\_ تحقيق الاستقرار فى البناء الاجتماعى.

وتتمثل الأبعاد المهمة للثقافة كما يلي<sup>(٥٢)</sup>:

- قوتها وكثافتها : بمعنى إلى أى حد تؤثر تلك الثقافة فعلاً فى العاملين .

- تجانسها: بمعنى إلى أى حد تشترك الوحدات المختلفة فى ثقافة واحدة.

- مضمونها: من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذى تتبناه المؤسسة.

أما بالنسبة للثقافة الخاصة بنظام اليقظة فيجب أن تتوافر لدى جميع المديرين لإدراك تغيرات البيئة والبحث عن تأثير التفكير والنشاط المعتاد من أجل حل المشكلات لكى تتكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة، والمهم أن تتوافر فى الثقافة الخصائص التالية من أجل دعم نظام اليقظة داخل المؤسسة<sup>(٥٣)</sup>:

- يجب رفض إحتكار المعلومات ومشاركتها بين الأفراد عن طريق المناقشة والحوار.

- العمل على الترويج لأهمية اليقظة ووزنها وضرورتها.

- إعطاء المعلومات الأهمية الكافية وتوضيح الدور الذى تلعبه فى توجيه إستراتيجيات المؤسسة.

\_ تحفيز الأفراد ومكافئتهم.

- يجب أن تكون ثقافة منفتحة تركز الإبداع والإبتكار والأفكار الجديدة والمبدعة وتشجيع إستثمار مصادر المعلومات.

- تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس من أجل تفعيل اليقظة وتدعيم أنشطتها.

- إدماج نشاط اليقظة ونتائجها فى المهام اليومية للمؤسسة.

هـ- متطلبات خاصة بإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية:

- إدارة الموارد البشرية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية :



شيماء محمد أحمد إبراهيم سليمان- جمال محمد أبو الوفا- نسمة عبد الرسول

كفاءة المشاريع تعتمد فى المقام الأول على كفاءة العنصر البشرى حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وتعنى إدارة الموارد البشرية باختيار أفراد أكفاء للعمل فى المؤسسة وأيضاً الحفاظ على الأفراد الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التى تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها بهدف الحصول على أفضل أداء<sup>(٥٤)</sup>.

ويتوقف نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وتفعيل ممارسته فى الأساس على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية فى المؤسسة وعلى مختلف المستويات ، إذ يصبح اختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية فى المؤسسة لبناء نظام اليقظة ويجب أن يلقى اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا وكذلك إدارة حديثة لهذه الموارد البشرية التى قد تشمل على تعيين أفراد ذوى مهارات جديدة لها القدرة على إقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة الجيدة وكذا الإستغلال الأمثل لتلك المعلومات فى إتخاذ القرارات<sup>(٥٥)</sup>.

وهناك العديد من المهارات والكفاءات البشرية التى يحتاجها نظام اليقظة الإستراتيجية نذكر منها<sup>(٥٦)</sup>:

محترفو المعلومات والتوثيق: ويتمثل عملهم فى جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها ويكون هؤلاء على علم تام بمصادر المعلومات التى يتم الإعتماد عليها.

مختصو اليقظة: لهم أدوات متطورة جداً وذلك لتنشيط حالة اليقظة الإستراتيجية.

شبكات الجمع: وهم المساهمون ، أى الممثلون الغير رسميون لليقظة الإستراتيجية.

- الإدارة المالية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية:

تمثل الإدارة المالية النخاع الشوكى لأى مؤسسة أو نظام فهى تمثل المصدر الذى يمول نشاطات أى مؤسسة ، وتكون العلاقة بين إدارة الموارد المالية والنشاط المراد تمويله داخل المؤسسة علاقة طردية ، فكلما زاد التمويل من طرف الإدارة المالية زادت فاعلية ذلك النشاط بالمؤسسة.

فوجب على المؤسسات تخصيص الموارد اللازمة لتسهيل وتدعيم اليقظة على مستواها حتى يمكن تحقيق النتائج المراد بلوغها مثل الإستثمار فى البنية التحتية لليقظة الإستراتيجية من خلال التزود بالتكنولوجيا والبرامج اللازمة لليقظة الإستراتيجية وتوظيف أفراد ذوى كفاءات ومعارف عالية القدرة على ممارسة أنشطة اليقظة أو الإنفاق على شراء كتب ومجلات خاصة باليقظة والقيام ببعض برامج التكوين والمحاضرات وورشات العمل...، وكل هذه المجالات تتطلب بالضرورة موارد مالية يجب على المؤسسة توفيرها إذا أراد تحقيق العوائد المنتظرة من توظيف نظام اليقظة الإستراتيجية<sup>(٥٧)</sup>.

ومما سبق نلاحظ أنه بإمكان مدير المدرسة الإستعانة بهذه المتطلبات والعمل على توفيرها وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة مدرسته وخصوصيتها، لكى يساهم فى إرساء نظام رسمى لليقظة الإستراتيجية مما يساهم فى تطور المدرسة.

المراجع:

1) Susan Hickman: Compassion and Vigilance : investigators, Strategies to manage ethical concerns in palliative and end –of –life research, journal of palliative medicine, vol 15, No9, 2012, p10

٢ ( مروة ممدوح عبدالله النقيب : اليقظة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات بمصر على ضوء التصنيف العالمى للجامعات ، رسالة ماجستير ، جامعة بورسعيد ٢٠١٨ ، ص ٣٥

٣) أحمد خليل القرعان: الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ١٧.

4) Hoyle, Eric & McMahon, angles: the Management of Schools, Cogan page, London /Nichols publishing Company, New York, 2009, p48.

5) Humbert Lesca, et al , "Strategic vigilance, a widely proven paradoxical factor", Joint Research Unit Higher University of San Andres, Bolivia, Vol 2, Research Report No. 1, 2019, p. 12.

6) Andras Molnar et all, The co–evolution of Honesty and strategic vigilance, Hypothesis and Theory , Department of Social and Decision Sciences, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA, USA, 2016 , p20.

٧) حسن شحاته ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٤٠.

٨) عبد الفتاح بو خمم ، عائشة مصباح : " دور اليقظة الإستراتيجية فى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " ، الملتقى الدولى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية ، فى الفترة من ٩/٨ نوفمبر ٢٠١٠ ، جامعة حسينة بن بوعلى ، الجزائر ، ص ٦.

٩ ( نصيرة علاوى : اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير فى المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبى بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، ٢٠١٠ ، ص ٨٢.

١٠ ( عبد الفتاح بو خمم ، عائشة مصباح : مرجع سابق ، ص ٧.

١١) أميرة محاط : أثر اليقظة الإستراتيجية فى تحسين الأداء التسويقى ، ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، ٢٠١٤ ، ص ٤.

12) N.J. Entwistle, Effects of strategic vigilance on teaching and assessment, In J. C. Smart (ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research ,Vol(5).

15). New York,2018, p24. (No

١٣) مروة ممدوح عبدالله النقيب : اليقظة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر فى ضوء المعايير العالمية للجامعات ،رسالة ماجستير،كلية التربية ،جامعة بورسعيد، ٢٠١٨،ص.٤١

14)Noel Entwiste ,Paul Walker: "strategic alertness and expanded awareness within sophisticated conceptions of teaching", Journal Instructional sciencee ,Vol 28 (No 7),2010,p 29.

١٥) إبراهيم عباس الزهيرى : "اليقظة الإستراتيجية :مدخل لإدارة التميز داخل المؤسسات التعليمية" ،المجلة التربوية ،كلية التربية، جامعة حلوان،مج٢،٥٢٤، ٢٠١٨، ص٥

١٦) صبحه بغورة : مراجعات فى حديث السياسة مع الفن والأمن والتاريخ،دار القطب للنشر والتوزيع، الجزائر ٢٠١٩، ص٢٣٩،

١٧) سعيد كرومى، أحمد عمروسى: "أهمية اليقظة الإستراتيجية والتنافية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن على ، الشلف ، فى الفترة من ٩-١٠ نوفمبر ٢٠١٠، ص٣٨.

18)Albert William , "How to set up strategic, technological and competitive intelligence in an SME?",

Publisher Regional Strategic & Technological Information Agency, Paris, 2016, p.6

١٩) رتيبة نحاسية : أهمية اليقظة الإستراتيجية فى تنمية الميزة التنافسية :دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠١٢، ص٧٥.

٢٠) سهام درقالى، نسيمه عيايشية: دور اليقظة الإستراتيجية فى تفعيل جودة المشروع، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ماى قامة ، الجزائر، ٢٠١٦، ص٢٢.

Supporting Student Frameworks for Conceptual Understanding: :21) N.J. Netwistle

For Strategic vigilance, Improving Student Learning, Oxford Brookes University,  
Oxford Center for Personnel and Learning Development ,2016,P212.

22) A.Simone ,H Gopher. "Encyclopedia of Management and Economics" third  
edition, the bet,Armenia, 2015 p. 31

23) Noel Entwiste ,Paul Walker: "strategic alertness and expanded awareness  
within sophisticated conceptions of teaching", Journal Instructional scinece ,Vol  
28,No7 ,2010,p 34.

24) Noel Entwiste ,Paul Walker: op.cit,p37.

25)Onuoha Tende:"Strategic Alertness and Organization Health":Astudy of  
the manufacturing industry in Rivers State ,scholarly Journal of Business  
Administration ,Vol 9,No31,2020 ,P11

26)T. Humbert, Annette Casagrande: Strategic watch, a widely proven paradoxical  
factor, Joint Research Unit CNRS ,University Pierre Mendes , Grenoble, Vol 2,  
RESEARCH BOOK n1,2019, p30.

٢٧ ) أميرة محاط : أثر اليقظة الإستراتيجية فى تحسين الأداء السوقى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية العلوم  
الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، محمد خيضر،الجزائر ، ٢٠١٤ ، ص ٢٣

٢٨ ) مليكة لحسن مولود : نموذج مقترح لمدرسة المستقبل فى مدرسة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة،  
معهد البحوث والدراسات العربية،جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٤ ، ص.٤٥

٢٩)نبيل الحسينى النجار: الإدارة ، أصولها واتجاهاتها،ط٣، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠١١ ،  
ص ص ٢٢١،٢٢٠.

30) Fink Dean:School Leadership Succession and the Challenges of

Change. Educational Management Administration& Leadership Journal ,VOL 38:

NO112,USA, 2018,p227.

(٣١) وزارة التربية والتعليم : بطاقة توصيف وظيفة مدير المدرسة الثانوية، الإدارة العامة للتدريب ، القاهرة ، ٢٠٠٦، ص ص ٢،١٠

(٣٢) عمر حسن : الإدارة المدرسية، ط٣، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠١٦، ١٢٣.

(٣٣) أمل الخطيب: مرجع سابق، ص ٦٧.

(٣٤) محمد الكساسبة، عبير حمود : مرجع سابق ص ١٢.

(٣٥) أحمد خليل القرعان : مرجع سابق ، ص ٥٨.

(٣٦) وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦-٩-٢٠٠٥، مرجع سابق، ص ص ٤،٥.

(٣٧) محسن إبراهيم عبد الجواد: تقويم نظام الإشراف الفنى فى جمهورية مصر العربية فى ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٢، ص ص ٩٤،٩٣.

38) Yu S.O Victor ,Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective European Journal of Social Sciences, Vol8, No1, pp 21-171,2019.p21.

39) Sindhvad Swetal, School Principals as Instructional Leaders: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines,2019,p33.

40) Buckner and James Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement Opportunities, and Support, NASSP-Bulletin,USA, 2020,p22.

41) S.Sharma, :Attributes of School Principals-Leadership Qualities&Capacities, Institute of Principalship Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia,2011,p18.

(٤٢) عيد سعيد محمد: الإصلاح الإدارى: ضرورة حتمية لتحقيق النمو الإقتصادى ، مجلة المال والتجارة ،جمعية إدارة الأعمال ،مج ١١٩، ع ١٥٠، مصر، ٢٠١٥، ص ٤٣.

(٤٣) نهلة عبد القادر هاشم: " القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية" ، المؤتمر العلمي السنوى الرابع والعشرين بعنوان قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي : الواقع والرؤى المستقبلية ، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ، ٢٠١٧، ص.٢٠٤.

(٤٤) مروة عبدالله النقيب، اليقظة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء التصنيف العالمي للجامعات\_رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بور سعيد ، ٢٠١٨، ص.٦٧.

(٤٥) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات،العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)، ط٢، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، ٢٠١٠، ص.١٤٤.

(٤٦) خديجة منصف: محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، الجزائر، ٢٠١٢، ص.٣٢.

(٤٧) خالد بن حمدان : الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط٢، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٩، ص.٤٥.

(٤٨) كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص.٤٣.

(٤٩) خديجة بن منصف، مرجع سابق ، ص.٧٦.

(٥٠) فلاح حسين عداى: الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها،مداخلها،عملياتها المعاصرة، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص.٩٤.

(٥١) عبد الباري إبراهيم وآخرون: الإدارة الإستراتيجية للقرن الواحد والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٤، ص.١٣٧.

(٥٢) عبد الباري إبراهيم: مرجع السابق ، ص.١٣٨.

(٥٣) خديجة بن منصف : مرجع سابق، ص.٩٦.

(٥٤) يشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٩، ص.٧٣.

55)A.Brizon, , J. L. Wybo, Vigilance: a process contributing to the resilience of organizations. In 2nd Symposium on Resilience Engineering,(2018, November), NewYork,p37.

(٥٦) قوجيل نور الدين : دور اليقظة الإستراتيجية فى ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها ،مرجع سابق، ص.٨١

(٥٧) خديجة بن منصف : مرجع سابق، ص ١١٤.