



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية

إعداد

د/ امانى وحيد جرجس صالح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة المنيا

تاريخ استلام البحث : ٢١ أكتوبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٠ نوفمبر ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

**الملخص:**

هدف البحث الحالي تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال إعداد استبانة مكونة من (٥٠) عبارة لقياس واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنيا في أبعاد (اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية - اليقظة التسويقية - اليقظة البيئية)، وقياس واقع أدائهم في وظائف اليقظة الاستراتيجية وهي (التوقع - الاكتشاف - المراقبة - التعلم)، وتمثلت عينة البحث في (٧٦٠) معلم في (١٤) مدرسة ثانوية فنية (صناعية - زراعية - تجارية) بمحافظة المنيا، وتوصل البحث إلى نتائج منها: جاء إجمالاً مستوى أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا لليقظة الاستراتيجية متوسطاً؛ ففي أبعاد اليقظة الاستراتيجية جاء إجمالاً بمستوى يقظة متوسطة؛ وتفصيلاً جاء أدائهم بمستوى يقظة كبيرة في اليقظة الداخلية، وبمستوى يقظة أدنى المتوسط في اليقظة الخارجية، وتم ترتيب أدائهم ترتيباً تصاعدياً في أدائهم لليقظة الخارجية حسب المطلوب تطويره كالاتي: (اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية)، كما جاء مستوى أدائهم لوظائف اليقظة الاستراتيجية متوسط، وتم ترتيب الوظائف حسب ضرورة التطوير إلى (الاكتشاف، والتوقع، والتعلم، والمراقبة). وأوصى البحث بضرورة التزام مديري المدارس الفنية بتطبيق الممارسات والآليات الإجرائية لليقظة الاستراتيجية لتطوير أدائهم، والتوجه نحو تطبيق اللامركزية في إدارة المدارس حسب الظروف والامكانيات المتاحة للمدرسة، وتمكين المديرين ومنحهم صلاحيات تمكنهم من تحقيق الاتصال المفتوح على البيئة الخارجية والمجتمع، وتنمية مهاراتهم في (التواصل والانفتاح، وإدارة الأزمات، والتفكير الاستراتيجي، والإدارة الاستشرافية، وإدارة المشكلات والتعامل معها)، وتوفير البنية التكنولوجية لأتمته العمل المدرسي والتدريب عليها.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الأداء - اليقظة الاستراتيجية - المدارس الثانوية الفنية.

## ***Developing The Performance of Technical Secondary School Principals in Minia Governorate in The Light of The Strategic Vigilance Approach***

**Amany Wahed Gerges Saleh**

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Minia University

**Amany\_wahed@mu.edu.eg**

### **Abstract**

**The current research aimed to develop the performance of technical secondary school principals in Minia Governorate in the light of the strategic vigilance approach through a proposed conceptualization. To achieve this goal, the research used the descriptive approach. By preparing a questionnaire consisting of (50) items to measure the reality of strategic vigilance in the performance of the principals of technical secondary schools in Minia Governorate in the following dimensions (technological vigilance - competitive vigilance - marketing vigilance - environmental vigilance) and also to measure the reality of their performance in the functions of strategic vigilance, which are (expectation - discovery - monitoring - learning). The research sample was represented in (760) teachers in (14) technical secondary schools (industrial - agricultural - commercial) in Minia Governorate .**

The research had concluded the following results: In general, the performance level of technical secondary school principals in Minia governorate for strategic vigilance was medium. As for the dimensions of strategic vigilance, it was generally at a medium level of vigilance; In detail, their performance was at a level of great vigilance in internal vigilance and a level of lower average vigilance in external vigilance, and their performance was arranged in an ascending order in their performance of external vigilance according to what is required to be developed as follows: (marketing vigilance, environmental vigilance, competitive vigilance, technological vigilance). The level of their performance of the strategic vigilance functions was average, and the functions were arranged according to the necessity of development into (discovery, expectation, learning, monitoring). The research recommended the necessity of the commitment of technical school principals to apply the procedural practices and mechanisms of strategic vigilance to develop their performance, and to adopt the direction towards the application of decentralization in school management according to the circumstances and possibilities available in the school. It also recommended to empower and grant

them with the authority that enables them to achieve open communication with the external environment and society, to develop their skills in (communication and openness, crisis management, strategic thinking, forward-looking management, problem management and dealing with them), and to provide technological infrastructure to automate school work and training on it.

**Keywords:** Strategic Vigilance –Performance Development – Technical Secondary School

**مقدمة:**

يشهد العالم تطورات سريعة ومتلاحقة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كافة تلك التي فرضت نفسها بقوة على المنظمات والمؤسسات من بينها المؤسسات التربوية التعليمية، حيث اقترن نجاح هذه المؤسسات بوجود المديرين الذين يُعدوا بمثابة القيادات الإدارية التي تدير شؤونها، وهؤلاء يوجهون نشاط مرؤوسيههم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولكي يتم أداء العمل بفاعليه وكفاءة، ولتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة له، ووضع الحلول العملية لذلك، يتطلب منهم أن يكونوا في تفاعل ويقظة مستمرة بأحدث التطورات والمستجدات الحادثة في البيئة المحيطة، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء العمل، وأداء المنظمة التي ينتمون إليها.

لذلك أصبحت المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة في أمس الحاجة إلى العصرية، وبات لزامًا عليها اكتساب مهارات وقدرات أساسية إذا أرادت لنفسها النجاح، كالحساسية للتغيرات البيئية، ودقة التوافق والتوقع، والمرونة، والتعامل مع المواقف الطارئة، وسرعة التكيف مع التغيير (سليمان، ٢٠١٦، ٢٦٣)، وتعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء؛ عن طريق توعية، وتبصير العاملين بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه السليم (سالم، ٢٠١٧، ٣٣٨).

وما لا شك فيه الآن أن وجود المدير العصري لقيادة المدرسة قضية عالمية بهدف زيادة فاعلية المنظمة التعليمية، وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لتحقيق السبق والتفوق، وبما يحقق نمو القوى البشرية والاقتصادية، ومن ثم الدخل القومي؛ وذلك انطلاقًا من توجه مستقبلي بأن الصراع القادم سيكون منافسة على الأداء المبدع، والأفكار المبتكرة أي دخول السوق بمنتجات جديدة من البشر (حسان، ٢٠١٣، ٤٢٥). ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة؛ لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة يعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها (أحمد، ٢٠١٦، ٨٠٠).

ويُعد التعليم الفني قاطرة التنمية ودعامة هامة من دعائم منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة والتي تصب مباشرة في سوق العمل (ناصف وآخرون، ٢٠٢٢، ٢١٥)، وتعاني القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني من أن عملية صناعة القرارات، واتخاذها تتم بمعزل عن الأوضاع والعوامل والتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية للمدرسة وعناصر القوى الخارجية المحيطة بها، تلك العوامل التي لها أثر واضح على القرارات فضلاً عن ضعف فهم الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي الفني إلى الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقلة تدريبهم على كيفية إدارة المدرسة المنتجة والتعامل معها (أبو راضي، ٢٠١٧، ١٣).

ويُعد مدخل اليقظة الاستراتيجية إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، فهو يعني بدراسة البيئة خاصة البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها، ومعرفة كيفية تأثيرها على المؤسسة التعليمية، ويعد ذلك أحد أهم الركائز والمداخل الأساسية لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة التعليمية نشاطها، والطريقة التي تتفاعل وتتكيف وتتعايش معها وتتحكم في مكوناتها (الأكلمي، ٢٠١٩، ٤). فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل ما بها من أحداث، ومتغيرات، ومن ثم فهو يُعد نظام رادار بالمؤسسة يساعدها على ملاحظة محيطها الداخلي، والخارجي، ومراقبته، مما يساعدها على فهم الأحداث بشكل استباقي، والتنبؤ بها، والاستعداد لها، من خلال عدة خطوات محددة ومدروسة؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة بما يؤدي إلى بقاء المؤسسة، وتعزيز مكانتها على كافة المستويات (خميس، ٢٠١٧، ٧٩٩).

واسهمت اليقظة الاستراتيجية في بناء كثير من الدول والمؤسسات؛ وهو ما استدعى الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة قدراتها في شتى المستويات الوظيفية بالمنظمة، استكمالاً لمسيرة عمليات التطوير الإداري وبما يتواءم مع المستجدات المحلية والعالمية، ويشير علماء الإدارة أن اليقظة الاستراتيجية بمثابة منهج علمي يقوم على جمع المعلومات حول البيئتين الداخلية والخارجية في ظل ظروف متوقعة، أو غير متوقعة بالنسبة للمنظمة، ومن هذا السياق تسهم اليقظة الاستراتيجية في وضع الأهداف وتحديد الحلول المبتكرة، لتلاشي

التحديات ومواجهة المخاطر، والعمل على اتخاذ القرارات اللازمة لاقتناص الفرص، والتطوير التنظيمي والإداري لتحقيق التميز في الأداء وتعزيز قدرة المنظمة. ويتطلب ذلك رسم خارطة طريق يهتدي بها القيادات نحو ضبط الإجراءات التنظيمية والإدارية (عبد العال، ٢٠٢١، ١٣٠٩).

وتمثل اليقظة الاستراتيجية الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تُعد بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات، والخطط المستقبلية بالمؤسسة، وتبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة، فهي تتساعد المديرين على وضع البرامج البناءة من أجل الحد من هذه التهديدات، والتكيف معها؛ لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (عبد الجهنى، ٢٠٢١، ٢٢١)، حيث أثبتت دراسة (أمين وكرسو، ٢٠٢١، ١٧٩) دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، وأوصت بأهمية وعي القيادات بأن اليقظة الاستراتيجية ضرورة أكثر من كونها التزامًا تفرضه التحديات التنافسية.

في إطار ما سبق ذكره يتضح وجود حاجة ماسة إلى الوعي واليقظة بأخر التطورات الحادثة في البيئة المحيطة، والمداخل الإدارية الحديثة لما له من أهمية في تطوير الأداء، حيث يمكن الاستفادة من مدخل اليقظة الاستراتيجية وتوظيفه في تطوير أداء مديري المدارس الفنية.

### مشكلة البحث:

تواجه قيادات مدارس التعليم في مصر جوانب قصور وضعف في الأداء؛ مما دفع الدولة إلى وضعها ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠ في محور التعليم؛ لحاجتها لاملاكها لقيادات تربوية، وإدارية متميزة، تحقيقاً لأهداف الدولة الاستراتيجية؛ في سبيل ذلك وضعت هدف ينص على "تميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين"، ووضعت مؤشرات تتمثل في إنشاء المركز الوطني لإعداد القادة التربويين، وارتفاع نسبة القادة التربويين الحاصلين على دراسات عليا في الإدارة التعليمية وفروعها (جمهورية مصر العربية، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ٣٧). كما تطرق التقرير العالمي لرصد التعليم إلى أهمية وضرورة تطوير أداء القيادات ومديري المدارس؛ وذلك حتى يتمتعوا بالقدرة على حل المشكلات، وتدعيم قدرتهم

على إحداث تواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وزيادة دورهم في تحسين العمل بالمدرسة (منظمة الأمم المتحدة للعلوم والتربية والثقافة: اليونسكو، ٢٠١٧، ٥٩ - ٦١).

كما نادت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) وخاصًا مرحلة التعليم الثانوي بتدعيم القيادات المدرسية، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم، وتوفير البنية التكنولوجية، وتدريب جميع المستويات والقيادات عليها، وبالنسبة للتعليم الثانوي الفني نادت الخطة بتفعيل الشراكات المحلية والعالمية والتوسع في العمل مع الجهات المهنية، وإنشاء مركز للابتكار والإبداع والفنون للموهوبين من الطلاب، والتوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في إطار مبادرة مصنع في كل مدرسة، مع توفير آليات التسويق المناسبة، وتطبيق نظم للإدارة المدرسية تتوافق مع التعليم الفني، بالإضافة إلى السعي لتحويل بعض المدارس التجارية لمدارس تكنولوجية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ٧٥-٨٠)، وأدرجت له مادة (٢٠) ضمن الدستور المصري تنص على "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني، والتقني، والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة، وفقًا لمعايير الجودة العالمية، بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل (دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ١٢).

وبفحص الدراسات التي تناولت أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر أكدت وجود قصور في أدائهم، حيث توصلت دراسة (زيدان وآخرون، ٢٠١٦، ٤١٠-٤٢٠) إلى ندرة تطوير مديري المدارس لأنفسهم إداريًا، وندرة استخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة، وقلة استفادتهم من الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة وخارجها، والحاجة إلى تطوير مهاراتهم التكنولوجية، وتدريبهم على التعامل مع التغييرات واحتياجات سوق العمل وتطلعات المجتمع المحلي، وكيفية بناء شراكة بين المدارس الفنية والمصانع، وأوصت بانتقاء قيادات قادرة على التخطيط، ولديها خبرة في حل وتحليل المشكلات، وتطوير أدائهم ومهاراتهم في مواجهة التحديات الراهنة، والمستقبلية.

وتوصلت دراسة (أبو الحسن وآخرون، ٢٠١٨، ٣٠٤-٣٠٦) إلى حجب بعض مديري مدارس التعليم الثانوي الفني نتائج تقييم أداء العاملين، وندرة تواصل المدرسة مع أصحاب المصالح عبر الموقع الإلكتروني، وغياب تحديث معلوماتها وبياناتها إلكترونيًا بصفة مستمرة،



وندره مشاركة رجال الصناعة في تمويل وإدارة مشروعات المدرسة، وضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في العمل المدرسي، وأوصت بشفافية نتائج تقييم الأداء، والتوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري والمدرسي.

وأشارت دراسة(كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٢٤-١٢٥) إلى ضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض مديري المدارس التعليم الثانوي الفني، حيث وضعت آليات مقترحة لتفعيل دور مديري تلك المدارس تتمثل في: الاهتمام بالتدريب الكافي للمديرين من قبل الإدارة التعليمية، وإلزام المديرين بمتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية، واستفادة المديرين من الاتجاهات القيادية المعاصرة، وتطوير إدارة المدرسة بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، وتدريبهم على الإبداع والابتكار في مجال معالجة المعلومات لرفع القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية.

أيضاً وضعت دراسة(صدقي وآخرون، ٢٠١٩، ٣٠٣-٣٠٤) مقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني في رفع الكفاءة الداخلية منها: تقييم أداء المعلمين ومتابعتهم بصفة دورية، وتوفير قائمة بالبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين بالمدرسة، واستخدام أساليب إدارية حديثة والتخلص من الورقية الروتينية، ومتابعة الصيانة الدورية للمعامل وإمدادها بالمعدات والأجهزة لمواكبة التطورات الحادثة في سوق العمل، وقيامهم بدور إيجابي في المشاركة المجتمعية، وتمثيل رجال الصناعة في مجلس الأمناء ومناقشة سبل اسهامهم في تطوير المدرسة، كما أشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ١) إلى وجود ضعف في مشاركة رجال الأعمال والشركات على الاستثمار بالمدارس الثانوية الصناعية، وقلة تقديم أنشطة إضافية بتلك المدارس تساعد على ابتكار معارف جديدة وتوظيفها، وضعف اشتراكها في تنفيذ المشروعات التنموية بالمجتمع المحلي.

ووضعت دراسة(إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٤-١٠٥) آليات لتطوير السياسات الإدارية لتحقيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تمثلت في وضع رؤية لاستشراف المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار مبدعة في حل المشكلات بطريقة استباقية، السعي نحو الجودة والإتقان لتحقيق مركز تنافسي ريادي للمدرسة الفنية، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ونقاط

القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها، ومواكبة المستحدثات التكنولوجية وتوظيفها بالمدرسة، واستخدام التكنولوجيا في تحسين الاتصال داخل المدرسة وخارجها، وتقديم خدمات مدرسية جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقه، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة.

وفيما يتعلق ببعض الدراسات التي تناولت الجانب الاستراتيجي ودوره لمديري مدارس التعليم الفني هدفت دراسة (يوسف، ٢٠١٩، ١٧٣-١٩٤) إلى توضيح دور التفكير الاستراتيجي في المشاركة المجتمعية، حيث توصلت إلى ضعف اهتمام مديري المدارس الفنية بالتحليل الخارجي للبيئة من حيث الفرص والتحديات، وقصور التعاون والتكامل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، كما وجد اهتمام المدير بالجوانب الداخلية للمدرسة، دون التركيز على العلاقات الخارجية مع المؤسسات المختلفة، وضعف التركيز على التغذية الراجعة، وقياس ما تم إنجازه، كما يفتقر إلى تحديد نواحي القوة والقصور في عملية التنفيذ؛ ليتسنى التعلم من الأخطاء، وعدم تكرارها في الممارسات الإدارية فيما بعد، وأوصت بدعم المديرين لإجراء الزيارات المتبادلة بين المدارس خاصة المدارس المتميزة في علاقاتها مع المجتمع الخارجي؛ للإفادة من تجاربها الرائدة، وتبنى وزارة التربية والتعليم مشروع لإعداد القيادات المدرسية لممارسة التفكير الاستراتيجي في الإدارة.

كما جاءت دراسة (زكي وآخرون، ٢٠٢١، ٣٦٣) توضح معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية منها ضعف اقتناع بعض مديري المدارس والإداريين بجدوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ورغم أن دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسة بمدارس التعليم الفني، إلا أن الامر يتطلب مزيد من الدراسات في هذا المجال، لذا يحاول البحث تجاوز بعض المشكلات السابق ذكرها بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني خلال تطبيق ما يُعرف بمدخل اليقظة الاستراتيجية.

**أسئلة البحث:**

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟**

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار الفكري لمدخل اليقظة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٣. ما علاقة مدخل اليقظة الاستراتيجية بتطوير الأداء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٤. ما التحليل الوثائقي للمدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا؟
٥. ما واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة البحث؟
٦. ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على ما يأتي:

١. تعرف الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. تحديد الإطار الفكري لمدخل اليقظة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. توضيح علاقة مدخل اليقظة الاستراتيجية بتطوير الأداء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٤. عرض التحليل الوثائقي للمدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا.
٥. الكشف عن واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا من وجهة نظر العينة.

٦. بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي في أهمية نظرية، وتطبيقية وفيما يأتي عرض ذلك:

#### أ - الأهمية النظرية:

١. تكمن الأهمية النظرية من أهمية متغيري البحث وهما تطوير الأداء في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية الحديثة، التي قد يكون له تأثير في تطوير أداء المديرين، وخاصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع والحاجة إلى قيادات تمتلك مهارات استشراف المستقبل.

٢. كما إن البحث الحالي يُعد إضافة في تعرف دور مدخل اليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء؛ ففي حدود علم الباحثة يُعد البحث الحالي أولى الأبحاث التي ربطت المتغيرين معًا.

#### ب - الأهمية التطبيقية:

١. تحفيز مديري المدارس الثانوية الفنية بقطاعاتها (الصناعية - التجارية - الزراعية) لتطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية والتي تؤثر في تطوير أدائهم، وتحسن أداء عملهم بمدارسهم؛ من خلال تطبيق عدد من الآليات والممارسات الإجرائية العملية بالتصور المقترح للبحث.

٢. قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج وورش عمل المركز الوطني لإعداد القادة التربويين الذي تم الإشارة إليه في رؤية مصر ٢٠٣٠، وتبصيرهم بأهمية تدريب المديرين على مدخل اليقظة الاستراتيجية.

٣. تدعيم متخذي القرار في مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة المنيا بجوانب تطوير المديرين؛ لتبني ذلك عند وضع معايير اختيارهم، وآليات تقييم أدائهم، وإدراجها في خطة الاحتياجات التدريبية المستقبلية لهم.

٤. إمداد مسؤولي التخطيط ووحدات الجودة بالمدارس بنتائج الدراسة الحالية بنقاط الضعف والقصور في أداء المدير الذي بدوره يحدد جوانب الضعف في أداء المرؤوسين،

والوقوف على جوانب الضعف بالمدارس، لإدراج ذلك ضمن الخطة الاستراتيجية، والتنفيذية للمدرسة.

### حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** تناول البحث تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية (الصناعية -

التجارية - الزراعي)، ويستهدف البحث هنا الأداء الإداري والقيادي الذي يقوم به المدير أثناء أداء مهامه ووظيفته بالمدرسة، كما ركز في المتغير الثاني على أبعاد اليقظة الاستراتيجية وهي (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية)، ووظائفها (التوقع، والاكتشاف، والمراقبة، والتعلم).

٢. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على المدارس الثانوية الفنية

بمقاطعاتها (الصناعية - الزراعية - التجارية) بمحافظة المنيا لعدة مبررات وهي: المدرسة الثانوية تمثل أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي، كما إنها همزة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وتُعد أيضًا مرحلة منتهية للسلم التعليمي لبعض الطلاب وفي نفس الوقت مرحلة موصلة وانتقالية للتعليم العالي، حيث تم اختيار محافظة المنيا؛ لأنها محل إقامة الباحثة، واقتصر البحث على قطاع التعليم الفني؛ لأنه يلعب دورًا رئيسًا في إعداد الخريجين بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم لسوق العمل، كما يقوم على الجانب الإنتاجي أو المهني سواء إنتاج صناعات زراعية ومنتجات تجارية وإعداد فنيين في التخصصات والأعمال كافة، بالإضافة إلى إن التعليم الفني يمثل النسبة الأكبر مقارنة بالثانوية العامة، كما اتضح من حصر هذا القطاع إحصائية الإعداد أن أعداد المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا عدد كبير للغاية لا يمكن تجاهل تأثيره على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٣. **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذه البحث على عينة متمثلة في معلمي المدارس الثانوية

الفنية (الصناعية - التجارية - الزراعية) بمحافظة المنيا؛ وذلك لثلاثة أسباب وهي؛ أولاً: تلك الفئة هي أكثر الفئات التي تستطيع نقل الواقع الفعلي ليقظة المديرين العاملين معهم، وثانيًا: لأنهم يمثلون النسبة الأكبر في تلك المدارس وثالثًا: لأنهم يمثلون الجهة

التنفيذية بالمدرسة، ورابعاً: لأن استجابات المديرين عن أنفسهم يتوقع أن تكون متحيزة وإيجابية، ولا تمثل الواقع الحقيقي لأدائهم.

٤. **الحدود الزمنية:** تمثل زمن إجراء الدراسة الميدانية من شهر (يوليو - سبتمبر) لعام ٢٠٢٢م.

### مصطلحات الدراسة:

١. **اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):** تُعرف **تُفويماً** بأنها الانتباه، فهي مأخوذة من الفعل يقظ أي فطن للأمر وتنبه وأخذ حذره، واليقظة نقيض النوم يقال استيقظ؛ أي صحا من نومه أو من غفلته وفاق وتنبه، وأيقظه أي أفاقه ونبهه، ويقظ للمعركة أي تاهب واستعد وتهياً لها، ويقال رجل يقظ الفكر أي متنبه (مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ١٠٦٦)، **وإصطلاحاً** هي مدخل إداري يقوم على تقييم الظروف الداخلية والخارجية بدقة وواقعية؛ بهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها؛ لتكون تحت تصرف الشخص المناسب في الوقت المناسب، لكي يستطيع الإداري اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (سلطان وأمين، ٢٠٢١، ١٠٨)، وعرفها (Attansey, 2012, 30) بأنها مدخل إداري يعكس قدرة المنظمة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الرصد الاستراتيجي (بحث وجمع ومعالجة المعلومات الاستراتيجية)؛ بهدف خفض حالات عدم التأكد والتنبؤ المستقبلي للمتغيرات البيئية، وهي جمع المعلومات الواقعية والاستباقية بصورة منظمة ومستمرة لتزويد متخذ القرارات بها لتجنب التهديدات واقتناص الفرص وبأسرع وقت ممكن (داوود وآخرون، ٢٠١٩، ٥٢)، **وإجرائياً** هي مدخل إداري يساهم في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية، من خلال تتبع ومراقبة بيئة المدرسة بشكل استباقي، والوضع التقني التكنولوجي، والعوامل التنافسية، والتسويقية، والبيئية الحاضرة، والمستقبلية، للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

## ٢. تطوير الأداء (Performance Development)

أ- **تطوير (Developing):** نُفويًا تطوير (اسم) مصدر طَوَّرَ، وطَوَّرَ: (فعل) ونقول طَوَّرَ المنظمة؛ أي قام بتعديلها وتحسينها إلى ما هو أفضل (موقع معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٢)، وتُعرف اصطلاحًا بأنها عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة، وأيضًا تحسين وتحديث وإدخال تجديرات، ومستحدثات على العمل، بقصد تحسينه ورفع مستواه بما يجعله أكثر وفاءً وتحقيقًا للأهداف (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣، ١٠٧)، وهي عملية تزويد المديرين بالمهارات والمعلومات التي تسهم في تحسين أدائهم بالعمل، ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشكلات الإدارية (درة، ٢٠٠٣، ١٥)، ويُمكن تعريف التطوير إجرائيًا بأنه: عملية منهجية تقوم على ممارسات أو آليات إجرائية محددة، تستهدف الارتقاء بالأداء الفعلي للمديرين لأفضل صورة ممكنة حتى يتمكنون من إدارة مؤسساتهم، وتحقيق الأهداف المنشودة، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

ب- **الأداء (Performance):** ويُعرف الأداء نُفويًا بأنه القيام بالشيء، وأدى الشيء: بمعنى قام به، وتؤدي الأمر بمعنى أنجز (مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، ١٩٩٣، ١٠)، واصطلاحًا هو الإنجاز الفعلي للفرد من خلال ما يمتلكه من قدرات (Good, 1973, 414)، وإنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية (860, Hornby, 1995)، وهي الإنجاز الذي يعكس النتائج الذي تترتب على السلوك أو النشاط الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل (اللبيدي، ٢٠١٥، ٧٨)، ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: قدرة المدير على توظيف إمكانات المدرسة الداخلية والخارجية من جوانب بشرية، ومادية، وتكنولوجية، وتسويقية؛ بما يساعده على إنجاز المهام والأهداف بفعالية وكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية.

ج- **تطوير الأداء (Performance Development):** يُعرف اصطلاحًا بأنه جهود منظمة تهدف إلى إحداث تغييرات في نظام الإدارة، وتحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابيًا على المجتمع؛ من خلال عمليات شاملة وتطويرية، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية، ولا تتوقف على إمام المدير بالميكانيزمات الداخلية للمؤسسة، بل تتطلب الإلمام بالبيئة المحيطة التي تعمل بها (كافي، ٢٠٢٠، ٦٦)، وإجرائيًا يُعرف بأنه:

تطوير أداء المهام والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية الفنية؛ لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة بناءً على يقظته الاستراتيجية بيئة مدرسته الداخلية والخارجية.

٣. **المدارس الثانوية الفنية (Technical Secondary Schools):** مرحلة تهدف إلى إعداد فئة "الفني" في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين، ويتم القبول في التعليم الثانوي الفني بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، ووفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التعليم. (قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ٩)

### منهج البحث:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للبحث، وهو تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي (Descriptive Method)؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، فهو يزيد من فهم الظاهرة التربوية، ويساعد في الوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة، وكذلك يمكن استنباط علاقات مهمة بين الظواهر الجارية وتفسير البيانات (فان دالين، ١٩٩٧، ٢٩٩٢)؛ وذلك توضيح واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية، وبناء تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

### عينة البحث:

تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني (الصناعي - التجاري - الزراعي) بمحافظة المنيا، بلغ عددهم (٧٦٠) عضواً في (١٤) مدرسة، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٤٣٨) عضواً في (٥٩) مدرسة بمحافظة المنيا؛ لتحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري هذه المدارس على أرض الواقع من وجهة نظرهم.

### أداة البحث:

تمثلت الأداة في الاستبانة لتعرف واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنيا من وجهة نظر العينة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وهي (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية) ووظائفها (التوقع، والاكتشاف، والمراقبة، والتعلم).



### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت تطوير الأداء، في المقابل محدودية الدراسات التي تطرقت لليقظة الاستراتيجية وخاصة في مراحل التعليم قبل الجامعي، باعتباره مدخلاً إدارياً حديث التطبيق في المجال التربوي والتعليمي والإداري، كما تندر وجود دراسات جمعت بين تطوير الأداء واليقظة الاستراتيجية لمديري مرحلة التعليم الثانوي الفني بمصر، لذا يحاول البحث عرض الدراسات التي تجمع بصورة غير مباشرة بين المتغيرين معاً سواء في قطاع التعليم قبل الجامعي أو الجامعي.

### المحور الأول: دراسات تتعلق بالتطوير الإداري.

١. دراسة (محمد، ٢٠١٧): هدفت إلى التوصل لتصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء خبرات بعض الدول (الولايات المتحدة، وسنغافورة)، استخدمت المنهج المقارن، وتوصلت إلى عدد من الكفايات المهنية التي يتطلبها مديري تلك المدارس منها على سبيل المثال وليس الحصر، التمكن من الأدوار القيادية للتخطيط الاستراتيجي، وإظهار التميز الإداري في إدارة الأزمات المدرسية، ومراعاة قواعد السلامة داخل المدرسة، وإدراك الفرص والتهديدات المحتملة عند اتخاذ القرار، ووضع جدول زمني لتنفيذ خطط التغيير والتطوير بالمدرسة الثانوية الفنية، والاستخدام الأمثل للموارد، وتوظيف الأساليب الحديثة في تخطيط العمل المدرسي، ودمج التكنولوجيا في إدارة المدرسة، وإيجاد استخدام وتوظيف الامكانيات المدرسية لتحقيق الأهداف.

٢. دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) هدفت إلى الوقوف على معوقات الأداء الإداري بمدارس التعليم الفني بمحافظة الدقهلية، وعرض متطلبات تطوير أداء مديري تلك المدارس، استخدمت المنهج الوصفي وأداته الاستبانة التي تم تطبيقها على (١٤٦) مدير بالمدارس الفنية بمحافظة الدقهلية، وتوصل إلى غياب البعد المستقبلي لمديري المدارس عند إجراء التخطيط المدرسي، وندرة تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة، وأوضحت أن متطلبات تطوير الأداء تتمثل في توفير الاتصال المباشر بين المدرسة ومواقع الإنتاج، وابتكار آليات لتشجيع المشاركة المجتمعية، والتخطيط لإحداث التكامل مع سوق العمل، ووضع آليات لتحليل التقييمات الداخلية والخارجية والاستفادة منها، وتوفير فرص لتدريب المعلمين والعاملين،

وبنية تحتية تكنولوجية من أجهزة ومعدات بالمعامل، وتفعيل خطة الصيانة الدورية لها، ونظام إلكتروني لتلقي الشكاوى والمقترحات، وإنشاء قواعد بيانات إلكترونية لكافة مشتملات المدرسة.

٣. دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠): هدفت إلى تحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة كفر الشيخ في ضوء اقتصاد المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة التي تم تطبيقها على (١٣٢) من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام العلمية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة كفر الشيخ، وتوصلت إلى نتائج أهمها: قدرة استيعاب الإدارة المدرسية للأفكار، والأساليب الجديدة، وتطبيقها بنجاح، وضعف مشاركة رجال الأعمال والشركات على الاستثمار التعليمي بالمدارس الثانوية الصناعية، وقلة تقديم أنشطة إضافية بالمدارس الثانوية الصناعية تساعد على ابتكار معارف جديدة وتوظيفها، وندرة مشاركة المدارس في تنفيذ المشروعات التنموية بالمجتمع المحلي.

٤. دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١): هدفت إلى وضع تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، استخدمت المنهج الوصفي وأداته المقابلة المفتوحة مع (١٧) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط، ومعلمي ومديري التعليم الفني الصناعي بالمحافظة، وتوصلت لنتائج أهمها: حاجة القيادات بالمدارس الفنية إلى وضع رؤية لاستشراف المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار مبدعة في حل المشكلات بطريقة استباقية، وتقديم خدمات مدرسية جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوق، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة، والسعي نحو الجودة والإتقان لتحقيق مركز تنافسي ريادي للمدرسة الفنية، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ونقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها، ومواكبة المستجدات التكنولوجية وتوظيفها بالمدرسة.

٥. دراسة (Ibrahim, 2011) هدفت إلى تعرف كيفية إعداد وتطوير القيادة المدرسية بالثانوية العامة في كينيا، والوقوف على العوامل التي تسهل وتعيق إعدادهم وتطويرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتحليل الوثائق لجمع المعلومات، وتمثلت أدواته في المقابلة المقننة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف إعداد وتطوير مديري المدارس الثانوية، واقترحت طرق يتم من خلالها إعدادهم وتطويرهم وتشمل الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ومؤتمرات مديري المدارس والمبادرات الشخصية، وأوصت بقيام الحكومة بإعداد وتطوير مديري المدارس بشكل رسمي، ودعم الوكالات الأخرى سواء كانت خاصة أو غير حكومية في تقديم الخدمات لإعداد وتطوير مديري المدارس.

٦. دراسة (Le et al., 2021): هدفت إلى استكشاف كفاءات مدير المدرسة والعوامل التي تؤثر عليها، واستخدمت المنهج الكمي والاستبانة التي طبقت على (٢٩٠) مدير في ستة مقاطعات جبلية شمال غرب في فيتنام، وأظهرت النتائج أن بعض الكفاءات الرئيسية لمدير المدرسة تتمثل في تطوير الذات وتنمية الآخرين، وتنظيم المدرسة وتشغيلها، وتطوير الموظفين، والتعامل مع العائلات والمجتمع والحكومة، والتخطيط الاستراتيجي للمدرسة، كما توصلت أن كفاءات المديرين تتأثر بالعوامل الداخلية مثل (الخبرة ومهارات تكنولوجيا المعلومات) والعوامل الخارجية.

### تعليق على الدراسات السابقة في المحور الأول:

#### ١. أوجه الاتفاق:

- اتفق البحث الحالي مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) بصفة خاصة في اختيار متغير تطوير أداء المديرين وتطبيقه على مديري المدارس الثانوية الفنية.
- أيضاً اتفق مع جميع الدراسات في اختيار مرحلة التعليم الثانوي الفني باستثناء دراسة (Ibrahim, 2011) التي طبقت على مدراس التعليم الثانوي العام.
- كما اتفق البحث مع أغلب الدراسات السابقة في هذا المحور في اختيار المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، كدراسة (إبراهيم، ٢٠٢١)، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩)، ودراسة (Le et al., 2021).

## ٢. أوجه الاختلاف:

- اختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات في ربط تطوير الأداء باليقظة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) جاء تطوير الأداء في ضوء اقتصاد المعرفة، ودراسة (محمد، ٢٠١٧) هدفت إلى تطوير الكفايات المهنية في ضوء خبرات بعض الدول، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) هدفت إلى وضع تصور لتطوير ممارسات القيادة الريادية.

- وأيضاً اختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة في هذا المحور في مكان التطبيق حيث طُبّق البحث الحالي على محافظة المنيا، بينما طُبقت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) في دمياط، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) في كفر الشيخ، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) في الدقهلية، ودراسة (Ibrahim, 2011) في كينيا، ودراسة (Le et al., 2021) في فيتنام.

- كما اختلف البحث الحالي مع دراسة (Le et al., 2021) في استخدامها للمنهج الكمي، ودراسة (محمد، ٢٠١٧) في استخدامها المنهج المقارن؛ في حين استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، واختلف مع جميع الدراسات في عينة التطبيق، فالدراسة الحالية طُبقت على معلمي التعليم الفني بكافة قطاعاته، بينما بقية الدراسات طبقت على المديرين وسبق ذكر السبب في حدود البحث.

- واختلفت مع دراسة (Ibrahim, 2011) في تطبيقها على المدارس الثانوية العامة في كينيا، بينما البحث الحالي طبق على المدارس الثانوية الفنية، واختلفت معها في الأداة وهي المقابلة المقننة، وكذلك اختلفت مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) التي استخدمت أداة المقابلة المفتوحة مع الخبراء.

## ٣. أوجه الاستفادة:

- استفاد البحث الحالي من أغلبية الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، بهدف تطوير أداء المديرين، كما استفاد بصفة خاصة من الدراسات التي ركزت على تطوير الأداء مثل دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) في اختيار متغير تطوير أداء المديرين والوقوف على معوقات أداء المديرين بمرحلة التعليم الفني.

- واستفادت البحث الحالي من الوقوف على مشكلات التعليم الفني وتحديد جوانب القصور التي تتطلب تطوير في تدعيم مشكلة الدراسة، مثل دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) التي توصلت إلى

حاجة القيادات بالمدارس الفنية أي وضع رؤية لاستشراف المستقبل، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) التي توصلت إلى غياب البعد المستقبلي لمديري تلك المدارس، كما استفادت خاصة من دراسة (Le et al., 2021) في تعرف كفاءات المديرين تتأثر بالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية، والتي تدور حول التفكير الاستباقي واتخاذ القرارات الاستباقية، والانفتاح على البيئة الخارجية والداخلية، أي الحاجة لمتغير مثل اليقظة الاستراتيجية.

- أيضاً استفاد البحث الحالي من نتائج جميع الدراسات السابقة في تدعيم النتائج في أبعاد اليقظة الاستراتيجية، ووظائفها في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لعملمهم المدرسي، كما سيتضح في تفسير نتائج البحث.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق باليقظة الاستراتيجية:

١. دراسة (عبد، ٢٠١٩): هدفت إلى قياس أثر تميز الأداء كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية، استخدمت المنهج الاستنباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (٩٧) عضواً من القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد، وتوصلت النتائج إلى توافر الأبعاد الرئيسية لليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، والتنافسية، والتسويقية، والبيئية) حيث وجدت علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتميز الأداء، وأوصت بأهمية إدراك القيادات لليقظة التسويقية، وإعادة النظر في التعامل مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية؛ من خلال تحفيز أعضائها على مراقبة الأنشطة التسويقية لمنافسيها، واستخدام أساليب مبتكرة لاكتشاف الفرص التنافسية وسرعة استغلالها لتطوير منتجاتها (الخريجين، والبحوث، وخدمة المجتمع)، وتوظيف الإفادة من اليقظة البيئية في متابعة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة، وتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في نطاق عمل الجامعة.

٢. دراسة (الجمال، ٢٠٢٠): هدفت تعرف واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة المطبقة على عينة من (٦٦) أكاديمي يعملون في الجامعات العامة والخاصة والحكومية، وتوصلت لنتائج أهمها أن درجة اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة،

وأثبتت وجود ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بمجالاتها كافة والميزة التنافسية، وأوصت بتوفير الطاقات اللازمة والخطط البديلة لمواجهة الأزمات والكوارث في بيئة العمل، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات قبل وضع الاستراتيجيات، والاهتمام بآراء الطلاب لإجراء التحسينات الدورية على الخدمات المقدمة.

٣. دراسة (حسن، ٢٠٢١): هدفت تعرف دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق تميز الأداء بالجامعات السعودية من منظور استراتيجي، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة تم تطبيقها على (١٧٨) عضو هيئة تدريس ذوي المناصب الإدارية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى نتائج أهمها واقع اليقظة التكنولوجية بجامعة الملك خالد جاء مرتفعاً بشكل عام، ووجود علاقة ارتباط معنوي موجب وقوي بين اليقظة التكنولوجية وتميز الأداء، وأوصت بضرورة مراعاة الجامعات السعودية لاستخدام اليقظة التكنولوجية عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز ممارسة اليقظة المعلوماتية والخاصة بالقدرة على التحليل المستمر والمنظم لبراءات الاختراع؛ لأنها أكثر تأثير في تحقيق تميز الأداء.

٤. دراسة (صالح وآخرون، ٢٠٢١): هدفت تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعرف على واقع تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على (٣٤١) من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ولليقظة الاستراتيجية دور في ربط المؤسسات التعليمية ببيئتها الخارجية، وتوفير المعلومات اللازمة لها؛ مما يساعدها على اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات المختلفة، ويساعدها على رصد البيئة المحيطة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة، وأوصت بتبني القيادات الإدارية لليقظة الاستراتيجية وبخاصة اليقظة البيئية.

٥. دراسة (أحمد، ٢٠٢٢): هدفت الوقوف على واقع أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الفني، وتحديد الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، استخدمت المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة التي تم تطبيقها على (٣٣٢) معلم بمدارس التعليم الفني بمحافظة الاسكندرية، وتوصلت إلى أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية جاءت

بدرجة متوسطة، كما وجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين اليقظة الاستراتيجية والقدرة المؤسسية، وأوصت بقيام المدارس الثانوية الفنية بوضع خطط التحسين لمواجهة التهديدات المحتملة من المنافسين، وملاحظة التغيرات المستمرة في تطورات سوق العمل، والاهتمام بالعلاقات التسويقية لخريجي المدارس الثانوية الفنية وبين سوق العمل، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) قبل وضع خطط التحسين للمدرسة، واستخدام الوسائل التكنولوجية التعليمية الحديثة.

٦. دراسة (Elbashir et al., 2008) هدفت تعرف أثر مدخل اليقظة الاستراتيجية على نجاح أداء المنظمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي طبقت على (١٧٨٣) مديرًا على عدد (٦١٢) من المنظمات بمختلف القطاعات في استراليا، والتي كانت تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات بدرجات عالية في نشاطاتها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على بناء القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، كما تساعد على توفير المعلومات اللحظية والدقيقة لمتخذ القرار، كما وجد علاقة إيجابية معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وأداء عمليات الأعمال، وبين أداء عمليات الأعمال والأداء التنظيمي الكلي.

٧. دراسة (Jalod et al., 2021) هدفت توضيح أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) للمديرين على زيادة الأعمال، استخدمت المنهج الوصفي وأداته الاستبانة التي تم تطبيقها على (١٢٣) مدير مؤسسة، وتوصلت نتائجها إلى وجود تفاعل وتكامل بين اليقظة الاستراتيجية وأداء زيادة الأعمال؛ حيث ساهمت اليقظة الاستراتيجية في جعل إدارة المؤسسة دائمًا على استعداد لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة وأحداثها المفاجئة باعتبارها يقظة استراتيجية، كما توصلت إلى أن إدارات المؤسسة تقوم برصد ومتابعة الأحداث الظرفية من خلال المعلومات البيئية التي تتلقاها بإشارات ضعيفة، وتعمل على تقييم مخاطرها ومواجهتها بوعي واهتمام، وتقوم بمتابعة تحركات المؤسسات المنافسة الأخرى وتحديد نقاط قوتها وضعفها؛ لضمان حضورها الفعال في ساحة المنافسة المشروعة وتحقيق التمييز على المنافسين في خدمة

عملائها، وأوصت بضرورة التزام الإدارة العليا باليقظة وتفعيل أنشطتها بشكل دائم، وإجراء دورات للمديرين تشمل برامج تدريبية على اليقظة الاستراتيجية.

### تعليق على الدراسات السابقة في المحور الثاني:

#### ٤. أوجه الاتفاق:

- اتفق البحث الحالي جميع الدراسات السابقة في هذا المحور في اختيارهم لمتغير اليقظة الاستراتيجية، كما اتفقت بدرجة كبيرة مع دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) لتطبيقها لمدخل اليقظة الاستراتيجية على المدارس الفنية، واختيار عينة التطبيق، وهي معلمي المدارس الثانوية الفنية ولكن بمحافظة الاسكندرية وليست محافظة المنيا.

- أيضاً اتفق مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، باستثناء دراسة (عبده، ٢٠١٩) التي استخدمت المنهج الاستنباطي، كما اتفق مع جميع دراسات المحور في استخدام الاستبانة كأداة لقياس اليقظة الاستراتيجية.

#### ٥. أوجه الاختلاف:

- اختلف البحث الحالي عن أغلبية الدراسات في ربط تطوير الأداء باليقظة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) ربطت اليقظة بالقدرة المؤسسية، ودراستي (حسن، ٢٠٢١) (Elbashir et al., 2008) ربطتهما بتميز الأداء، ودراسة (صالح وآخرون، ٢٠٢١) بالتنمية الإدارية المستدامة، ودراسة (الجمال، ٢٠٢٠) بالميزة التنافسية، ودراسة (Jalod et al., 2021) بريادة الأعمال.

- أيضاً اختلف البحث عن جميع الدراسات السابقة في عينة التطبيق؛ فدراسات (حسن، ٢٠٢١)، (صالح وآخرون، ٢٠٢١)، و(عبده، ٢٠١٩) تم تطبيقها على القيادات الأكاديمية بالجامعات، ودراستي (Jalod et al., 2021) (Elbashir et al., 2008) طبقت على المديرين بعدة مؤسسات.



**٦. أوجه الاستفادة:**

- استفاد البحث الحالي بصفة خاصة من دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) في اختيار متغير اليقظة وتطبيقه على معلمي المدارس الثانوية الفنية، ولكن ربطه البحث الحالي بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية، كما استفادت من الدراسات كافة في تدعيم الإطار النظري حول مدخل اليقظة الاستراتيجية.

- كما استفاد من دراسة (أحمد، ٢٠٢٢)، (عبد، ٢٠١٩)، (Jalod et al., 2021) في تحديد محور أبعاد اليقظة الاستراتيجية الخارجية وهي (التكنولوجية- التنافسية- التسويقية- البيئية) في حين اضاف البحث الحالي من خلال الإطار النظري اليقظة التنظيمية الداخلية ووظائف اليقظة الاستراتيجية.

- واستفادت من بعض الدراسات في ربط اليقظة الاستراتيجية بالأداء، فدراسة (صالح وآخرون، ٢٠٢١) ربطتها بالتنمية الإدارية، (عبد، ٢٠١٩) بتميز الأداء، (Jalod et al., 2021) بزيادة الأعمال، وبنجاح الأداء كدراسة (Elbashir et al., 2008).

**المحور الأول: الإطار النظري (اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على أداء مديري المدارس)**

تفتقر المدارس اليوم إلى وجود قيادة عصرية متمثلة في مدير ريادي ومبدع يمتلك رؤية مستقبلية واضحة وعلى درجة من اليقظة، والوعي لما يحدث داخل بيئة مدرسته الداخلية والخارجية، بل يستطيع إدارة العمليات الداخلية ويتوقع ويستعد للأحداث والمخاطر الخارجية، ويقدم حلول مبتكرة للصعوبات المتوقعة والمحتملة، كل هذا تحقيقاً لأهداف مؤسسته المنشودة بأقل وقت وجهد ودون خسائر، ووصولاً بالمرجرات إلى قدر من التميز والمنافسة؛ هذا يتطلب تطوير أدائه بشكل جيد وفق مدخل استراتيجي ينادي بالانتباه، واليقظة، والحذر لبيئة المدرسة، وفيما يأتي عرض الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة لذلك:

**المبحث الأول: الأسس النظرية لتطوير أداء مديري المدارس في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.**

تهتم المؤسسات بالأداء وتسعى نحو تطويره وتحديثه؛ وذلك لأنه يمثل الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة والمهام التي تتم داخل المؤسسة؛ فاستقرار المؤسسة وبقائها مرهون بتميز أداء قائدها والعاملين معه، ويُعد المدير أهم عنصر يتطلب التطوير؛ لأنه يقوم بتنظيم وتنفيذ

وتقويم العمل داخل مؤسسته؛ ولأن ذلك ينعكس على أداء العاملين معه وعلى أداء المؤسسة ككل، انطلاقاً من ذلك يمكن توضيح ذلك من خلال عرض خلفية نظرية حول تطوير الأداء:

### أ - أهداف تطوير الأداء:

يهدف تطوير الأداء إلى توفير الوسائل التي من خلالها يستطيع الفرد، أو فريق العمل، أو المنظمة ككل تحقيق نتائج أفضل عن طريق فهم الأداء ضمن إطار عمل متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة، كما يهدف إلى تطوير العمليات لتأسيس فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، وتنمية الأفراد بالطريقة التي تزيد من احتمالية تحقيقهم للنتائج المستهدفة في الأمد القصير والطويل (الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٦٧)، حيث اتفق كلٌّ من (العنزي، ٢٠١٩، ٢٣٤)، و(زايد، ٢٠٠٣، ٢٣٦-٢٣٩) أن أهداف تطوير الأداء تتمثل في الآتي:

١. **أهداف استراتيجية:** من أهم أهداف تطوير الأداء هو الربط بين أداء العاملين، وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، يلي ذلك تصميم نظم قياس التغذية العكسية التي تساعد على الأداء الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، حيث يندر أن تربط المنظمة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢. **أهداف إدارية:** تستخدم المنظمات المعلومات الناتجة من إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين، في حين يتساهل بعض المديرين في عملية تقييم الأداء للعاملين معه؛ مما يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل.

٣. **أهداف تنموية:** حيث يتم تنمية قدرات ومهارات العاملين، وخاصاً في الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فيتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء مع المديرين، ومن الطبيعي ألا يقتصر الأمر على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد ليشمل معرفة مسببات حدوث ذلك (دوافع العاملين، أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين، أو المشكلات التحفيزية).

مما سبق يتضح أن أهداف تطوير الأداء يمكن وصفها بأنها أهداف شاملة؛ وذلك لأنها تسهم في تحسين أداء المنظمة ككل، وتحقيق أهدافها (الأهداف الاستراتيجية)، كما إنها تزود

المدير بأسس اتخاذ القرارات في العمليات كافة التي يقوم بها داخل المدرسة (الأهداف الإدارية)، بما ينعكس بشكل مباشر على تحسين أدائه وكذلك أداء الموظفين، وجميع منتسبي المدرسة، وأيضًا البيئة المحيطة بها (الأهداف التنموية).

### ب - أهمية تطوير الأداء:

في إطار ما يحدث من متغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات، والذي يؤكد أن هذا العصر غير مستقر ودائم التغير، كما أن المستقبل سيكون زاخر بالمتغيرات؛ مما فرض التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها، خاصًا هناك نواحي قصور في الوضع القائم، حتى أن مدير المدرسة أصبح يواجه أوضاع وأحداث ومشكلات لم يكن معتادًا على معالجتها، أو التعامل معها من قبل، كل هذا يكشف أهمية تطوير الأداء (خليل، نبيل، ٢٠١٤، ١٨٣-١٨٤)، وتتمثل أهمية تطوير الأداء في:

١. مساعدة مدير المدرسة، والعاملين معه على التعرف الدقيق لنقاط القوة بالمدرسة والاستفادة منها وتعزيزها، ونقاط الضعف والسعي الدائم على تقليصها والتخلص منها والتغلب على معوقات ومشكلات تحقيق الأهداف المنشودة. (عبد الرحيم وآخرون، ٢٠١٨، ١٨)
٢. تحديد حاجات مدير المدرسة المهنية، وتقديم دورات تدريبية له أثناء الخدمة بناءً على هذه الحاجات من أجل إكسابه العديد من المهارات التي تساعد في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت. (أحمد، أماني، ٢٠٢١، ٩٩)
٣. مواكبة المستجدات العالمية، وتجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع، وترسيخ ثقافة التقويم الذاتي، وتنمية مهارات العمل التعاوني بروح الفريق، وتخطيط وتصميم برامج التطوير المهني في ضوء الاحتياجات، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكاناتها المادية والبشرية بفاعلية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨، ١٩)
٤. زيادة قدرة المدرسة على التطور والنمو والاستمرارية؛ وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة؛ مما يجعلها نظامًا متجددًا، وزيادة فهم العمل والعلاقات المتداخلة وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات. (البلبيد، زيد، ٢٠٢٠، ١٦٠-١٦١)

٥. إعداد كوراد بشرية مناسبة فهو يمثل أحد أهم السبل الذي يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية؛ وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المؤسسة بشكل عام. (سليم، ٢٠١٧، ١١٣)

٦. تطوير بعض جوانب العمليات الإدارية بالمدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال، وتحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير الأداء المدرسي بشكل فعال. (السبعي، ٢٠١٦، ٣-٤)

٧. توفير الخبرات التي تمكن المدير من امتلاك النظرة الشمولية في إحداث التغيير، والتخطيط له وتطوير الفعاليات التنظيمية، والتأثير علي العلاقات والسلوك بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية بما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة. (خليل وآخرون، ٢٠١٩، ٣٠٧)

مما سبق يتضح أن ليس التطوير يعود بالنفع على المدير فقط، رغم أن تطوير الأداء يدعم النمو المهني له، ويجعله يلم بكل ما هو جديد في مجال عمله الإداري والقيادي، لكنه يرفع كفاءة العمليات الإدارية التي يؤديها بل ينعكس التطوير على كافة العاملين معه من معلمين وإداريين وطلاب، كما ينعكس على أداء المدرسة بشكل عام.

### ج - عناصر تطوير الأداء:

يمثل الأداء درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام يمكن تقييمها واستخدامها في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها؛ فالأداء هو النتائج المتحققة من تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها (كافي، ٢٠١٦، ١٨)، وأكد (عبد اللطيف، ٢٠١٩، ١٣٤)، و(درة والضباع، ٢٠٠٨، ٣٠٤-٣٠٥) أن عناصر تطوير الأداء هي:

١. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات، ومهارات، واتجاهات، وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
٢. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهذه تشمل المهام والمسئوليات، أو الأدوار، والمهارات، والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
٣. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: (أهداف التنظيم، وهيكله وموارده، ومركزه

الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية).

مما سبق يتبين إنه لكي يتم تطوير الأداء لا يمكن تطوير أداء الفرد/المدير بمعزل عن متطلبات عمله، فوجب كما يتم تطوير الفرد يتم تطوير أدواره ومهامه التي يتطلبها العمل، كما لا يمكن تغافل بيئة عمله المؤثرة فيه سواء كانت داخلية وخارجية، فهي التي تحكم قراراته بل قد تفرض عليه أداء أو اتخاذ قرار معين، كما أن البيئة قد تمثل عائقاً لأدائه، فمثلاً قد تحدث طوارئ، أو مخاطر تلزمه أو تقيد به بأمر ما، كل هذا لابد مراعاته عند التطوير.

#### د- العوامل المؤثرة في تطوير الأداء:

يمثل الأداء نظاماً مفتوحاً تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من عوامل داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، ومجموعة من (العمليات المتفاعلة فيما بينها؛ من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من عوامل خارجة أي (المخرجات)؛ وهذا يتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو التغذية العكسية) أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام)، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى بـ "توازن الأداء" (الداوي، ٢٠١٠، ٢٢٢)، لذا يتأثر الأداء بجميع القوى المحيطة بالفرد داخل المنظمة (البيئة التنظيمية) الداخلية، والخارجية، وتؤثر على أدائه ويمكن توضيحها على النحو الآتي (حسن، ٢٠١٦، ٢٦-٢٧):

#### ١. البيئة الداخلية Internal Environment؛ وتتمثل في الجوانب الآتية:

- **ظروف العمل المادية:** وما تتركه من راحة الفرد وتسهل له حركته في اتجاه التميز في الأداء وذلك مثل توفير الآلات والمعدات والأدوات اللازمة للعمل.

- **العوامل التنظيمية:** وتؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد مع نفسه ومع الآخرين مثل اللوائح والقوانين والعلاقات مع الغير، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، بجانب عمليات التدريب، والتوجيه، والتقييم والتقييم الدائم للأداء.

٢. **البيئة الخارجية External Environment:** وتتمثل في الظروف العامة للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتؤثر هذه البيئة على الفرد والمنظمة، وتتضمن هذه الظروف العوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية. والأداء يتأثر بعدد من العوامل الداخلية يمكن إجمالها في عاملين كما ذكرها (العدوان، ٢٠١٧، ٢٢):

١. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، وطرق وأساليب العمل، والجوانب الفنية التي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، ففوقية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

٢. **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

يُستنتج مما سبق أن الأداء الحقيقي الفعلي المتوازن في شبكة من العلاقات الدائمة المتكاملة التي تجعله يتزن، تلك العلاقات تتمثل في قدرة الأداء على التفاعل مع جميع العوامل التي تشكله، سواء كانت عوامل داخلية، وخارجية، وفنية، وإنسانية، فإذا كان الأداء يُعد نظامًا مفتوحًا، إذن فأى نظام/أداء ديناميكي التفاعل يمثل كائنًا حيًا يؤثر ويتأثر بجميع مكوناته وبيئته المحيطة.

#### هـ - متطلبات تطوير الأداء:

يتطلب تحقيق جودة الأداء للمدير وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعمالين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العمالين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العمالين المستقبلي وتحسينه (العمرات، ٢٠١٠، ٣٥٠)، وتقوم عملية تطوير الأداء، وتحقيق الأداء المتميز على توفير المتطلبات

الآتية(اللبي،٨٣،٢٠١٥)، و(السيد وآخرون، ٢٠١٨، ٦٣-٦٤)، و(عباس، ٢٠١٩، ٣٦)، و(حسين، ٢٠١٥، ٤٥):

١. تهيئة الظروف المحيطة للقيام بالعمل، واعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

٢. يمتلك القادة تخطيط عالي الكفاءة، وسرعة في التفكير وسرعة في اتخاذ القرار، وحسن التصرف في المواقف الطارئة، وإيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، والإلمام بالمعلومات والقرارات الصادرة عن الإدارات التعليمية، والأحداث الجارية باعتبارها المادة الخام للقرار الإداري.

٣. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، ومعدات، ومعلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.

٤. التغذية العكسية الدائمة ومتابعة الأداء وملاحظة مستوى كل فرد، ومستوى العمل الذي يقوم به، وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطى ما قد يصادفه من عقبات.

٥. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض الموظف عن أدائه وفق نتائج التقييم.

٦. توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية بين المؤسسة التعليمية والقطاع العام والخاص؛ لتحقيق الأداء المتميز.

٧. البحث المستمر عن الأفكار الجديدة، وقلة التمسك بالسياسات والنظم، والإجراءات التقليدية الجامدة، واستيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة.

٨. المقارنة المستمرة مع المنافسين، والبحث عن السبل والآليات لتحقيق التفوق والتميز عليهم وليس مجرد الاقتداء بهم.

بإجمال ما سبق يتطلب تطوير الأداء من المدير القائد امتلاك تفكير تخطيطي للمستقبل، وأفكار تجديدية وممارسات غير تقليدية لأحداث التطوير، وهذا يأتي من خلال البحث عن المنافسين، والنماذج المتميزة لمحاكاتها، بالإضافة إلى التخطيط للمواقف الطارئة، وإدارتها بشكل جيد، وتهيئة الظروف المحيطة بالعمل المدرسي.

**٥ - مهام مدير المدرسة:**

يتمثل أداء المدير في كل ما يقوم به من واجبات ومهام والتزامات تجاه الموظفين والعملاء (ناصر، ٢٠١٩، ٦٣٥)، فالموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبط بالطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والمستخدمين، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة فرض عليه القيام بالعديد من المهام والأدوار، فهو مسؤول عن قيادة فريق عمل المدرسة نحو تحقيق أهداف النظام التعليمي، كما يتوقع منه القيام بالوظائف الأساسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم، وهي ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها المدير لإنجاز أعماله (محمد، ٢٠١٨، ٦٢٢).

ويعد مدير المدرسة الرئيس التنفيذي المسؤول عن أنشطة المدرسة كافة للمجالات التربوية والتعليمية، والأنشطة المدرسية، والشؤون الفنية والخدمية، وبالرجوع إلى القرار الوزاري (رقم ١٦٤ بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦، ١٢٩-١٣٠) الذي أشار إلى مهام مدير المدرسة، ويمكن توضيح بعض تلك المهام وهي كالاتي:

١. إرساء مبادئ العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق.
٢. حفز استخدام التكنولوجيا في مجال التعليم والإدارة.
٣. دعم التواصل، وفتح قنواته داخل المدرسة وخارجها.
٤. المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية.
٥. العمل على جعل المدرسة مركزاً لخدمة المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.
٦. تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة في تواصل مع المجتمع، وتعزid المشاركة المجتمعية.
٧. الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق، وإتمامه بشكل دوري.
٨. حفز العاملين على تطوير أدائهم المهني، وخلق فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة.
٩. التخطيط للاستثمار الأمثل لموارد المدرسة (البشرية - المالية - المكانية - المعلوماتية - السلعية).



١٠. وضع سبل التواصل مع المجتمع، بما يشجع مشاركة المجتمع للمدرسة، وتقديم الدعم لها.

١١. الشراكة مع الأنظمة المحلية ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة.

وتتضمن مهام المدير في الوعي بالمشكلات التي يجب معالجتها والعقبات التي يجب التغلب عليها، وفهم أسباب وجودها، والكفاءة في قيادة المرؤوسين في التعامل مع المشكلات وتذليل العقبات، والتخطيط الذي يوفر التركيز والتوجيه اللازم لتوجيه العمل وتعظيم التأثير (Duke, 2014, 81)، وأضاف كلٌّ من (المنقاش وبخاري، ٢٠٢١، ٢٦١)، (ضحاوي وخاطر، ٢٠١٤، ٤٧-٧٣)، (إبراهيم، ٢٠١٦، ١٢٨)، (الأغا وعساف، ٢٠١٥، ٨٠-٩٣)، (عطوي، ٢٠١٤، ٢٢) لما سبق عدد من المهام والممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة وهي كالآتي:

١. **التخطيط Planning**: ويتضمن وجود أهداف ورؤية مشتركة عن الأداء المتوقع، ومساعدة المرؤوسين أيضاً على فهم توجيهات وتوقعات الإدارة الجديدة لتكوين الاتجاه الإيجابي، واستخدام استراتيجية شاملة متعددة المراحل وفق خطة زمنية مناسبة، والتوزيع العادل للمسؤوليات، والسلطات الإدارية والتربوية على المرؤوسين مع مراعاة الموارد المادية والبشرية، ويتضمن عنصرين أساسيين، وهما:

- **التنبؤ بالمستقبل**: يعتمد الخطط بناءً على التقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، اعتماداً على المعلومات الدقيقة والموضوعية مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل الوقوع فيه.

- **الاستعداد للمستقبل**: ويعتمد على مدى توفر المعلومات، والإحصاءات، والتقديرات للإمكانيات البشرية والمادية التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية، والمحافظة على الاستمرار في الخطة.

٢. **التنظيم Organizing**: ويتضمن تنظيم الجوانب والأنشطة والموارد كافة بالمدرسة، وتفويض المرؤوسين، وتكوين فرق العمل، والعمل على إيجاد المناخ المدرسي الملائم،

والعمل على إحداث التغيير وتوجيهه، وتعزيز العلاقات من خلال الجهود الاستباقية، كما يتضمن التنظيم الآتي:

- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة، ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.  
- إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه من القوى البشرية والتجهيزات والمعدات.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا يتطلب تعرف قدرات واستعدادات كل فرد.

- الإحاطة باللوائح والتعليمات، والنشرات الخاصة بالتعليم عامة، والإدارة المدرسية خاصة.

٣. **التوجيه Directing**: من خلال تهيئة المناخ الملائم للعمل، والتعلم المستمر وتحفيز العاملين، ووضع برامج التدريب، وتهيئة الصف الثاني من القادة، ويقوم التوجيه على الممارسات الآتية:

- تشجيع العمل الجماعي من خلال قدرة المدير على إتاحة المجال أمام جميع العاملين لعرض المتطلبات الفنية لوظائفهم ومعرفة المتطلبات التي يفرضها الموقف.

- استئثار دافعية الافراد نحو تحقيق الأهداف الموضوعية؛ وذلك من خلال وضع خطة للحوافز، وإرشاد الأفراد والتصويب الجيد للأخطاء.

- تقدير احتياجات المعلمين في مجال عملهم والعمل على توفيرها، وتشجيعهم على النمو المهني من خلال تشجيع اشتراكهم في الحلقات الدراسية والدورات التدريبية واللجان والندوات.

- الاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة والبيئة المحلية، والاستفادة منها في تحسين العملية التربوية وتطويرها.

٤. **الاتصال Communication**: عن طريق نقل المعلومات، والتعليمات، والأوامر،

والقرارات من مستوى الإدارة العليا (الإدارة التعليمية- المدير) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين - الإداريين - الطلاب) بهدف إحداث تأثير في سلوك أعضاء المدرسة، بما يخدم مصلحة

المدرسة، ويحقق أهدافها، وتتضمن عملية الاتصال قيام المدير بالمهام الآتية:

- الزيارات الصفية للمعلمين داخل الفصول المدرسية.

- الاتصال المباشر مع أعضاء المدرسة عن طريق الندوات واللجان والمجالس.

- متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة.
  - نشر التعليمات ورفع التقارير إلى المعلمين والتي تتصل بمشكلة تعليمية، أو مدرسية معينة.
  - تكوين حلقة اتصال فاعلة بين المدرسة والأطراف ذات العلاقة، وتدعيم تبادل ومشاركة الخبرات.
  - رفع مستوى وعي المجتمع المدرسي بمشكلات المجتمع وقضاياها؛ لإيجاد حلول عملية لها.
  - ٥. **الرقابة Controlling:** وتُعني التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعية، والرقابة المثلى تتمثل في إدراك الوقوع في الخطأ والقضاء على أسبابه، ويقوم مدير المدرسة بالممارسات الرقابية الآتية:
    - يراقب أداء المعلمين ويتابع الانتظام في اليوم الدراسي والالتزام بالتعليمات.
    - يكشف مواطن الضعف في أداء العمل لدى العاملين ويقوم بمعالجتها وتقويمها.
    - الإبلاغ الفوري عن الأخطاء، أو الانحرافات، وتوقع الأخطاء واكتشافها قبل وقوعها.
    - يضع معدلات للأداء لقياس الإنجازات (كمية العمل، وجودة العمل، والزمن اللازم للأداء).
  - ٦. **التقويم: Evaluation:** وتُعني متابعة المخرجات لتقويم الجهود عن طريق توافر المعلومات المشتركة؛ وذلك من خلال التقويم والمساءلة، حتى يمكن تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها، ويتضمن التقويم قيام المدير بالممارسات الآتية:
    - تقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس.
    - التأكد من أن الخطط يتم تنفيذها في توقيتها وبالطريقة المرسومة لها.
    - تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع؛ لمعرفة ما تقدمه المدرسة للمجتمع من خدمات.
    - دراسة أسباب الانحراف عن التنفيذ، والعمل على تفادي المشكلات وتصحيح الأخطاء.
    - تحليل المعلومات، والإجراءات، والإمكانات، ونواتج الأداء؛ لتعرف مدى تحقيق الأهداف.
- وأضاف (ضحاوي وخاطر، ٢٠١٤، ٧٣-٧٤) وظيفة أخرى مستحدثة لمدير المدرسة إلا وهي استشراف المستقبل،، فهناك فرق بين مدير ينتظر المستقبل يأتي إليه، وآخر يسارع نحو المستقبل ويستخدم أدواته وآلياته، أو ينتظر التغيير لحدوث رد الفعل، وآخر يتوقع الأحداث ويستعد لها، وتتمثل ممارسات هذه الوظيفة في الخطوات الآتية:

- قراءة المجتمع واحتياجاته، وتفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج باحتمالات للمستقبل.

- تقدير تجنب احتمالات المخاطر، والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح المؤسسة/المدرسة.  
- إدارة المستقبل، والنشاط، والتهيؤ استعدادًا لتغير متوقع، والعمل على تحقيق تغيير مرغوب فيه.

- اختراق مناخات قائمة، وعدم الركون للسائد، وإيجاد أجواء تساعد على التغيير وتدعو إليه.  
- التطوير المستقبلي للموارد البشرية، من خلال تثقيفهم، وتطويرهم لمسيرة المُستجدات والتطورات.

وأضاف (Miller et al., 2016, 560-561) أن القيادة المتزنة لمدير المدرسة تعتمد على قيامه بالممارسات الآتية: الميل نحو إحداث التغيير، والاتصال الجيد مع الموظفين والطلاب، والاعتراف بالنجاحات، والإنجازات وتقديم المكافآت الطارئة، وتحقيق الانضباط والحماية من الانحرافات، والمرونة والتكيف مع الظروف الحالية، والمراقبة والتقييم للهيئة التدريسية والطلاب، وتطوير الأفكار وتدعيم الابتكار، وتوفير الموارد والسعي نحو التطوير المهني للموظفين، والوعي بالظروف وإدراك البيئة المدرسية وحساسيتها للأحداث.

مما سبق يتضح أن مهام المدير متعددة للغاية ويصعب حصرها، ويمكن إجمالها في مهام إدارية وقيادية، حيث يقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، واتصال، ورقابة، وتقويم، ويقود المدرسة للغد ويستشرف مستقبلها ويستعد له، وغيرها من المهام القيادية السابق ذكرها.

من هنا يسعى البحث إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية باستخدام أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتضمن تطوير شامل لكافة الجوانب المحيطة بعمل المدير، فالتطوير يتطلب انفتاح المدير على كل ما هو جديد في إطار عمله، ويمتاز هذا المدخل بأنه يجعل المدير يتفاعل مع جميع العوامل المؤثرة في إدارته لمدرسته، ويطور أدائه ويرفع من مستوى إدراكه ووعيه البيئي، والتنافسي، والمعلوماتي، والتنظيمي، والتخطيطي، والاستراتيجي، ويتمثل هذا فيما يُسمى بمدخل اليقظة الاستراتيجية.

**المبحث الثاني: الإطار الفكري لمُدخل اليقظة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.**

في ظل مشارف الثورات الصناعية الرابعة والخامسة وحاجة المؤسسات التعليمية إلى مدير رائد واستباقي يحدث تغييرات ملحوظة في مدرسته، ينظر للمستقبل ويستعد له بكل طاقته، مدير مبادر يسعى نحو تطوير وتحسين الواقع الفعلي والظروف الحالية لمؤسسته، لا ينتظر حدوث المشكلات أو الأزمات والطوارئ للتعامل معها بل يأخذ الحيطة والحذر ويتبع منهج الوقاية خير من العلاج، فهذا يتطلب أن يكون المدير يقظاً استراتيجياً على المستوى التنظيمي الداخلي للمدرسة، والمستوى الخارجي سواء كان يقظاً للتكنولوجيا والسوق والبيئة المحيطة بها، ويتوقع ويكتشف ويراقب بيئته الداخلية والخارجية، ويتعلم كيف يتعامل معها، وفيما يأتي توضيح ذلك من خلال الأدبيات الإدارية، والتربوية المعاصرة حول مدخل اليقظة الاستراتيجية:

**أ - أهداف اليقظة الاستراتيجية:**

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى تمكين المؤسسة من معرفة المستجدات الأنوية للبيئة في كل الميادين والمجالات؛ بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتحقيق الوفرة المالية، من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج، وكذلك تحديد المركز التنافسي، وتساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة، والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرار، وتهدف إلى ضمان استمرار وجود المعلومات وتدققها في المؤسسة باستمرار؛ مما يساعد على عملية التنبؤ (لامية ويسمين، ٢٠١٧، ٦٣-٦٤)، وأضاف (نصر، ٢٠٢١، ٩١٧)، (مجد، أحمد، ٢٠١٦، ٣٤)، (الروبي، ٢٠١٩، ١٤٩-١٥٠) أهداف أخرى لليقظة الاستراتيجية وهي:

١. **هدف معلوماتي:** يتمثل في توفير نظام معلوماتي استراتيجي بالمؤسسة، يشمل جميع جوانب المؤسسة المختلفة، وأيضاً معالجتها، ونشرها وتقديمها لمتخذي القرار.
٢. **هدف تنافسي:** ويتضمن تحديد أفضل الممارسات، والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة ومحاولة تطوير أدائها.

٣. **هدف بيئي:** يتجسد في محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في البيئة المحيطة واستثمارها، وأهم التهديدات التي تواجه بقائها وكيانها في المستقبل، ولا يتم ذلك إلا بإجراء تحليل لبيئة المؤسسة العلمية، والتكنولوجية والتقنية.. إلخ، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط، وأيضاً مقارنة واقع المؤسسة مع منافسيها.

٤. **هدف تخطيطي:** ويتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة، ومراقبة أنشطة المنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم، والاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية.

٥. **هدف علمي:** يقوم على تشجيع البحث عن أفكار جديدة وتطويرها، والابتكار لتطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع.

٦. **هدف منهجي:** ويقوم على توظيف أحدث الأساليب العلمية في تفعيل اليقظة والتقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي والمستقبلي تجاه المنافسين، لعل من أهمها استخدام أسلوب أفضل الممارسات لتحديد استراتيجية المؤسسة في المستقبل في مواجهة منافسيها.

٧. **هدف اقتصادي:** ويركز على العائد الاقتصادي من المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة أرباحها، وتطوير منتجاتها، وتحسين جودتها، والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد، وضمان توسيع حصتها السوقية.

يتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تهدف إلى تطوير مدير/ قائد المؤسسة التعليمية على المستوى الإداري والقيادي التخطيطي، والعلمي، والمعلوماتي، والبيئي، والاقتصادي؛ فبالتالي فإن تطبيقها سوف يحقق فوائد كثيرة ويعود بالنفع على الفرد/المدير في عدة جوانب متكاملة، كما ينعكس التأثير على الجانب الاقتصادي، والتسويقي، والخدمي في البيئة المصرية.

#### ب - أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تُعد اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستغني عنها، كما أن اليقظة تقرب المؤسسة التعليمية من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله، وتلعب دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين

والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس، بذلك فهي تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية، وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي. (الزهيري، ٢٠١٨، ٢٢-٢٣)

وتساعد اليقظة الاستراتيجية القادة على التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها، وتجنب التهديدات وأثارها، وتشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المنظمة واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال أعمالها، وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية للمنظمة، ومقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطويرها وإكسابها ميزة تنافسية، وتحقيق رؤية واضحة للإعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم، والاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد التكنولوجي، وتحسين وتطوير وتوسيع نشاط المنظمة والدخول في أسواق جديدة لكسب عملاء جدد وضمان توسيع حصتها السوقية. (منهل وخطاب، ٢٠١٨، ٣١٣)

تسهم اليقظة الاستراتيجية بشكل كبير في نجاح المنظمات من خلال السماح للتنبؤ بالتحديات أو العقبات المستقبلية التي سوف تواجهها بالمنظمة، باعتبارها أداة تسمح بالتنبؤ والتفوق على المنافسين، من خلالها قيام المنظمة بتطوير عدد من المزايا التنافسية، بما يتيح التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، وبالتالي تحسين علاقتها مع العملاء، وضمان استجابة جديدة لاحتياجات العملاء، واكتشاف أسواق جديدة، وتكيف المنتج مع التغيرات الجديدة، وتحسين الخصائص التقنية لجودة الإنتاج وخفض التكاليف، وزيادة قدرة المنظمة الابتكارية، وسرعة رد الفعل على التغيرات الحادثة بالبيئة المحيطة، وتساعد في معرفة المنافسين الحاليين، والمحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم. Dawood & Abbas, 2018, (4)

وأضاف كلٌّ من (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ١٩٩)، (الجمال، ٢٠٢٠، ٦)، (Lesca & Castagnos, 2000, 1-22)، (عبد، ٢٠١٩، ١٦١) إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية الآتي:

١. تطوير الأداء: تسمح اليقظة الاستراتيجية كأداة للمؤسسة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة وتختص بالتيشير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

٢. **دعم التخطيط:** اليقظة الاستراتيجية تدعم ضرورة التخطيط سواء على المدى القصير، أو المتوسط أو الطويل، وتسهم في تشكيل، وبلورة الاستراتيجيات، وتقييم الأهداف الناتجة عنها.
  ٣. **دعم الاستجابة:** تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوطات، والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية، وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة.
  ٤. **تعزيز الإبداع والابتكار:** تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة بمقارنتها بنظيراتها من المؤسسات الأخرى، مما يحفز الابتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعيم موقعها التنافسي وتساعد في تطوير مزايا تنافسية.
  ٥. **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين، والتكنولوجيا ... إلخ، فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها.
  ٦. **تدعيم التوقع واستباق الأحداث:** تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب؛ مما يمكن من استباق الفرص الجديدة، والقضاء على التهديدات، والأخطار المحتملة.
  ٧. **التحليل البيئي:** تساعد اليقظة الاستراتيجية القيادات بالمؤسسات على استغلال ليس فقط الفرص، وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، وتأمين الحماية للمؤسسة، وتحقيق مصالحها.
- مما سبق يتضح أهمية اليقظة الاستراتيجية في إحداث تطوير للمؤسسة في الحاضر والمستقبل، فاليقظة الاستراتيجية تمكن المدير من امتلاك نظرة بعيدة المدى واستباقية، ونظرة تحليلية شاملة لبيئة المدرسة الداخلية، والخارجية، وقدرة على الاستجابة السريعة للمشكلات التي تعترضه بفكر ابتكاري، وغير تقليدي.



**ج - خصائص اليقظة الاستراتيجية:**

- تُعد اليقظة الاستراتيجية العملية الجماعية المُستمرة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، للتتبع والتعقب ومن ثم استخدام المعلومات المتوقعة، والتي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة؛ وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار، وعدم التأكد بصفة عامة (Muniz & Lesca, 2003,1)، حيث اتفق كلٌّ من (محمد، نسرين، ٢٠٢٠، ٢١٤ - ٢١٥)، و(خلفلاوي، ٢٠١٧، ٢٨٩)، و(عيسى، ٢٠١٨، ١٦)، و(نصيرة، ٢٠١٤، ١٦٥-١٦٦) على أن اليقظة الاستراتيجية تتسم بالخصائص الآتية:
١. **الاستراتيجية:** فهي مسؤولة عن توجيه المنظمة نحو المستقبل، وتساعد على اتخاذ القرارات غير المتكررة والتي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
  ٢. **تطوعية:** فهي ليست مفروضة على الأفراد، ولكنها مستمدة من رغبة أفراد المؤسسة، ووعيهم بالأحداث السابقة للمتغيرات المستقبلية، وبتنشيط الحواس كافة للبحث عن المعلومات.
  ٣. **الذكاء الجماعي:** فهي تعتمد على ذكاء مجموعة من الأفراد، والتي تقوم بملاحظة العلامات، أو الإشارات في المحيط، وإعطائها معنى معين لتحقيق هدف العمل الجماعي للفريق.
  ٤. **المحيط:** وهو يمثل العوامل المؤثرة بطريقة علمية على المؤسسة، وهو ليس مفهوماً مجرداً أو تعبيراً إحصائياً، ويتكون المحيط من جوانب اقتصادية، وثقافة، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية.
  ٥. **العملية الإبداعية:** حيث يرتبط تفسير إشارات الإنذار المبكر بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية لا تصف أيًا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات.
  ٦. **التوقع:** وهو البحث عن المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤيه بحيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل في المحيط المرتبط بالمؤسسة، وليس من المهم التعبير عن الماضي أو الحاضر.

مما سبق يتضح إذا تبني المدير مدخل اليقظة الاستراتيجية، فهذا يعني أنه لا بد أن يكون الأمر تطوعي برغبة داخلية من المدير والعاملين معه، بحيث يسعون نحو دراسة

العوامل المحيطة بالمدرسة، ويتوقعون مؤشرات الإنذار، والمخاطر، والطوارئ المحتملة، ويتعاملون معها على أنها تمثل حاضراً قريباً بدلاً من الاصطدام بها دون وعي؛ مما يكلف مؤسسته خسائر، ويجعلها غير مستقرة، وتفكر بفكر الماضي.

**د - أبعاد اليقظة الاستراتيجية:** تمثل اليقظة الاستراتيجية عملية منظمة، ومدروسة لرصد عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ومراقبتها باستمرار، مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة (خلف، ٢٠١٩، ٣٣٧)، ويفترض مفهوم اليقظة الاستراتيجية أن الإدارة بالمنظمات حتى تتصف بالفعالية يجب عليها مراقبة التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تتمثل في العوامل التكنولوجية، والاقتصادية والسياسية، والبيئية (Olszak & Ziemba, 2007, 138)، واتفقت أغلبية الدراسات على أربعة أبعاد لليقظة الاستراتيجية، تتمثل هذه في اليقظة الخارجية بالإضافة إلى اليقظة الداخلية التي لا يجب أهملها أو تجاهلها، ويمكن توضيحها كما يأتي:

#### ١. اليقظة الاستراتيجية الداخلية (Internal Strategic Vigilance):

ويُطلق عليها اليقظة التنظيمية أو الداخلية لكونها تهتم بمتابعة التغيرات الداخلية كافة التي تحدث في مختلف الأنشطة، والوظائف الداخلية التي تمتلكها المنظمة؛ فهي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز نشاطاتها بالاعتماد على المعرفة والمواهب لرأس المال الفكري المتمثل بالموارد البشري، وكل ما يتعلق بالمنظمة من موارد والعلاقة الداخلية بين هذه العناصر، فاليقظة الداخلية تحقق قدرة المنظمة الإجرائية على معالجة ودعم وقياس القضايا التنظيمية لمختلف الأنشطة والوظائف، كما أشار كلٌّ من (Olson et al., (Jung, 2009, 67) (2014,4).

٢. **اليقظة الاستراتيجية الخارجية (External Strategic Vigilance):** وهي التي تركز على متغيرات وعوامل البيئة الخارجية، وتتضمن الأبعاد الآتية:

#### - اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance)

وتعني المراقبة والتحليل المستمر لكل ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية الحالية، والمستقبلية؛ حتى تتمكن المنظمة من مواجهة ابتكارات، وإبداعات المنافسين (Heintz et al., 2016, 3)، ويؤكد هذا النوع على قدرة المنظمة على متابعة التطورات التكنولوجية الخاصة بنظم المعلومات والإنترنت وغيرها من البرمجيات المعاصرة؛ باعتبارها أحد مكونات البيئة الخارجية لمساعدتها على تحديد الفرص، والتهديدات المتعلقة بالجانب التكنولوجي، وتوظيف ذلك في تعزيز القدرات التنافسية الخاصة بها. (حسين، ٢٠١٨، ٦٠٠)

#### - اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance)

تعبّر عن البحث والتحليل، والاستغلال الأمثل للمعلومات المتوفرة عن منافسيها، وقطاع نشاطها لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الاستخبارات التسويقية في ظل الاهتمام بالمنافسين الحاليين والمرتبطين (Sietovirta, 2011, 10)، فاليقظة التنافسية تقوم على جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها، واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، وتسمح اليقظة التنافسية بالبحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، وكذلك الفهم الجيد للتغيرات الحادثة في بيئة العمل، ثم التنبؤ، والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي؛ وذلك من خلال معرفة الاتجاهات الجديدة، ورفع القدرة المؤسسية، وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات، بالإضافة إلى الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرة لدعم معرفة المؤسسة وتطويرها. (عيسى، ٢٠١٨، ١٨)

#### - اليقظة التسويقية (Marketing Vigilance)

يطلق عليها أحياناً اليقظة التجارية، وتعني البحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتتعلق بتطور سوق المؤسسة وسلوك العميل، ومحاور اتصال منافسيها، والتنبؤ بتغير احتياجات سوق العمل، وتسمح اليقظة التسويقية باكتشاف أسواق جديدة واقتراح منتجات جديدة علي العملاء، وتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق. (جابر، ٢٠١٩، ٢٦٣)، وتهتم هذه اليقظة بالمعلومات المتعلقة بالأطراف الخارجية

المتعاملة مع المنظمة سواء العملاء من حيث (متابعة اتجاهاتهم، وطلباتهم، وتوقعاتهم، ومواقفهم السلوكية) أو الموردين من حيث (خططهم التكنولوجية، والتجارية، والمالية، وتطور عرض المنتجات من طرف المورد)، والعلاقة بين المورد والمنظمة (Popovic & Jaklic, 2006, 15).

### -اليقظة البيئية (Environmental Vigilance)

يُطلق عليها باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المنظمة، وهي تسعى للتحقق والمراقبة المستمرة المتواصلة وجمع المعلومات المتعمقة بكل الاحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية، والقانونية والاجتماعية التي تميز المنظمة بين منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرارات عبر شبكات الاتصال. (حامد، سهير، ٢٠٢٠، ٥٢)

تعقيباً على ما سبق يتضح إمكانية الاستفادة من مدخل اليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء؛ نظرًا لأن عملية تطوير الأداء تتطلب تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ للوقوف على تطوير الأداء الفعلي للوصول إلى الأداء المستهدف، فاليقظة تمثل في جوهرها عملية تحليل بيئي، ولكنها ليست للوقت الحاضر فقط بل للمستقبل أيضًا، فعند قيام المدير بتحليل بيئة مدرسته يحلل وضعها اليوم، ووضعها المتوقع في المستقبل.

### هـ- وظائف اليقظة الاستراتيجية: (Strategic Vigilance Functions)

يمكن تمثيل اليقظة الاستراتيجية بأنها رؤية استشرافية تتوجه نحو فهم المستقبل، وبالتالي تحضير سبل التعامل معه، وهذا بعد الاكتشاف المبكر للعوامل المؤثرة التي سوف تشكل وتنبئ عن صورة المنظمة القادمة، وهو يُعد أفضل الممارسات الإدارية التي تحتاج إليها المنظمات، ويتطور وظائفها في التوقع والاكتشاف والمراقبة والتعلم؛ مما يوفر في النهاية نظام معلومات مفتوح على البيئة الجديدة، والتغيرات السريعة ويساعد على اتخاذ القرارات بالمراقبة، والتحليل للواقع، وتوقع المستقبل سواء عمليًا أو تقنيًا، أو حتى اقتصاديًا (هندي، ٢٠٢٠، ١١١)، ولليقظة الاستراتيجية وظائف أربع كما أشارت (داوود وآخرون، ٢٠١٩، ٥٤)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢١، ٢١٥)، و(أحمد وأمين، ٢٠٢١، ٧٦)، و(الزهيري، ٢٠١٨، ٣٤) وهي:

١. **التوقع (Prediction):** الذي يكون مستنداً إلى عمليات البحث السليم وقریباً إلى الواقع وهذا يبين دور اليقظة بتوفير المعلومات الدقيقة على سبيل المثال التوقعات لنشاط المنافسين، أو تغييرات محيط المنظمة، ويعني توقع الأحداث المستقبلية، والتي يمكن أن تحدث في محيط المنظمة قبل وقوعها، فهي تقدم توضيحات كإضاءة على المستقبل؛ مما يجعل إدارتها واعية في اتخاذ القرارات، وقادرة على التصرف قبل وقوع الأحداث.

٢. **الاكتشاف (Discovery):** وفيه يتم اكتشاف منافسين جدد أو محتملين من مؤسسات يمكن إقامة شراكات تطويرية معها، واكتشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن استثمارها، فاليقظة الاستراتيجية تشجع الأفراد على خلق ما يطلق عليه بثقافة الاكتشاف داخل المنظمة، وأن التشجيع على عمليات الاكتشاف الهادفة سيكون له الأثر في إيجاد الحلول للمشكلات والتعرف على الفجوات الموجودة، وتنمية ثقافة الابتكار، وتشجيع القادة على تبني التفكير الاستراتيجي اليقظ في كافة مستويات المنظمة.

٣. **المراقبة (Monitoring):** أي متابعة التطورات التكنولوجية أو طرائق إنتاج الخدمات، أو تقديم الخدمات في السوق، والمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المنظمة، والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نمو المنظمة، كما تؤدي دوراً هجومياً لاكتساب المعارف حول البيئة، ودوراً دفاعياً لحماية تلك المعارف، وتعد مراقبة البيئة عنصراً أساسياً للإدارة الاستراتيجية على أساس أن هذا الأخيرة تتوقف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات وتحديد نقاط قوتها وضعفها.

٤. **التعلم (Learning):** يقصد بها الكيفية التي تجعل المنظمات تعمل بشكل قوي وجماعي وبصورة مستمرة عن طريق التكيف لكي تكون قادرة على جمع، وإدارة، واستغلال المعلومات، من أجل ضمان الأهداف إذ إن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة تجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية، ويتم في تلك الوظيفة تعلم خصائص الأسواق الجديدة، وأخطاء أو نجاحات المنافسين الحاليين أو المحتملين، في المجالات أو التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية كافة التي تنعكس على التنافسية في العملية التعليمية؛ مما يساعد الميسرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي على أدائها الاستراتيجي.

تتبعياً على ما سبق يتوقع ممن يطبق اليقظة الاستراتيجية بمدرسته بأنه يقوم بتوقع التغيرات والأحداث المؤثرة على المدرسة، ومراقبة أية معلومات أو تطورات يمكن أن تحدث قد تفيد المدرسة أو تعيق أداؤها، واكتشاف فرص يمكن استثمارها ومناقسين يمكن الاستفادة من قدراتهم، واستحداث ممارسات وأنشطة إجرائية لم تكن مطبقة من قبل، ويتعلم كيف يدير المستقبل الآن بطريقة تخطيطية واعية.

#### المبحث الرابع: العلاقة بين مدخل اليقظة الاستراتيجية بتطوير الأداء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة للمدرسة، وهي تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل، وهي مهمة لأنها مفتاح العمليات الأخرى في الإدارة المدرسية، ويكون الفرق بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي هو أن الأول ينظر إلى قدميه، أما الثاني فينظر إلى الأمام، والأول كمثل من يدور حول نفسه، أما الثاني فهو ثابت متحفز دائماً للتقدم إلى الأمام. (علي، ٢٠١٣، ٦٩-٧٠)

وفي نشاط الإدارة المدرسية التي تتمثل في مدير المدرسة هناك تفاوت بين ما يقوم به بالواقع التطبيقي، وما ينبغي أن يكون عليه، وهذا يتطلب من المدير تحديد الواجبات والوظائف والنشاطات الداخلية والخارجية بهدف تنشيط دوره في القيام بمهامه، وإدخال التعديلات والتغيرات التي سوف يتطلبها الظروف والأحوال المحلية للواقع التطبيقي، ومن ثم الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في الأداء في إدارة مدارسهم، وزيادة إنتاجهم في ممارسة نشاطاتهم، وواجباتهم ومعرفة أهم النشاطات في مجال إدارة المدرسة الحديثة. (محمد، ٢٠٠٨، ٢٠١)

والواقع الحالي للمدرسة الثانوية يكشف تحديات حقيقية تتمثل في كيفية إحداث التوازن بين البيئة المستقرة للبيئة التنظيمية التي يتطلبها العمل المدرسي، وبين الطبيعة الديناميكية للمدرسة، الأمر الذي حتم وجود مستويين متوازيين من الأنشطة التخطيطية المدرسية، الأول هو التخطيط المستقبلي بعيد المدى، والثاني مستوى التخطيط الإجرائي لعمليات التطوير والإصلاح في المدرسة على المستوى المتوسط والقريب (عبد الله، ٢٠١٨، ٦٢٠).

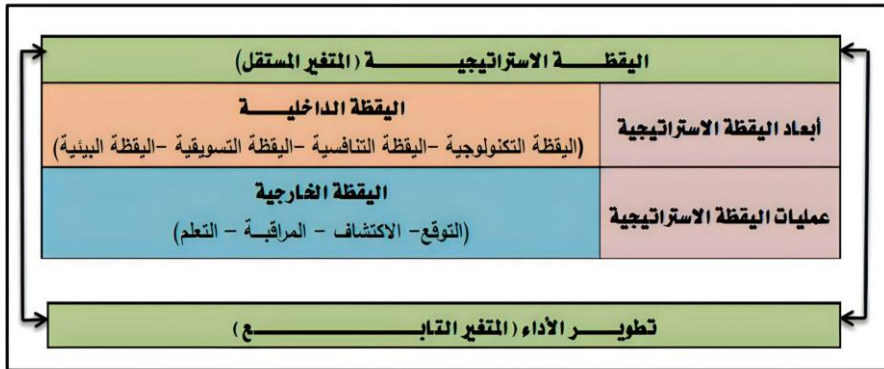
وتطوير الأداء ضرورة لا بد منه للاستمرار والبقاء في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات السريعة، وهذا لا يتم إلا بصياغة قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، ولن تستطيع المؤسسات القيام بذلك بكفاءة، وفعالية إلا عن طريق تبنيها المداخل الحديثة كمدخل اليقظة الاستراتيجية الذي يعني بكيفية التعامل مع المعلومات الضرورية للمؤسسة، ويساعد على تدفق البيانات في الوقت المناسب، وتمكين المؤسسة من الرصد، والإدارة الاستباقية للأحداث، وإزالة حالة عدم التأكد المحيطة بمتخذ القرار (Bogdana et al., 2009, 1028)، هذا يتطلب من المديرين أن يكون لديهم بصيرة، وتصور عن العمل، ورغبة في تحقيق التغيير، والانفتاح على الجديد من الأفكار والتكنولوجيا، والقدرة على التعامل مع مهام متعددة، والتواصل مع مكونات منظمتهم (Hines et al., 2008, 290).

وتطوير الأداء يسير وفق منظومة تتفاعل من خلالها الإمكانيات المادية والبشرية داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، هذا العصر يتطلب من المدرسة ضرورة امتلاك ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها، وهذا لن يأتي بدون وجود يقظة استراتيجية من قبل مدير المدرسة، حيث توصل (العتيبي وبن الله، ٢٠١٥، ١٧٠-٢٠٢) أن اليقظة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها، ومجالاته بدرجة عالية، فاليقظة الاستراتيجية تطور من أداء القيادات الإدارية بالمؤسسة، وتلعب دوراً في توصيف المهام الوظيفية للقيادات الإدارية، وتسهم في عمليات تقييم أداء الموظفين سنوياً لتسهيل التوظيف الداخلي في المناصب العليا، وتساعد المؤسسة على تبني إجراءات تحسن من سمعتها وصورتها أمام المجتمع، حيث إنها كما تحسن الأداء الداخلي تحسن أيضاً من تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة، كما أنها ترسخ الشراكة مع المؤسسات، والهيئات لمعالجة قضايا المجتمع، وتساهم في تدعيم البنية التحتية بأحدث البرمجيات، وقواعد المعلومات، كما تلعب دوراً في التخطيط المالي، والإداري، واستقطاب الكفاءات البشرية الداعمة للمؤسسة التعليمية.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت بشكل غير مباشر اليقظة الاستراتيجية، وتأثيرها على الأداء توصلت دراسة (خميس، ٢٠١٧) إلى آليات لتطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الاسكندرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، في حين توصل (حميد وإبراهيم، ٢٠١٩،

(١٧٨) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تمثل عامل وسيط بين تحقيق الذكاء التنافسي والأداء الريادي، وأثبتت (Roundy et al., 2018,192) أن اليقظة الاستراتيجية الريادية تؤثر بشكل مباشر على قرارات التغيير الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما توصلت (صالح وآخرون، ٢٠٢١) إلى وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

ويكشف الواقع الفعلي عن أداء متدني لمديري المدارس الثانوية الفنية كما كشفتها مشكلة البحث والدراسات السابقة، غير أن الواقع الفعلي للأداء غير المتوقع منهم، فإن كانت رؤية مصر تنظر لتطوير حقيقي فإن ذلك يبدأ بقيادة غير تقليدين، قادة أصحاب رؤية مستقبلية، قادة واعيين بما يحدث وما سيحدث في الغد، قادة غير مكتوفي الأيدي عاجزين عن التصرف في المواقف الطارئة، قادة غير مشتتي الفكر وقت الأزمات، وهذا يعني الحاجة إلى اليقظة التكنولوجية والتسويقية والتنافسية والبيئية، وهذا يتطلب منهم توقع ومراقبة للمستقبل والبيئة المحيطة بالمدرسة والتخطيط الجيد لذلك، واكتشاف وتعلم كيف يمكن الاستفادة من ذلك، وهذه كلها تُعد أبعاد اليقظة الاستراتيجية ووظائفها. لذا يمكن تمثيل نموذج البحث الذي يحتوي على المتغير المُستقل؛ وهو مدخل اليقظة الاستراتيجية (أبعاد اليقظة الاستراتيجية ووظائفها)، ويحتوي على المتغير التابع؛ وهو تطوير الأداء بمدارس التعليم الثانوي الفني (الصناعي - التجاري - الزراعي) بمحافظة المنيا بالشكل البياني التالي:



شكل (١)

العلاقة بين تطوير الأداء واليقظة الاستراتيجية، من إعداد الباحثة



فيما سبق تناول البحث الأدبيات التربوية والإدارية في متغيري تطوير الأداء ومدخل اليقظة الاستراتيجية، وللإجابة عن السؤال الثالث وهو واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة البحث؟، تأتي خطوة الجانب الميداني.

### المحور الثاني: تحليل وثائقي للمدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا.

يتواجد بمحافظة المنيا عدد (٨٥) مدرسة فنية تُصنف إلى مدارس صناعية، وزراعية، وتجارية، وفندقية، ولكن اكتفت الباحثة بالقطاعات الثلاثة الأولى لملاءمتها للتطبيق باعتبار أن هذه المدارس تضم عدد أكبر من المعلمين، وتقوم بتقديم خدمات ومنتجات تخدم المجتمع المحيط، وهذا يتناسب مع تبني مدخل اليقظة الاستراتيجية لتطوير أداء مديري تلك القطاعات بصف خاصة كما سيتضح في عبارات الاستبانة، تتوزع تلك المدارس بين مدينة ومركز المنيا ومراكز (العدوة، مغاغة، بني مزار، مطاي، سمالوط، أبوقرقاص، ملوي، ديرمواس) بالمحافظة (موقع البوابة الإلكترونية لمحافظة المنيا)، والجدول التالي من إعداد الباحثة يوضح أعداد المدارس في مدينة المنيا ومراكزها، كما وضحتها دليل المدارس المصرية (جمهورية مصر العربية، موقع بوابة الخدمات الإلكترونية، دليل المدارس المصرية).

#### جدول (١)

أعداد المدارس الثانوية الفنية في مدينة ومراكز محافظة المنيا، من إعداد الباحثة

التجارية	الزراعية	الصناعية	المدارس الفنية في مدينة ومراكز محافظة المنيا
٥	٢	١٤	مدينة المنيا
١	١	٢	العدوة
٢	-	٧	مغاغة
١	٢	٤	بني مزار
١	-	٦	مطاي
١	٢	٦	سمالوط
١	٣	٤	أبوقرقاص
٣	٢	١٠	ملوي
٢	-	٣	ديرمواس
١٧	١٢	٥٦	إجمالي أعداد المدارس الفنية بمحافظة المنيا

لذا يمكن تصنيف المدارس وأعدادها كالتالي: (٥٦) مدرسة صناعية، (١٢) مدرسة زراعية، (١٧) مدرسة تجارية، أي إجمالاً (٥٨) مدرسة (صناعية وزراعية وتجارية)، وتضم إجمالاً (٧٤٣٨) معلمًا يمكن تصنيفها كالتالي: (٤٦٤٨) مدرسًا بمدارس التعليم الصناعي،

(١٠٥١) مدرسًا بالتعليم الزراعي، (١٧٣٩) مدرسًا بالتعليم التجاري، هؤلاء المعلمون منهم اصحاب مؤهلات ممتازة، وعليا تربوية، ومؤهلات ممتازة وعليا وغير تربوية، ومؤهلات فوق متوسطة ومتوسطة تربوية، ومؤهلات فوق متوسطة ومتوسطة غير تربوية، ويمكن توضيح تفاصيل أعداد المدارس والمعلمين بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في الجدول الآتي الذي أعدته الباحثة من خلال الأرقام المدرجة بالكتاب الإحصائي للوزارة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٢، كتاب الإحصاء السنوي، الباب الثاني والرابع، ٦-٨):

## جدول (٢)

أعداد المدارس والمعلمين بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا، من إعداد الباحثة

التجارية	الزراعية	الصناعية	المدارس
١٣١	٥٤	١٨٠	معلمين ذوي مؤهلات ممتازة وعليا تربوية
٣	١	٧	
٤١٦	٤٦	٤٧٣	معلمين ذوي مؤهلات ممتازة وعليا وغير تربوية
	٥		
٨	٢١	١٧٩	معلمين ذوي مؤهلات فوق متوسطة ومتوسطة تربوية
		٤	
٢	٢٤	٥٧٤	معلمين ذوي مؤهلات فوق متوسطة ومتوسطة غير تربوية
١٧٣	١٠	٤٦٤	إجمالي عدد المعلمين
٩	٥١	٨	
إجمالي عدد المعلمين (٧٤٣٨)			
١٧	١٢	٥٦	عدد المدارس
إجمالي عدد المدارس (٥٨)			

بعد ما تم عرضه من تحليل وثنائي للمدارس الفنية بمحافظة المنيا يأتي الجانب الميداني، والتمثل في التعرف واقع في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية على أرض الواقع من وجهة نظر عينة البحث من خلال الدراسة الميدانية، والمحمور الثالث يوضح ذلك

## المحور الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية

### بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة البحث.

يتناول هذا الجانب إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مبرراتها، وأهدافها وأداتها، ثم تحديد المجتمع والعينة، والتحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة؛ وصولاً إلى النتائج وتفسيرها؛ لتحقيق هدف الدراسة الميدانية في الوقوف على واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا، تمهيداً للوصول في النهاية إلى الهدف الرئيس، وهو بناء تصور مقترح لتطوير أدائهم في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجانب إجراءات الدراسة الميدانية بدءاً من تحديد مبرر إجرائها، ثم تحديد أداتها (الاستبانة)، والهدف منها، والمجتمع الأصلي للبحث وعينته، والاستبانة ومصادر اشتقاقها وبنائها، وإعداد الصورة الأولية، وتحكيمها للتحقق من صدقها، ثم التحقق من ثباتها، وذلك لإعداد الصورة النهائية للاستبانة، وإجراءات تطبيقها موضعاً بها صعوبات التطبيق، ثم إجراء المعالجة الإحصائية متضمنة الأساليب والمعادلات المستخدمة في تحليل البيانات، ثم تحليل النتائج وتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

١. مبرر إجراء الدراسة الميدانية: يتمثل مبرر إجراء الدراسة الميدانية في التحقق من مستوى وجود اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا؛ للتعرف عن الجوانب الضعيفة، والمتوسطة في اليقظة في الأداء وتحتاج إلى تطوير.

٢. هدف الدراسة الميدانية: الوقوف على واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في محاور أبعاد اليقظة الاستراتيجية اليقظة الداخلية واليقظة الخارجية وتتضمن (اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية - اليقظة التسويقية - اليقظة البيئية)، ووظائف اليقظة الاستراتيجية (التوقع - الاكتشاف - المراقبة - التعلم) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهم المعلمون بالمدارس الثانوية الفنية.

٣. أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة): تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على حقائق حول الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وتعد الاستبانة أداة بسيطة ومباشرة؛ تهدف تعرف خبرات

عينة البحث واتجاهاتهم نحو موضوع معين من خلال عبارات قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة، في ضوء الأهداف التي يسعى إليها الدراسة الميدانية في التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في المحاور السابق ذكرها، تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف، وفيما يأتي تحديد خطوات بناء الاستبانة:

أ - **خطوات بناء الاستبانة:** قامت الباحثة بجمع عدد من المصادر لبناء محاور الاستبانة وعباراتها وفيما يأتي عرض تلك المصادر:

- الإطار النظري للبحث، والذي تناول أدبيات حول تطوير الأداء ومدخل اليقظة الاستراتيجية نظرياً.

- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري تطوير الأداء ومدخل اليقظة الاستراتيجية.

- مشكلة البحث الحالي والتي أكدتها العديد من نتائج الدراسات والبحوث التي سبق ذكرها بالمشكلة.

- استبانات تناولت أي من المتغيرين وحاولت الباحثة تطويع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس لمهامهم.

ب - **وصف الاستبانة:** في ضوء ما سبق تم اشتقاق محاور الاستبانة وعباراتها من مدخل اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعاده ويتضمن اليقظة الداخلية واليقظة الخارجية (اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية - اليقظة التسويقية - اليقظة البيئية)، ووظائفها (التوقع - الاكتشاف - المراقبة - التعلم)، والجدول الآتي يوضح محاور الاستبانة، وعدد عباراتها في صورتها الأولية:

### جدول (٣)

محاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها الأولية

عدد العبارات	محاور الاستبانة	م
٢٤	المحور الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية	١
١٤	اليقظة الخارجية	٢
١٠	اليقظة الداخلية	
١٦	المحور الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية	الإجمالي
٤	التوقع	
٤	الاكتشاف	
٤	المراقبة	
٤	التعلم	
٥٠		

ج - صياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية: أعدت الباحثة خطاب التقديم تم مراعاة أن يكون مُصاغاً بعبارات دقيقة، ويبين أهمية مشاركة المستجيبين ودورهم في تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية، كما تم مراعاة أن يتضمن الخطاب عنوان البحث، كما استخدم البحث مقياس ليكرت ثلاثي البدائل (صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة) لتحديد درجة تحقق العبارات.

تم وضع عبارات الاستبانة عن اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس، وتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية بكليات التربية في بعض الجامعات المصرية (عين شمس - أسيوط - سوهاج - حلوان - الزقازيق - المنصورة - المنيا) بلغ عددهم (١٧) محكمًا؛ لتحديد صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (المحكمين) (\*).

تم مراعاة أن يكون في نهاية الاستبانة عبارات أخرى حتى تتاح الفرصة للإضافة من قبل المحكمين لعبارات لم ترد في الاستبانة، ووضعت الباحثة معيارًا على ضوءه تستطيع تعديل عبارات الاستبانة، وهو الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها ٩٨% من المحكمين من حيث تمثيلها وانتمائها للجانب الذي تقيسه، وبعد الانتهاء من التحكيم تم تحليل استجابات المحكمين، واتضح وجود درجة عالية من الاتفاق بينهم حول انتماء العبارات، وتمثيلها لمحاورها وصلاحيّة الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، وإن كان هناك بعض الملاحظات والآراء التي أبداها الخبراء لبعض العبارات، وقامت الباحثة بإجرائها، يمكن توضيحها كما يأتي:

- اتفقت أغلبية المحكمين على سلامة عبارات الاستبانة مع تغيير بعض الالفاظ اللغوية.
- اضافة التعريف الإجرائي الخاص باليقظة الاستراتيجية للمديرين كما يقصده البحث الحالي.
- تعديل عبارات مزدوجة تحمل فكرتين وفصل كل عبارة على حدة أو الاكتفاء بعبارة واحدة.
- إضافة سؤالين في نهاية الاستبانة عن معوقات تحد من اليقظة الاستراتيجية ومقترحات تجاوزها.

(\* ملحق رقم (١): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.

د- **تعديد صدق الاستبانة:** يُعد الصدق من المقومات الأساسية لأي أداة من أدوات القياس التربوية، ويُقصد بالصدق (Validity) ما إذا كان السؤال أو البند يقيس بالفعل ما وضع لقياسه (الكندري، ٢٠٠٦، ٣٩٥)، أي التحقق من أن محاور الأداة وعباراتها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، ويُقصد بالصدق هنا أن العبارات تعكس المحاور، بمعنى العبارات التي جاءت في المحور الأول تتعلق باليقظة الاستراتيجية الداخلية والخارجية، والعبارات في المحور الثاني جاءت تنتمي لوظائف اليقظة الاستراتيجية، وهكذا هناك ارتباط وتناسق بين محوري الاستبانة، ويُستخدم عادة التحليل المنطقي لمكونات الموضوع الذي يستهدف قياسه، ثم يقابل بين هذه المكونات وعناصر الأداة، فإذا تطابقت كانت الأداة صادقة (كاظم وجابر، ٢٠٠٢، ٢٧١).

- **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٧) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية كما سبق ذكرها، وقد كان ذلك قبل التطبيق بهدف توجيه الباحثة إلى مواطن الضعف والقصور من حيث الصياغة ودرجة وضوح العبارات، وملاءمة وانتماء العبارات للمحاور التي تندرج تحتها، ومعرفة مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي أعدت من أجله.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حسابه إحصائيًا عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين المحاور والاستبانة ككل، وجدول (٤) يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها.

#### جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها، من إعداد الباحثة

م	معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها	الإجمالي
١	المحور الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية	.983
٢	المحور الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية	.893
	إجمالي الثبات	.959

من خلال الجدول السابق يتضح تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق لأبعاد اليقظة ووظائفها في أداء مديري مدارس التعليم الفني والاستبانة ككل، وتراوحت قيمة صدق اتساق محور الأبعاد ثم الوظائف مع الكلي على الترتيب كالتالي: (.959-.893-.983).

وهذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، ويعني تمتع الاستبانة بدرجة صدق اتساق داخلي كبيرة.

هـ - **ثبات الاستبانة:** الثبات هو أن تعطي الأداة نتائج متقاربة أو نفسها، إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة (علام، ٢٠٠٦، ١٣٠-١٣١)، وتم حساب ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا البالغ عددهم (٧٦٠) معلمًا ومعلمةً، من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ ببرنامج (SPSS)، ويوضح جدول (٥) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لمحاوير الاستبانة.

#### جدول (٥)

معاملات ثبات الاستبانة ومحاويرها، من إعداد الباحثة

م	معاملات ثبات الاستبانة ومحاويرها	الإجمالي
١	المحور الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية	.886
٢	المحور الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية	.839
	إجمالي الثبات	.904

يتضح من جدول (٥) أن قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول قد بلغ (٠.٨٨٦). والمحور الثاني بلغ معامل ثباته (٠.٨٣٩)، وإجمالاً بلغ ثبات الاستبانة ككل (٠.٩٠٤)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، ويُعد هذا الثبات قادرًا على تحقيق أغراض البحث، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية قابلة للتطبيق.

و- **الصورة النهائية للاستبانة:** بعد التأكد من صدق الاستبانة عبر مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات المناسبة، جاءت الصورة النهائية للاستبانة بعنوان تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا من وجهة نظر معلمي تلك المدارس وتضمنت ما يأتي: صفحة الغلاف متضمنة عنوان الاستبانة، ومقدمة الاستبانة، ومكونات الاستبانة وهدفها، والإرشادات الاستجابية على عباراتها، وكيفية الاستجابة؛ وذلك بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب، وفقًا لتدرج ليكرت الثلاثي (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، والبيانات الأساسية كاسم المدرسة، والإدارة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة. بعد إعداد وتصميم أداة الدراسة الميدانية للاستبانة وأخذت شكلها النهائي، قامت الباحثة

بالخطوات الإدارية متمثلة في صياغة خطاب التطبيق، وطلب الموافقة من وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، وعميد الكلية، ومدير المديرية، ومدير الإدارة بالمحافظة، ومدير الأمن بالمديرية(\*)).

ز - **مجتمع وعينة البحث:** تمثل مجتمع البحث في جميع معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا والبالغ عددهم (٧٤٣٨) معلمًا، تم اختيار عينة عشوائية غير مقصودة بلغت عددها (٧٦٠) معلمًا بالمدارس الفنية(الصناعية - التجارية - الزراعية) بالمحافظة، في عدد (١٤) مدرسة بمدينة المنيا ومراكز (أبوقرقاص - ملوي - بني مزار - مطاي - سمالوط) من إجمالي (٨٥) مدرسة، والجدول (٦) يوضح عدد المدارس الثانوية الفنية(الصناعية - التجارية - الزراعية) بمحافظة المنيا، وحجم مجتمع البحث والعينة ونسبتها.

#### جدول (٦)

عدد المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا، وحجم مجتمع البحث والعينة ونسبتها، من إعداد الباحثة

معلمي المدارس الثانوية الفنية			المدارس الثانوية الفنية(الصناعية - التجارية - الزراعية) بمحافظة المنيا		
النسبة	العينة	المجتمع	النسبة المئوية للمدارس المطبقة	العدد المطبق عليه	العدد الكلي للمدارس
١٠.٢%	٧٦٠	٧٤٣٨	١٦.٤%	١٤	٨٥

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة الميدانية ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث جاءت النسبة المئوية لأفراد العينة التي تم التطبيق عليها بنسبة مقبولة (١٠.٢%) من مجتمع البحث.

ح- **ملاحظات التطبيق:** على الرغم من تجاوب أغلبية عينة البحث في تطبيق الاستبانة، لكن واجهت الباحثة في تطبيق الدراسة الميدانية عددًا من الصعوبات من أهمها: قلة خبرة المعلمين بتطبيق الاستبانة الإلكترونية؛ لذا اكتفت الباحثة بالتطبيق الورقي، وقيام الباحثة بشرح المقصود من أغلبية عبارات الاستبانة لبعض المعلمين، وتطبيق البحث في فترة الإجازة الصيفية وتواجد المعلمين بالتناوب، مما استغرق التطبيق توقيت زمني كبير للغاية، ورفض البعض إبداء آرائهم وملء الاستبانة، وتخوف البعض عند الاستجابة على الاستبانة حرصًا على منصب المدير، رغم طمأننتهم على سرية البيانات، وتصريح البعض أن أداء المدير

(\*) ملحق رقم (٢): خطاب الموافقة تطبيق الدراسة الميدانية.



سيء، وأن أغلبية العبارات استجابتها صغيرة؛ في حين وجدت استجابات متحيزة للمدير وموحدة الاستجابة جميع استجاباتها كانت كبيرة، وكان عددها (٧) استبانات، وتم استبعادها.

**ط - إيجابيات التطبيق:** على الرغم مما سبق من معوقات إلا إنه هناك إيجابيات تمثلت في إجابات العينة على سؤالين تم طرحهم في نهاية الاستبانة، وتُعد تلك الإجابات جزء مدعم لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، تمثل السؤال الأول في الآتي: اذكر معوقات تحد من اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية؟؛ وصنفت الباحثة الإجابات إلى **أولاً: معوقات شخصية وذاتية** تتمثل في امتلاك أكثر من مدير لسمات الشخصية الضعيفة، وقلة اهتمام المديرين بالنمو المهني الذاتي، واتباع طرق روتينية تقليدية في أداء أعمالهم، وغياب تقبل البعض للتطوير والتغيير، **ثانياً: معوقات إدارية** تتمثل في ضعف المهارات القيادية ونقص الخبرات الإدارية اللازمة لإدارة العمل بالمدرسة، وقلة إلمام أغلب المديرين بالمسئولية الإدارية والفنية والمجتمعية المرتبطة بالمدرسة، وغياب مهارة التفويض لدى أغلبية المديرين؛ حيث لاحظت الباحثة قيام أغلبية المديرين بمتابعة الحضور والانصراف بأنفسهم، وقلة مشاركة المديرين العاملين كافة بالمدرسة والعمل بمفرده، وكأنه بمفرده صاحب القرار دون أن يشاركونهم معه، **ثالثاً: معوقات مادية** انعكست على قلة توفير بعض المديرين للأجهزة التكنولوجية، والمواد والخامات الخاصة بالجانب التطبيقي، كما أثرت على عمليات الصيانة الدورية للأجهزة والمكينات المختلفة، وقلة عدد الورش والمعامل المجهزة للتطبيق والأنشطة، وقلة الدعم المادي العائد من قيام المدير بالعمل الإداري للمدرسة، **ورابعاً: معوقات تكنولوجية** تمثلت في غياب توافر شبكة الإنترنت في أغلبية المدارس، واقتصار التكنولوجيا على توافر عدد قليل جداً من أجهزة الكمبيوتر بل في أغلبية التخصصات لا يتواجد بها أجهزة على الإطلاق، **وخامساً: معوقات أخرى** تتمثل في قلة عدد البرامج التدريبية المقدمة للمديرين، وغياب الجانب التخطيطي، فيندر قيام أغلبية المديرين ببناء خطة استراتيجية للمدرسة وخطة لإدارة الأزمات، واختيار المديرين بناءً على الاقدمية وليس الكفاءة؛ مما يجعل أداء بعض المديرين يعترضه القصور والتطوير فهم يعملون في إطار إمكانياتهم وقدراتهم المحدودة، وكثرة الحاجة إلى الموافقات الإدارية من الإدارة والمديرية أي اللامركزية الشديدة في إدارة العمل المدرسي.

وأجابوا عن السؤال الثاني: اذكر مقترحات التغلب على المعوقات السابق ذكرها في السؤال الأول؟ بالإجابات الآتية: قيام المديرين بحصر دوري للاحتياجات الداخلية للمدرسة من أجهزة وشبكات ومواد وخامات وغيرها، وقيامهم أيضًا بتشكيل لجان لحصر احتياجات السوق والمجتمع من المواد الاستهلاكية اليومية لتوفيرها وإنتاجها بالمدارس، ووضع برامج تدريبية للمديرين حول كيفية إعداد الخطط وامتلاك اليقظة الاستراتيجية في العمل المدرسي، ومطالبة المديرين للإدارات التعليمية التابعة بالميزانية المطلوبة، والتزامهم بصرف تلك الميزانية وعدم إرجاعها مرة أخرى للإدارات، ووضع معايير لاختيار المدير القائد الكفاء الملائم للتوظيف، وتدريبهم على المهارات الإدارية والتكنولوجية الحديثة، وإجراء تقييم سنوي للمديرين محدد المعايير، وتطبيق منهج الجدارات المهنية في اختيار وتدريب المدير القائد للمدرسة، وربط تجديد وظيفة المدير بنتائج الأداء ومدى تنفيذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة منه، وتحسين الوضع المالي لمهنة المدير/القائد؛ مما يدفع الكثيرين للتقدم لشغلها، وذلك بعد انطباق المعايير عليهم واجتيازهم للاختبارات والتدريبات المطلوبة، منح المديرين صلاحيات لأخذ قرارات سريعة وقت الأزمات، وقلة تقييد المديرين بعمل لجان، ومرونة من قبل مدير الإدارة في الموافقة والتأشير على احتياجاتهم.

ي - المعالجة الإحصائية: بعد تجميع استمارات الاستبانة وتفريغها داخل برنامج ميكروسوفت إكسل (Excel)، تم إدخالها على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث استخدمت البحث في تحليل نتائج استبانات أفراد العينة المعالجات الإحصائية التالية:

#### أ - حساب نسبة متوسط الاستجابة للمبارات من خلال الخطوات الآتية:

تم الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم استخدام هذه النسبة في معرفة درجة تحقق العبارة، وذلك من خلال مقارنتها بحدود الثقة التي سيتم حسابها فيما بعد، أخيرًا للحصول على نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل، تم قسمة حاصل جمع نسب متوسط الاستجابة لعبارات هذا المحور على عدد عباراته، وتستخدم هذه النسبة للمقارنة بين المحورين، وتم حساب نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) مستوى التحقق بشكل عام عن طريق قسمة مجموع الأوزان النسبية الثلاث على عدد هذه المحاور.

ب- حساب حدى الثقة الأعلى والأدنى: تم التوصل إلى الحد الأعلى والأدنى للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث كما موضح الجدول التالي.

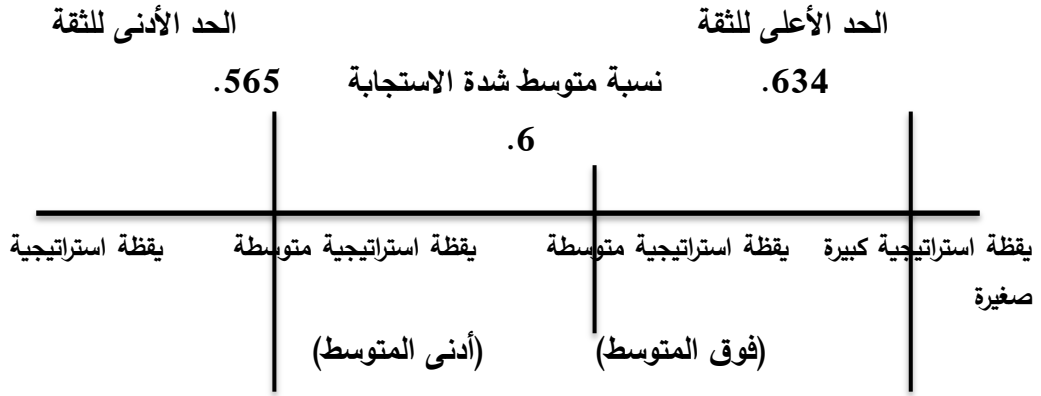
جدول (٧)

الحدود العليا والدنيا للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث.

القيمة	حد الثقة
.634	الحد الأعلى
.565	الحد الأدنى

وللحكم على استجابة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الاستبانة تم مقارنة الوزن النسبي لكل عبارة بحدود الثقة كما يأتي:

١. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة  $\leq 0.634$ . فإن العبارة (اليقظة الاستراتيجية في أداء المديرين) تتحقق بمستوى كبير.
  ٢. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة بين  $0.634 >$  الوزن النسبي  $> 0.6$ . فإن العبارة (اليقظة الاستراتيجية في أداء المديرين) تتحقق بمستوى فوق المتوسط.
  ٣. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة بين  $0.6 >$  الوزن النسبي  $> 0.565$ . فإن العبارة (اليقظة الاستراتيجية في أداء المديرين) تتحقق بمستوى أدنى المتوسط.
  ٤. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة  $\geq 0.565$ . فإن العبارة (اليقظة الاستراتيجية في أداء المديرين) تتحقق بمستوى صغير.
- ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (٢)

مستوى تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للحد الأعلى والأدنى للثقة- من إعداد الباحثة

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

بعد إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث، توصل لنتائج استجابات أفراد العينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنيا على أداء المديرين لليقظة الاستراتيجية، وذلك عن طريق عرض كل محور بعبارته على حده، وفيما يأتي عرض ذلك:-

#### أ - نتائج واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا لأبعاد اليقظة الاستراتيجية:

يُعد مدير المدرسة القائد الإداري لجميع المنتسبين للمدرسة، وحلقة الوصل بين الطلاب والمعلمين والمجتمع الخارجي، والمسؤول الأول عن تنظيم وإدارة العمل المدرسي بكل تفاصيله، حيث يقترن نجاح أي مدرسة بقدرتها قائدها على تطويرها وتحقيق أهدافها التعليمية، ولأن المدرسة تُعد نظام شبه مفتوح على بيئة المجتمع الخارجي، فهي تؤثر فيه وتتأثر به؛ وهذا يتطلب مديراً يقظاً في إدارة مدرسته داخلياً (اليقظة التنظيمية)، ويقظاً للبيئة المحيطة بالمدرسة (اليقظة الخارجية)، من هنا جاءت أهمية تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس؛ وذلك في محورين: المحور الأول واقع أبعاد اليقظة الاستراتيجية في (١٠) عبارات تتضمن اليقظة الداخلية التنظيمية، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى اليقظة التنظيمية الداخلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على واقع أداء المديرين لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الداخلية.

## جدول (٨)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى اليقظة التنظيمية الداخلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على واقع أداء المديرين لأبعاد اليقظة الداخلية

م	العبارات	م و	ق	م. ق	ت
<b>اليقظة الداخلية (اليقظة التنظيمية)</b>					
١	يحلل بيئة المدرسة من نقاط القوة بهدف تعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها.	1.885	.628	فوق المتوسط	4
٢	يضع خطط لإدارة الأزمات بالمدرسة الناتجة عن أحداث طارئة غير متوقعة.	1.813	.604	متوسطة	9
٣	يتابع باستمرار أداء عمل مدرسته؛ للتأكد من سيره وفق القواعد المنظمة.	2.086	.695	كبيرة	1
٤	يهيئ بيئة مدرسية تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي وانتماء العاملين.	1.878	.626	فوق المتوسط	5
٥	يستثمر الموارد (البشرية، والمالية، والمادية) المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة.	1.876	.625	فوق المتوسط	6
٦	يُعلم العاملين معه بأحدث التعليمات والنشرات الصادرة من الإدارة التعليمية.	2.042	.680	كبيرة	2
٧	يستفيد من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز مهام المدرسة بفعالية.	1.936	.645	كبيرة	3
٨	يسرع في إيجاد حلول عملية لمختلف المشكلات التي تعوق الأداء المدرسي.	1.871	.623	فوق المتوسط	7
٩	يطور أساليب العمل داخل المدرسة وفق أحدث المتغيرات البنائية الخارجية.	1.797	.599	أدنى المتوسط	10
١٠	يربط تنفيذ مهام المدرسة بجدول زمني يتفق مع التغيرات البنائية المحيطة.	1.859	.619	فوق المتوسط	8
1	إجمالي أداء المديرين لليقظة الداخلية	1.904	.634	كبيرة	1

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. ق(مستوى اليقظة)، ت (الترتيب)

الجدول السابق يتبين الآتي:

- عند سؤال عينة البحث عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في أبعاد اليقظة الاستراتيجية الداخلية، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور متوسطة مقابل ثلاث عبارات كبيرة، كما انحسرت متوسطات نسب الاستجابة ما بين (599-695)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى اليقظة الداخلية كما موضح بالجدول السابق.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على أداء المديرين لليقظة الاستراتيجية الداخلية؛ وذلك على عبارة (يتابع باستمرار أداء عمل مدرسته؛ للتأكد من سيره وفق القواعد المنظمة) بنسبة متوسطة استجابة (695). بمستوى يقظة كبيرة؛ هذه النسبة توحى بوجود يقظة كبيرة في المتابعة والوعي التنظيمي الداخلي لدى المدارس الفنية، وتكشف عن إدارة المدرسة تنظيمياً بشكل جيد، كما تكشف عن قيامهم بدورهم التوجيهي والرقابي، وما يثبت يقظة المديرين نتائج دراسة (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٨، ١٠٦) إلى توصلت إلى ضعف متابعة إدارة المدرسة الفنية بشكل مستمر تنفيذ العاملين لمهامهم، وندرة تنفيذ العقوبات والجزاءات.

- كما جاءت في الترتيب الثاني عبارة (يُعلم العاملين معه بأحدث التعليمات والنشرات الصادرة من الإدارة التعليمية) بمتوسط نسبة الاستجابة (680). بمستوى يقظة كبيرة؛ مما يعني وجود تواصل بين مديري المدارس الفنية المستمر والإدارات التعليمية؛ وهذا يكشف يقظتهم والتزامهم بالإبلاغ الفوري للتعليمات والنشرات؛ ويرجع ذلك لأن أغلب المدارس الفنية قريبة من الإدارات التعليمية، بالإضافة إلى الزيارات الدورية من التوجيه وغيرها، وإرسال الإدارات لنشراتهم بشكل دائم وتشديدهم على المدارس في التنفيذ؛ ورغم ما أشارت إليه (الحسيني، ٢٠١٩، ١٣٥) إلى ضعف خطط وبرامج المتابعة الفنية والإدارية للمدارس الفنية، واقتُرحت توزيع خطة شهرية للمدراس لعمليات التخطيط والمتابعة والإنجازات المراد تحقيقها وكيفية تحقيقها، وأحدث القرارات والقوانين التي أصدرتها الوزارة؛ إلى أن هذا يعني وجود مستوى يقظة كبير في تلك العبارة.

- تليها العبارة الثالثة (يستفيد من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز مهام المدرسة بفعالية) جاءت بمتوسط استجابة (645). بمستوى يقظة كبيرة؛ رغم قلة أعداد الفنيين

وذوي المهارات التقنية، وكثرة عدد العاملين والمعلمين الذين لا يستطيعون التعامل مع أجهزة الحاسب أو التكنولوجيا؛ مما يستدعي ويفرض رجوع المديرين إليهم في إنجاز المهام بطريقة سريعة وصحيحة، وما يثبت يقظة المديرين نتائج دراسة (زكي وآخرون، ٢٠٢١، ٣٦٢-٣٦٣) التي توصلت إلى قلة خبراء التقنية وخاصة من لديهم المهارات والقدرات الفنية، وقلة المعرفة الكافية باستخدام الوسائل التقنية المعلوماتية لدى أغلبية العاملين بالمدرسة.

- وجاءت في الترتيب الرابع (بحل بيئة المدرسة من نقاط القوة بهدف تعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها) بمتوسط استجابة (628). بمستوى يقظة فوق المتوسط، وقد يرجع إلى علم بعض المديرين بأسلوب التحليل البيئي (SWOT)، ولكن في حدود علم الباحثة أن أغلب المديرين لا يقومون بإجراء التحليل البيئي، ولكن الاستجابات جاءت بناءً على تشجيع ومرونة المديرين للمعلمين والعاملين عند تقديم أفكار متميزة، أو إتمام أعمال جديدة، وهذا يتفق مع أوصنا به دراستا (أحمد، ٢٠٢٢، ١٠٤٧)، و(الجمال، ٢٠٢٠، ٣١) بضرورة تحديد نقاط القوة والضعف قبل وضع الاستراتيجيات، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٤) التي توصلت إلى حاجة القيادات بالمدارس الفنية إلى الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها.

- وترتبط العبارة الخامسة وهي (تهيئ بيئة مدرسية تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي وانتفاء العاملين) مع العبارة السادسة وهي (يستثمر الموارد البشرية والمالية، والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة) والتي جاءت بمتوسط استجابة (626 - 625). على الترتيب بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ وهذا لأن المديرين يستثمرون الموارد سواء كانت بشرية ومالية ومادية هذا ينعكس على رضاهم الوظيفي، وقد يرجع إلى تمتع أغلبية المديرين بنمط ديمقراطي وليس تسلطي أو فوضوي، أو نتيجة توافر علاقات إنسانية بين المديرين وجميع العاملين بالمدرسة، أو تمتع المديرين بدرجة مقبولة من المرونة في العمل، إلى إن الأمر يحتاج إلى تطوير في عملية الاستثمار، فقد أشار أغلب المعلمين في التطبيق إلى وجود ومعدات وأجهزة غالية الثمن بالورش، ولا يتم استخدامها بل تحتاج لفنيين لتشغيلها، وبعضها يتم تخزينه دون الاستفادة منه، حيث أوصت دراسة (محمد،

- ٢٠١٧، ٢٦٢) بتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الفنية؛ من خلال تطوير مهارة حسن استخدام وتوظيف الإمكانيات المدرسية بما يحقق الأهداف.
- وتأكيداً على العبارات الخامسة والسادسة جاءت العبارة السابعة بمستوى يقظة فوق متوسطة وهي (يسرع في إيجاد حلول عملية لمختلف المشكلات التي تعوق الأداء المدرسي) بمتوسط استجابة (623). بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ يرجع إلى تفويض بعض منهم للاختصاصيين الاجتماعيين بالمدرسة لحل مشكلات الطلاب، هذا يتفق مع نتائج دراسة (محمد، محمد، ٢٠١٦، ١٥٢) التي وضعت آليات لتجويد الأداء المدرسي منها توفير قيادة مهنية داعمة ومشتركة تقوم على حل المشكلات بين العاملين بالمدرسة من خلال لجان حكاء، وتطبيق الأسلوب العملي في حل المشكلات المدرسية، والعمل على حل الأزمات المدرسية من خلال فرق عمل.
- وما حاجة المديرين أن يسيروا بطريقة منظمة وغير عشوائية، لذا جاءت عبارة (يربط تنفيذ مهام المدرسة بجدول زمني يتفق مع التغيرات البيئية المحيطة) بمتوسط استجابة (619). بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ والذي يُعني حاجة المديرين إلى تطوير هذا الجانب؛ وذلك لأن التعليم الفني يواجه تغيرات في الفترة الحالية مثل تطبيق نظام الجدارات، بالإضافة إلى توجه الدولة بتطوير هذا القطاع، هذا يتفق مع دراسة (محمد، ٢٠١٧، ٢٦٠) التي توصلت إلى حاجة مديري المدارس الفنية إلى وضع جداول زمنية لتنفيذ خطط التغيير والتطوير. وكذلك مع نتائج دراسة (Jalod et al., 2021, P.102) التي توصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية لها دور في جعل إدارة المؤسسة على استعداد لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة والاحداث المفاجئة.
- وجاءت مستوى اليقظة التاسعة متوسطة في عبارة (يضع خطط لإدارة الأزمات بالمدرسة الناتجة عن أحداث طارئة غير متوقعة) بمتوسط استجابة (604)، رغم التغيرات والأزمات المتلاحقة التي يشدها العالم من التغيرات المناخية والصحية وظهور الأوبئة التي فرضت نفسها مثل فيروس كورونا وغيرها، وما يؤكد أهمية امتلاك المديرين لمهارة إدارة الأزمات ما أوصت به دراسة (الجمال، ٢٠٢٠، ٤٠) بتوفير الخطط البديلة لمواجهة الأزمات والكوارث في بيئة العمل، وما وضعته دراسة (محمد، ٢٠١٧، ٢٥٩) من متطلبات لتطوير



الكفايات الإدارية وهي أن يُظهر التميز الإداري في إدارة الأزمات المدرسية، وما أوصت به دراسة(قرني وآخرون، ٢٠٢١، ٢٢٣) بالالتزام بخطة تنفيذية بالمدارس الفنية لعمل لجان إدارة الأزمات واضحة الأنشطة والاستراتيجيات والتوقيتات ومسؤولية التنفيذ والمتابعة.

- بينما جاءت عبارة(يطور أساليب العمل داخل المدرسة وفق أحدث المتغيرات البيئية الخارجية) بمتوسط استجابة(599). في الترتيب الأخير بمستوى يقظة أدنى المتوسط؛ وذلك بسبب أن المدرسة الفنية بصفة خاصة تحوي عددًا كبيرًا جدًا من الطلاب والتخصصات، مع كثرة الأعباء الإدارية والإشرافية على المدير، كما لاحظت الباحثة غياب وجود وكيل مساعد للمدير تقريبًا في أغلب المدارس، فوقتهم لا يسمح بالتطوير، وكثرة المشكلات التي يعيها مديري التعليم الفني بصفة خاصة سلوكيات الطلاب، بالإضافة إلى اختيار مديرين غير مؤهلين مهنيًا وعلميًا للأداء الإداري؛ وهذا يعني حاجة المديرين لليقظة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة(صالح وآخرون، ٢٠٢١، ١٠٩) أن لليقظة الاستراتيجية دورًا في ربط المؤسسات التعليمية ببيئتها الخارجي؛ لأنها توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما توصل(محمد، ٢٠١٧، ٢٦٠) إلى الحاجة لتوظيف الأساليب الحديثة في تخطيط العمل المدرسي كأحد الكفايات المهنية لمدير المدرسة الفنية.

- إجمالًا جاء أداء مديري المدارس الثانوية الفنية يكشف عن وجود مستوى يقظة داخلية كبير استجابة(634)؛ فكل مدير يهتم بالمناخ التنظيمي الداخلي للمدرسة، أكثر من يقظته بالبيئة الخارجية، هذا تؤكد دراسة(يوسف، ٢٠١٩، ١٧٣) التي توصلت إلى تركيز اهتمام مديري المدارس الفنية على الجوانب الداخلية للمدرسة، دون التركيز على العلاقات الخارجية مع المؤسسات المختلفة.

لذا تكلمة للمحور الأول وهو واقع أبعاد اليقظة الاستراتيجية، تم وضع(٢٤) عبارة تتضمن اليقظة الخارجية، والجدول التالي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى اليقظة الخارجية وترتيبها تنازليًا طبقًا لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على واقع أداء المديرين لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الخارجية.

## جدول (٩)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى اليقظة وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على واقع أداء المديرين لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الخارجية

م	العبارات	م و	ق	م. ق	ت	
<b>اليقظة الخارجية</b>						
١١	اليقظة التكنولوجية	يحرص على تزويد المدرسة بأحدث التطورات التكنولوجية من الأجهزة والبرامج والشبكات.	1.688	.562	صغيرة	6
١٢		يتابع عمليات الصيانة الدورية للأجهزة والبرامج والشبكات العاطلة بالمدرسة.	1.826	.608	متوسطة	3
١٣		يوفر وسائل الاتصال الإلكترونية التي تمكن الجهات الخارجية من التواصل بالمدرسة.	1.821	.607	متوسطة	4
١٤		يكلف الموظفين الإداريين بوحدات المدرسة باعداد قواعد بيانات إلكترونية محدثة.	1.915	.638	كبيرة	2
١٥		يشجع المعلمين على استخدام شبكة الإنترنت في القيام بعملهم التدريسي.	1.715	.571	أدنى المتوسط	5
١٦		يسعى لنشر أنشطة تعليمية وإنجازات المدرسة على صفحتها الإلكترونية.	1.950	.650	كبيرة	1
١	إجمالي أداء المديرين لليقظة التكنولوجية	1.820	.606	متوسطة	1	
١٧	اليقظة التنافسية	يقارن مستوى أداء مدرسته بمستوى أداء المدارس الأخرى المنافسة محلياً.	1.698	.566	أدنى المتوسط	5
١٨		يستفيد من خبرات المدارس المتميزة والرائدة في تطوير أداء مدرسته.	1.886	.628	فوق المتوسط	1
١٩		يقترح أنشطة طلابية تنافس أنشطة الطلاب بالمدارس الأخرى المنافسة.	1.719	.573	أدنى المتوسط	4
٢٠		يشجع المعلمين والموظفين الإداريين على تحقيق الريادة الاستراتيجية في الأداء.	1.840	.613	فوق المتوسط	2
٢١		يتميز في مدرسته باستخدام أساليب تحفيزية متنوعة لتعزيز المتميزين.	1.721	.573	أدنى المتوسط	4
٢٢		يخطط لتقديم خدمات جديدة بمدرسته تفوق ما تقدمه المدارس المنافسة.	1.801	.600	متوسطة	3
٢	إجمالي أداء المديرين لليقظة التنافسية	1.778	.592	أدنى المتوسط	2	
٢٣	اليقظة التسويقية	يقيم قنوات اتصال متنوعة بين المدرسة والقطاعات الانتاجية والخدمية.	1.539	.513	صغيرة	6
٢٤		يسوق براءات الاختراع والابتكارات بمدرسته لعدة جهات تتبني تنفيذها.	1.618	.539	صغيرة	5
٢٥		يتجاوب مع شكاوى ومقترحات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	1.884	.628	فوق المتوسط	1
٢٦		يبادر بتقديم أفكار ابتكارية مقترحة يمكن تنفيذها لرفع سمعة المدرسة.	1.803	.601	متوسطة	2

م	العبارات	م و	ق	م. ق	ت
<b>اليقظة الخارجية</b>					
٢٧	يطور من الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة بطريقة جذابة ومرضية. يسعى لتقديم منتجات مدرسية متنوعة تفيد عدة جهات بالمجتمع الخارجي.	1.736	.578	أدنى المتوسط	4
٢٨		1.743	.581	أدنى المتوسط	3
<b>إجمالي أداء المديرين لليقظة التسويقية</b>					
٢٩	يقوم بالتعاون مع المعلمين في المدرسة بدور إيجابي في المشاركة المجتمعية. يوظف التطورات العلمية والتكنولوجية من البيئة الخارجية داخل المدرسة. يقوم بزيارات محاكاة لعدة مدارس رائدة للاستفادة من خبراتهم بالمدرسة. ينظم مؤتمرات وورش عمل بالمدرسة لمناقشة بعض القضايا المجتمعية. يرصد احتياجات أولياء أمور الطلاب ومشكلات أبنائهم لإيجاد حلول عملية لها. يستفيد من الفرص الممكنة في مواجهة التهديدات البيئية المحتملة للمدرسة.	1.869	.623	فوق المتوسط	2
٣٠		1.726	.575	أدنى المتوسط	5
٣١		1.598	.532	صغيرة	6
٣٢		1.728	.576	أدنى المتوسط	4
٣٣		1.872	.624	فوق المتوسط	1
٣٤		1.788	.596	أدنى المتوسط	3
<b>إجمالي أداء المديرين لليقظة البيئية</b>					
<b>إجمالي أداء المديرين لليقظة الاستراتيجية الخارجية</b>					
<b>إجمالي أداء المديرين لأبعاد اليقظة الاستراتيجية (الداخلية والخارجية)</b>					
3		1.764	.588	أدنى المتوسط	3
2		1.770	.590	أدنى المتوسط	2
2		1.810	.603	متوسطة	2

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. ق (مستوى اليقظة)، ت (الترتيب)

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- عند سؤال عينة البحث عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في أبعاد اليقظة الاستراتيجية الخارجية، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين متوسطة وصغيرة، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (650). - 513)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى اليقظة الاستراتيجية الخارجية كما موضح بالجدول السابق.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على أداء المديرين لليقظة الاستراتيجية الخارجية في بعد اليقظة التكنولوجية بمتوسط استجابة (606). ويُعني مستوى يقظة متوسطة، وتم

ترتيب العبارات كالاتي: العبارة الأولى (يسعى لنشر أنشطة تعليمية وإنجازات المدرسة على صفحتها الإلكترونية) بمتوسط استجابة(650). بمستوى يقظة كبيرة؛ نظرًا لأن أغلب المدارس الفنية لديها وسائل تواصل كالواتس وصفحة الفيس بوك، يتم نشر آخر المستجدات والأنشطة المدرسية عليها، والعبارة الثانية(يكلف الموظفين الإداريين بوحدات المدرسة بإعداد قواعد بيانات إلكترونية محدثة) بمتوسط استجابة(638). بمستوى يقظة فوق المتوسط، والعبارة الثالثة وهي(يتابع عمليات الصيانة الدورية للأجهزة والبرامج والشبكات العاطلة بالمدرسة) والرابعة وهي (يوفر وسائل الاتصال الإلكترونية التي تمكن الجهات الخارجية من التواصل بالمدرسة) بمتوسط استجابة(608-607). بمستوى يقظة متوسطة، هذا يتفق مع نتائج دراسة(صدقي وآخرون، ٢٠١٩، ٣٠٤) التي أكدت على ضرورة متابعة الصيانة الدورية للمعامل، وإمدادها بالمعدات والأجهزة لمواكبة التطورات الحادثة في سوق العمل، ودراسة(عبد اللطيف، ٢٠١٩، ١٥٣) التي أشارت إلى متطلبات التطوير التكنولوجي بالمدارس الفنية وضع نظام إلكتروني للتعامل مع المقترحات والشكاوى والإعلان عن نتائجها، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية بالخامات والمنتجات وقطع الغيار خاصة بالمخازن والمعامل والورش والمكتبة ومحتوياتهم، كما توصلت دراسة(عبد الهادي وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٠٠) إلى افتقار وجود موقع إلكتروني بالمدارس الفنية للتواصل بين الإدارة والمديرية وأولياء الأمور.

- وجاءت العبارة(يشجع المعلمين على استخدام شبكة الإنترنت في القيام بعملهم التدريسي) في الترتيب الخامس، وعبارة (يحرص على تزويد المدرسة بأحدث التطورات التكنولوجية من الأجهزة والبرامج والشبكات) في الترتيب الخامس والسادس بمتوسط استجابة(571)، 562). على الترتيب بمستوى يقظة تكنولوجية أدنى المتوسط؛ قد يرجع إلى أن أغلب المعلمين غير حاصلين على مؤهل عالي، وكثرة عدد المعلمين كبار السن المتقدمين إلى سن المعاش الذين يفتقرون لمهارات التعامل مع الحاسب الآلي والإنترنت، وقلة البرامج التدريبية المقدمة لهم على استخدامها، بالإضافة إلى ما أشار به بعض المعلمين في التطبيق بمحدودية عدد الأجهزة؛ نتيجة قلة الميزانيات المخصصة للمدارس، هذا يتفق مع ما أوصى به (حويل، ٢٠١١، ٢٦٥) بتدريب معلمي التعليم الثانوي في مصر أثناء

الخدمة لتزويدهم بثقافة الحاسوب، وكل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا التعليم، وتزويد مدارس التعليم الثانوي الصناعي بعدد كافٍ من معامل الحاسوب وربطها بالإنترنت، وأوصى (محمد، حمدي، ١٤٣٠، ٢٠٢٠) بضرورة تدريب معلمي التعليم الفني على تغيير أساليب التدريس التقليدية واستخدام التكنولوجيا.

- وبالنسبة لبعد اليقظة التنافسية جاء إجمالاً بمتوسط استجابة (592). بمستوى يقظة أدنى المتوسط؛ فعبارة (يستفيد من خبرات المدارس المتميزة والرائدة في تطوير أداء مدرسته) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط استجابة (628). بمستوى يقظة فوق المتوسط، قد يرجع ذلك إلى تبادل المعلمين بين المدارس بالانتداب والإفادة من خبراتهم داخل المدارس الأخرى، وجاءت عبارة (يشجع المعلمين والموظفين الإداريين على تحقيق الريادة الاستراتيجية في الأداء) في الترتيب الثاني بمتوسط استجابة (613). بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ وذلك لرغبة أي مدير لرفع سمعة مدرسته وتحقيق التميز المؤسسي، هذا يعني تمتع المديرين بمستوى يقظة تنافسية فوق المتوسط، تليها عبارة (يخطط لتقديم خدمات جديدة بمدرسته تفوق ما تقدمه المدارس المنافسة) بمتوسط استجابة (600). بمستوى يقظة متوسطة، ويرجع ذلك لقلة تواصل المديرين مع القطاع الإنتاجي أو المدارس الأخرى؛ نتيجة كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم، لذا أوصت دراسة (عبده، ٢٠١٩، ١٨٧) باستخدام أساليب مبتكرة لاكتشاف الفرص التنافسية وسرعة استغلالها لتطوير منتجاتها من الخريجين، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٤) التي أوصت بالسعي نحو الجودة والإتقان لتحقيق مركز تنافسي رياضي للمدرسة الفنية.

- وتأتي في الترتيب الرابع مكرر بمتوسط استجابة (573). بمستوى يقظة أدنى المتوسط عبارة (يقترح أنشطة طلابية تنافس أنشطة الطلاب بالمدارس الأخرى المنافسة)؛ والتي قد يرجع ذلك لقلة خبرة المديرين، وقلة اطلاعهم على الحديث في مجال الأنشطة الطلابية، أو قد يرجع إلى تفويض المديرين للمعلمين اختيار الأنشطة وتنفيذها، هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ١) إلى قلة تقديم أنشطة إضافية بالمدارس الفنية تساعد على ابتكار معارف جديدة وتوظيفها، وعبارة (يتميز في مدرسته باستخدام أساليب تحفيزية متنوعة لتعزيز المتميزين)؛ نظرًا لضعف ميزانية المدارس الفنية، وتركيز المديرين

على المهام اليومية الروتينية، دون الاهتمام بالجانب التشجيعي والتحفيزي، رغم ما أكدته دراسة(محمد، هناء، ٢٠٢٠، ٢٥) بضرورة تقديم التشجيع الكافي للأفراد المتميزين بالمدارس الفنية، وذوي المهارات، ومستويات الإنجاز العالية.

- وتأتي في الترتيب الخامس عبارة (يقارن مستوى أداء مدرسته بمستوى أداء المدارس الأخرى المنافسة محلياً) بمتوسط استجابة(566). بمستوى يقظة تنافسية أدنى المتوسط في تتبعه لأداء المدارس المنافسة، بسبب انعزال المدير عن البيئة الخارجية للمدرسة، وما يفسر ذلك عبارة رقم (٣١) وهي ضعف(قيام المديرين بزيارات محاكاة للمدارس للإفادة من خبراتهم) هذه العبارة التي جاءت بمستوى يقظة صغيرة؛ لذا أوصت دراسة (Jalod et al., 2021, 102) لكي يكون القائد يقظاً عليه متابعة تحركات المؤسسات المنافسة الأخرى، وتحديد نقاط قوتها وضعفها؛ لضمان الحضور الفعال في ساحة المنافسة، وتحقيق التميز على المنافسين.

- ويُعد واقع أداء المديرين في بعد اليقظة التسويقية والذي جاء إجمالاً بمتوسط استجابة(573). بمستوى يقظة تسويقية أدنى المتوسط، وتم ترتيب العبارات كالاتي: العبارة الأولى(يتجاوب مع شكاوى ومقترحات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي) بمتوسط استجابة(628). بمستوى يقظة فوق المتوسط، ونتيجة للعبارة الأولى جاءت الثانية (يبادر بتقديم أفكار ابتكارية مقترحة يمكن تنفيذها لرفع سمعة المدرسة) جاءت بمتوسط استجابة(601)؛ نتيجة ضعف تجاوب المديرين مع مشكلات ومقترحات الطلاب المقدمة لها، وقلة اهتمامهم بتقدير احتياجات سوق العمل أو استطلاع آراء المجتمع الخارجي، ونتيجة ضعف مستوى الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الفنية، وقد يرجع أسباب ذلك إلى حاجة بعض الأفكار لمصادر تمويل، أو قلة العلاقات والشركات مع بعض مؤسسات وقطاعات المجتمع، هذا يتفق مع دراسة(أحمد وآخرون، ٢٠١٢، ٣٢٨-٣٢٩) التي أوصت بتواصل مدير المدرسة الفنية مع أولياء الأمور، من أجل إيجاد حلول ملائمة لمشكلات أبنائهم، حيث توصلت إلى إهمال إدارة المدرسة في متابعة المشكلات والعمل على حلها، كما وضعت (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٨١-١٨٣) استراتيجية تمثلت إحدى

الغايات في دعم إدارة المدرسة الفنية لجهود تحسين سمعتها من خلال عدد من الأنشطة التنفيذية منها توافر المهارات القيادية التي تساعد على تحسين العمل وتطويره.

- وجاء واقع أداء المديرين في العبارة الثالثة والرابعة بمتوسط استجابة (581، .578)؛ بمستوى يقظة أدنى المتوسط؛ وذلك على الترتيب الآتي (يسعى لتقديم منتجات مدرسية متنوعة تفيد عدة جهات بالمجتمع الخارجي)، ثم (يطور من الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة بطريقة جذابة ومرضية)؛ نظرًا لانشغال المديرين بالأعمال الإدارية، وكثرة المشكلات في القطاع الفني، مع قلة عدد المديرين ذات المؤهلات العالية، وعدم الانفتاح على سوق العمل والمجتمع الخارجي؛ مما جعل المديرين يسيرون بنمطية في الأداء، هذا يتفق مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٥) التي وضعت آليات لتطوير التعليم الفني منها تقديم خدمات مدرسية جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقه، وتتفق مع ما توصلت له دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ١) من ندرة مشاركة المدارس الفنية في تنفيذ المشروعات التنموية بالمجتمع المحلي.

- وجاءت العبارة الخامسة (يسوق براءات الاختراع، والابتكارات بمدرسته لعدة جهات تتبني تنفيذها)، والعبارة السادسة (يقيم قنوات اتصال متنوعة بين المدرسة والقطاعات الإنتاجية والخدمية) بمتوسط استجابة (539، .513) على الترتيب والتي تعني أن مستوى يقظة المديرين التسويقية صغيرة في هذا الجانب؛ ويرجع ذلك لقلة تواصل المديرين مع رجال أعمال الصناعة لتمويل تلك المشروعات، أو الأفكار الابتكارية، فالعبارة الخامسة نتيجة للعبارة السادسة، وهذا يتفق مع دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ٢٠٠٤) التي أوصت بدعم منظومة تسويق المنتج التعليمي لمدارس التعليم الصناعي، واستحداث آليات لتسويق منتجات وأفكار الطلاب، والتواصل مع رجال الصناعة لتمويل المشروعات الطلابية، وتعزيز الجهود الذاتية، وتوقيع بروتوكولات تعاون مع جهات مجتمعية شريكة لتسويق المنتجات، ودراسة (أبو الحسن وآخرون، ٢٠١٨، ٣٠٦) التي توصلت إلى ندرة مشاركة رجال الصناعة في تمويل وإدارة المشروعات المدرسية.

- وبالنسبة لبعد اليقظة البيئية جاء إجمالاً بمتوسط استجابة (588). بمستوى يقظة أدنى المتوسط، وجاءت عبارة (يرصد احتياجات أولياء أمور الطلاب ومشكلات أبنائهم لإيجاد

حلول عملية لها) في الترتيب الأول بمتوسط استجابة(624). بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ هذا قد يرجع إلى مشاركة وتمثل بعض من أولياء الأمور في مجلس الأمناء بالمدارس الفنية، ثم عبارة (يقوم بالتعاون مع المعلمين في المدرسة بدور إيجابي في المشاركة المجتمعية) بمتوسط استجابة(623). بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ من خلال مشاركة بعض المعلمين ومديري بعض المدارس في المبادرات والتوعية التي تقام في المحافظة أو مراكز الشباب، هذا يتفق مع نتائج دراسة(اسماعيل وآخرون، ٢٠١٣، ٤٠٧-٤٠٨) التي أوصت بإعطاء الصلاحية الكافية لمجالس الأمناء للقيام بدورها الحقيقي في عملية التطوير والإصلاح المدرسي وتقديم الحلول والمقترحات، وطرح العديد من الآليات لإحداث المشاركة المجتمعية لتطوير المدرسة، وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في الإشراف والرقابة على جودة التعليم.

- تليها عبارة(يستفيد من الفرص الممكنة في مواجهة التهديدات البيئية المحتملة للمدرسة) في الترتيب الثالث بمتوسط استجابة(596).، بمستوى يقظة أدنى المتوسط، والعبارة الرابعة (ينظم مؤتمرات وورش عمل بالمدرسة لمناقشة بعض القضايا المجتمعية) بمتوسط استجابة(576).، ثم العبارة الخامسة(يوظف التطورات العلمية والتكنولوجية من البيئة الخارجية داخل المدرسة) بمتوسط استجابة(575).؛ يعني ذلك أن مستوى اليقظة الاستراتيجية البيئية لمدير المدرسة الفنية أدنى المتوسط؛ لعدة أسباب منها قلة التشريعات الميسرة للتواصل مع الجهات الخارجية، وقلة التواصل والمشاركة المجتمعية مع عدة قطاعات بالمجتمع، لذا أوصت دراسة(عثمان، ٢٠١٦، ٣٧٦-٣٧٨) بعقد ندوات ومحاضرات لمناقشة موضوعات مثل(نشر الشائعات بين الآخرين، واختراق خصوصية الآخرين، وإهدار حقوق الزوجة والأبناء، والتقليد الأعمى للثقافات، والاستخدام الأمثل بشبكات التواصل، وتعاطي المخدرات) وغيرها من القضايا التي يعاني منها المجتمع والدولة، وأوصت دراسة(مراس، ٢٠١٧، ٢٣٦) بالاهتمام بإدخال التقنيات الجديدة والحديثة في مؤسسات التعليم الفني، وتدريب المعلمين عليها لاستخدامها في المناهج؛ لتحسين الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي الصناعي بمصر، كما أوصت دراسة(أحمد، ٢٠٢٢،



- (١٠٤٧) بتحديد الفرص والتهديدات من خلال إجراء التحليل البيئي الرباعي للمدارس الفنية، ثم وضع خطط التحسين لمواجهة التهديدات المحتملة من المنافسين.
- والعبارة السادسة (يقوم بزيارات محاكاة لعدة مدارس رائدة للاستفادة من خبراتهم بالمدرسة) جاءت بمتوسط استجابة (532). بمستوى يقظة صغيرة؛ نتيجة قلة الأنشطة التي تسمح بالشراكات أو الزيارات المتبادلة، وغياب مجالات المنافسة بين المدارس؛ ولأهمية ذلك أوصت به (يوسف، ٢٠١٩، ١٩٤) دعم المديرين لإجراء الزيارات المتبادلة بين المدارس خاصة المدارس الفنية المتميزة في علاقاتها بالمجتمع الخارجي للاستفادة من تجاربها الرائدة.
- مما سبق يتضح أن إجمالاً جاء أداء مديري المدارس الفنية لليقظة الاستراتيجية الخارجية بمتوسط استجابة (590). بمستوى يقظة أدنى المتوسط، ويمكن ترتيب أداء مديري المدارس الفنية في أبعاد اليقظة الاستراتيجية الخارجية ترتيباً تنازلياً على الترتيب التالي (اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التنافسية تليها اليقظة البيئية، وأخيراً اليقظة التسويقية) بمتوسطات استجابة (606-592-588-573)؛ وهذا يعني أدائهم أن أدائهم يتطلب التطوير ويمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب الحاجة إلى التطوير على النحو التالي (اليقظة التسويقية ثم البيئية تليها التنافسية وأخيراً التكنولوجية).
- وبمقارنة أداء المديرين لليقظة الاستراتيجية الداخلية مع الخارجية يتضح أن مستوى اليقظة الداخلية جاء كبير بمتوسط استجابة (634)، بينما جاء أداء المديرين في اليقظة الخارجية بمستوى يقظة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (590)، ويعني تركيز المديرين على الأداء التنظيمي الداخلي، والحاجة إلى تطوير يقظتهم الخارجية للمجتمع والبيئة والتغيرات المستحدثة، هذا يتفق مع نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٤-١٠٥) التي توصلت إلى حاجة القيادات بالمدارس الفنية إلى الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ومواكبة المستحدثات التكنولوجية الخارجية، حيث توصلت (يوسف، ٢٠١٩، ١٨٩-١٩٠) إلى ضعف اهتمام مديري المدارس الفنية بالتحليل الخارجي للبيئة من الفرص والتهديدات، وختاماً يكون جاء أداء المديرين في المحور الأول بمتوسط استجابة (603). أي مستوى يقظة متوسط ويحتاج لتطوير.

**ب - نتائج واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا لوظائف اليقظة الاستراتيجية:**

يُعد مدير المدرسة قائد الإصلاح والتطوير المستمد من البيئة والمجتمع بمتغيراته المختلفة، ولكي يطور لابد أن يمتلك يقظة استراتيجية؛ هذا يعني أن يقوم بوظائفها، وتتمثل هذه الوظائف في التوقع الحالي والمستقبلي للأحداث والظروف المتغيرة، ثم يكتشف سبل وطرق وأساليب جديدة للتعامل معها ولتطوير نفسه وعمله، وهذا لن يحدث بدون أن يراقب البيئة الخارجية، وما بها من تطورات ومتغيرات مختلفة، حتى يتعلم كيف يتكيف معها ويكون يقظاً لأية طوارئ، أو مشكلات قد تطرأ؛ لتفادي تكرار الوقوع في الأخطاء مرة أخرى، ومن هنا جاءت أهمية تحديد واقع ووظائف اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الفنية في (١٦) عبارة، والجدول التالي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى وظائف اليقظة وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على واقع أداء المديرين لوظائف اليقظة الاستراتيجية.

**جدول (١٠)**

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى اليقظة وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على واقع أداء المديرين لوظائف اليقظة الاستراتيجية

م	العبارات	م و	ق	م. ق	ت
<b>وظائف اليقظة الاستراتيجية</b>					
٣٥	يتوقع المشكلات/المعوقات المُحتملة بالمدرسة التي تعرقل الأداء لتفاديها.	1.696	.565	صغيرة	4
٣٦	يوفر احتياطات الأمن والسلامة تحسباً لحدوث أزمات طارئة للمدرسة.	1.990	.663	كبيرة	1
٣٧	يضع رؤية استشرافية متميزة عن مستقبل المدرسة في السنوات القادمة.	1.768	.589	أدنى المتوسط	2
٣٨	يصنع قرارات استباقية مبنية على احتمالية حدوث متغيرات في المستقبل.	1.700	.566	أدنى المتوسط	3
	<b>إجمالي التوقع</b>	1.788	.596	أدنى المتوسط	3
٣٩	يكتشف طرق وأساليب جديدة وسريعة لإنجاز المهام المختلفة بالمدرسة.	1.714	.571	أدنى المتوسط	4
٤٠	يكتشف بالتعاون مع مروضيه حلولاً عملية مبتكرة للمشكلات المدرسية.	1.885	.628	فوق المتوسط	1
٤١	يستطلع رضا المجتمع الخارجي عن جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.	1.732	.577	أدنى المتوسط	3

م	العبارات	م و	ق	م. ق	ت
<b>وظائف اليقظة الاستراتيجية</b>					
٤٢	يكتشف نقاط القصور في أداء عمله لوضع استراتيجيات ملائمة لتحسينها.	1.751	.583	أدنى المتوسط	2
<b>إجمالي الاكتشاف</b>					
٤٣	يتابع بوعي بيئة المدرسة الخارجية لحصر مختلف الاحتياجات وتلبيتها.	1.726	.575	أدنى المتوسط	4
٤٤	يقيم الأداء بشكل دوري لكافة العناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة.	1.885	.628	فوق المتوسط	2
٤٥	يتابع المستحدثات التكنولوجية لتوظيفها في جميع جوانب العمل المدرسي.	1.757	.585	أدنى المتوسط	3
٤٦	يتابع أحدث المنشورات والتقارير الصادرة عن الوزارة والإدارات التعليمية.	2.101	.700	كبيرة	1
<b>إجمالي المراقبة</b>					
٤٧	يوفر برامج تدريبية للمعلمين والموظفين عن أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية.	1.768	.589	أدنى المتوسط	4
٤٨	يكسب مرووسيه مهارات التكيف مع المستجدات الحديثة والظارئة للعمل المدرسي.	1.802	.600	متوسطة	3
٤٩	يطبق إجراءات تصحيحية لتحسين أداء العاملين بالمدرسة مبنية على نتائج تقييمهم.	1.809	.603	متوسطة	2
٥٠	يتعلم من الأخطاء السابقة لتفادي تكرار وقوع المشكلات مرة أخرى بمدرسته.	1.972	.657	كبيرة	1
<b>إجمالي التعلم</b>					
٤٩	يقيم الأداء بشكل دوري لكافة العناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة.	1.885	.628	فوق المتوسط	2
٥٠	يتابع أحدث المنشورات والتقارير الصادرة عن الوزارة والإدارات التعليمية.	2.101	.700	كبيرة	1
<b>إجمالي أداء المديرين في وظائف اليقظة الاستراتيجية</b>					
1		1.816	.605	متوسطة	1

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. ق (مستوى اليقظة)، ت (الترتيب)

الجدول السابق يتبين الآتي:

- عند سؤال عينة البحث عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في وظائف اليقظة الاستراتيجية، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين متوسطة وعبارة صغيرة وثلاثة كبيرة، كما انحسرت متوسطات نسب الاستجابة ما بين

(700-565)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى وظائف اليقظة كما موضح بالجدول السابق.

- بالنسبة لواقع أداء المديرين في وظيفة التوقع جاء إجمالاً بمتوسط استجابة (596). بمستوى يقظة أدنى المتوسط، هذا وجاءت العبارة (يوفر احتياطات الأمن والسلامة تحسباً لحدوث أزمات طارئة للمدرسة) في الترتيب الأول بمتوسط استجابة (663). بمستوى يقظة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى مرور العالم بأزمات صحية متتالية مثل أزمة كورونا، مما دفع بعض المدارس إلى مراعاة الأمن والسلامة تحسباً لأية أزمات طارئة أخرى، بالإضافة إلى تعامل المدارس الفنية بصفة خاصة مع أجهزة كهربائية ومعدات والآات حساسة تتطلب السلامة والحظر في التعامل معها، هذا يتفق مع نتائج دراسة (خليل، محمد، ٢٠١٤، ٤٥٨) التي توصلت إلى قيام مديري المدارس الفنية بتحديد إجراءات السلامة الآمنة والفعالة، وتعليمات الأخلاء في الحالات الطارئة، وما يثبت توافر مستوى يقظة كبيرة ما توصلت إليه دراسة (عبد الجهنى، ٢٠٢١، ٢١٧) في وجود علاقة وثيقة بين اليقظة الاستراتيجية، والأزمات التعليمية، فاليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات.

- وجاء في الترتيب الثاني عبارة (يضع رؤية استشرافية متميزة عن مستقبل المدرسة في السنوات القادمة)، ثم العبارة الثالثة (يصنع قرارات استباقية مبنية على احتمالية حدوث متغيرات في المستقبل) بمتوسطي استجابة (589، 566)؛ هذه النسب تُعني مستوى يقظة أدنى المتوسط؛ لأن اتخاذ القرارات وصنعها بالنسبة للتعليم الفني في مصر تخضع للنمط الإداري المركزي، هذا يتفق مع دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٤٠) الذي أشار إلى أهم معوقات التعليم الفني في مصر هو المركزية الشديدة في اتخاذ وصناعة القرارات، ويتفق مع نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٦) التي توصلت إلى حاجة القيادات بالمدارس الفنية إلى وضع رؤية لاستشرافية المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها، وتقديم أفكار مبدعة في حل المشكلات بطريقة استباقية، كما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٢١٥) من متطلبات لليقظة الاستراتيجية للقيادات المدرسية تمثلت إحداهما في توافر المدير المبادر بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، ووضع خطة العمل اللازمة لتحقيقها.

- تليها (يتوقع المشكلات/المعوقات المُحتملة بالمدرسة التي تعرقل الأداء لتفاديها) بمتوسطات استجابة بين (565). بمستوى يقظة صغيرة؛ ويعني حاجة المديرين إلى درجة من الوعي واليقظة بالتحديات المستقبلية المحتملة، والاستعداد لها؛ ويرجع ضعف أداء المديرين في تلك العبارة إلى كثرة الانشغال بالإعمال الإدارية الداخلية، وندرة قيام المديرين بإجراء التخطيط الاستراتيجي، ويعني قلة تدريب المديرين على إدارة المشكلات والأزمات، وهذا يتفق مع دراسة (زيدان وآخرون، ٢٠١٦، ٤١٩) التي أوصت بانتقاء قيادات بالمدارس الفنية قادرة على التخطيط، ولديها خبرة في حل وتحليل المشكلات، وتطوير أدائهم ومهاراتهم في مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

- أما بالنسبة لوظيفة الاكتشاف فجاء إجمالاً بمتوسط استجابة (590). بمستوى يقظة أدنى المتوسط، فتأتي العبارة (يكتشف بالتعاون مع رؤوسيه حلولاً عملية مبتكرة للمشكلات المدرسية) في الترتيب الأول بمتوسط استجابة (628). بمستوى يقظة فوق المتوسط، هذا يعني أن المدير لا ينفرد وحده باتخاذ القرار، إنما تمتع إدارته بالديمقراطية، وتفويض السلطة، والمشاركة الجماعية في المهام؛ ويرجع ذلك لأن أغلبية المشكلات في هذا القطاع التعليمي بصفة خاصة تقع بين المعلمين والطلاب، نتيجة سلوكيات الطلاب المتدنية في هذه المرحلة كما أشارت عينة البحث في التطبيق؛ وهذا يتفق مع ما وضعته (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٠٤) من آليات لتطوير أداء مديري المدارس الفنية منها تطبيق ممارسات القيادة الريادية من خلال تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبدعة في حل المشكلات بطريقة استباقية.

- والعبارة الثانية (يكتشف نقاط القصور في أداء عمله لوضع استراتيجيات ملائمة لتحسينها) جاءت بمتوسط استجابة (583). بمستوى يقظة أدنى المتوسط في تقييم المديرين لأنفسهم، وهذا قد يُعني تكرار أخطاء المديرين الملحوظة من قبل المعلمين الذين استجابوا على العبارات، أو قلة الإبداع والابتكار في إدارة مدارسهم، وغياب التطوير والتحديث داخل المدرسة، واتباع أساليب إدارية تقليدية؛ كل هذا يرجع إلى ندرة تقييم المديرين بشكل دوري من قبل الإدارة التعليمية، وقلة الحوافز والمكافآت المشجعة للمديرين المتميزين؛ حيث يتهرب الكثيرون من الوظائف الإدارية حالياً لقلة المزايا المقدمة وكثرة أعباء المهنة، هذا

يتفق مع نتائج دراسة (رندا صالح وآخرون، ٢٠١٦، ٤١٠) التي توصلت إلى ضعف النمو المهني والذاتي لمديري المدارس الفنية، وندرة تطوير أنفسهم إدارياً، وندرة استخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة.

- وتأتي العبارة الثالثة (يستطلع رضا المجتمع الخارجي عن جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة) جاءت بمتوسط استجابة (577). بمستوى يقظة أدنى المتوسط، والعبارة الرابعة (يكتشف طرق وأساليب جديدة وسريعة لإنجاز المهام المختلفة بالمدرسة) بمتوسط استجابة (571). بمستوى يقظة أدنى المتوسط أيضاً، فالعبارة الرابعة جاءت نتيجة للعبارة الثالثة؛ نظراً لأن مديري المدارس الفنية لا يستطلع آراء المجتمع الخارجي بالطبع لا يكتشف أساليب وطرق جديدة للعمل على اعتبار أن البيئة الخارجية هي مصدر التغيير والتطوير، بالإضافة إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التي لا تسمح بالمرونة في تبني أساليب وطرق جديدة مغايرة لما هو يتم أدائه، هذا يتفق مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠٢٢، ١٠٤٥) التي أوصت بتعزيز مشاركة فعالة من جميع أعضاء المجتمع المحلي في تطوير الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الفنية لعملائها وتحقيق جودتها، كما تتفق نتائج العبارة الرابعة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، محمد، ٢٠١٦، ١٤٤) إلى قلة تشجيع الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي للعاملين على تجريب أفكار وأساليب جديدة في العمل، وتتفق مع ما أوصت به (حامد، أميرة، ٢٠٢٠، ١٤٦١) بالقيام بدراسات استطلاعية على مستوى المحافظة لتعرف آراء أرباب العمل، ومستوى الرضا عن خريجي التعليم الفني.

- أما بالنسبة لوظيفة المراقبة جاءت إجمالاً بمتوسط استجابة (622). بمستوى يقظة فوق المتوسط، فالعبارة (يتابع أحدث المنشورات والتقارير الصادرة عن الوزارة والإدارات التعليمية) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط استجابة (700). بمستوى يقظة كبيرة، وما يثبت ذلك عبارة رقم (٦) في الاستبيان أن المديرين يُعلمون العاملين معه بتلك المنشورات؛ وهذا يعني يقظة المدير في التواصل مع الإدارات التعليمية، وسبق ذكر الأسباب في العبارة (٦)، والعبارة الثانية (يقيم الأداء بشكل دوري لكافة العناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة) جاءت بمتوسط استجابة (628). بمستوى يقظة فوق المتوسط؛ نتيجة قيام

المديرين بعملية تقييم الأداء بشكل نمطي روتيني، للحاجة إلى وجود تقرير سنوي عن كل موظف بالمدرسة، هذا يتفق مع ما أوصى به (محمد وآخرون، ٢٠٢١، ٢٠٥) بالمراجعة المستمرة للأداء داخل المدرسة الفنية وتطويره وفقاً لمعايير ومؤشرات الأداء.

- وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة (يتابع المستحدثات التكنولوجية لتوظيفها في جميع جوانب العمل المدرسي) بمتوسط استجابة (585). بمستوى يقظة أدنى المتوسط، ثم العبارة الرابعة (يتابع بوعي بيئة المدرسة الخارجية لحصر مختلف الاحتياجات وتلبيتها) بمتوسط استجابة (575). بمستوى يقظة أدنى المتوسط أيضاً، هاتان العبارتان تقتربان أن تكون يقظة صغيرة؛ هذا قد يرجع إلى انفصال مدير المدرسة عن البيئة الخارجية، ويفسر أسباب ذلك ما أوصت به دراسة (زيدان وآخرون، ٢٠١٦، ٤١٦) بتدريب مديري المدارس الفنية وعقد ورش عمل لهم لمناقشة التغيرات المتلاحقة وكيفية التعامل معها، وكيفية رصد احتياجات سوق العمل وتطلعات المجتمع المحلي.

- أما بالنسبة لوظيفة التعلم جاءت إجمالاً بمتوسط استجابة (612). بمستوى يقظة فوق المتوسط، والتي أوضحت النتائج أن مدير المدرسة الفنية (يتعلم من الأخطاء السابقة لتفادي تكرار وقوع المشكلات مرة أخرى بمدرسته) حيث جاءت في الترتيب الأول بمتوسط استجابة (657).؛ هذا يعني وجود مستوى كبير من اليقظة في التعلم الذاتي والتعلم من الأخطاء، كما إنه يمتلك مهارات الإدارة الذاتية بشكل جيد، وهذا يتفق مع أوصته دراسة (يوسف، ٢٠١٩، ١٧٥) لأهمية تحديد نواحي القوة والقصور في عملية التنفيذ؛ ليسانس التعلم من الأخطاء، وعدم تكرارها في الممارسات الإدارية فيما بعد.

- تليها عبارة الثانية (يطبق إجراءات تصحيحية لتحسين أداء العاملين بالمدرسة مبنية على نتائج تقييمهم) بمتوسط استجابة (603). بمستوى يقظة متوسطة، حيث أشارت العينة في التطبيق أن بعض المديرين يوجهون بعض المعلمين والعاملين في بعض الأخطاء وجوانب القصور شفاهياً دون اطلاعهم على درجة التقييم، كما وجد أنهم ليسوا على علم بمعايير تقييمهم، ويعني ذلك وجود مستوى متوسط من الشفافية في الإعلان عن نتائج التقييم، وحاجة المديرين لتطوير وتحسين هذا الجانب، وهذا يتفق مع أوصت به دراسة (أبو الحسن

وآخرون، ٢٠١٨، ٣٠٧) بشفافية نتائج تقييم مديري المدارس الفنية لأداء للعاملين، وأن لهم الحق في توقيع تقارير التقييم؛ نظراً لحجب بعض مديري تلك المدارس لنتائج التقييم.

- وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (يكسب رؤوسيه مهارات التكيف مع المستجدات الحديثة والطائرة للعمل المدرسي) بمتوسط استجابة (600). بمستوى يقظة متوسطة، هذه ترتبط بالعبارة الرابعة وهي (يوفر برامج تدريبية للمعلمين والموظفين عن أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية) بمتوسط استجابة (589). بمستوى يقظة أدنى المتوسط؛ قد يرجع ذلك إلى قلة فرص التدريب المتاحة للمعلمين والإداريين للتكيف مع المستجدات، وندرة إعداد المديرين لدورات تدريبية داخلية بالمدرسة من قبل وحدات التدريب والجودة، قد يرجع إلى اختصاص الأكاديمية المهنية للمعلمين بالجانب التدريبي، لكن أغلب البرامج التدريبية المقدمة للتعليم الفني تجرى عن بعد واقتصارها على دورات تدريبية لتغيير المسمى الوظيفي، وقد يكون بسبب قلة توافر أماكن تدريبية بالمدرسة مجهزة تكنولوجياً تسمح بالتدريب، وما يتم تدريب المعلمين عليه في الفترة الحالية نظام الجدارات، ولاحظت الباحثة أن أغلبية المعلمين لا يجدون استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، ويشرون لقلة الدورات التدريبية التي تلقوها خلال فترة عملهم، هذا يتفق مع ما وضعته دراسة (مجد، مجد، ٢٠١٦، ١٥٤) من آليات لتجويد الأداء المدرسي في التعليم الثانوي الصناعي من ضمنها تنمية القدرة لدى أعضاء المجتمع المدرسي على التكيف السريع مع التغيرات المختلفة، وتتفق العبارة الرابعة مع نتائج دراسة (رجب، ٢٠١٧، ١٠٠) التي توصلت إلى ضرورة قيام إدارة المدارس الفنية بتحديث برامج التدريب لتشمل تدريب المعلمين على التخصصات التي تسير التغيرات الأكاديمية والمهنية والتكنولوجية الحديثة.

- مما سبق يتضح إجمالاً أداء مديري المدارس الفنية في وظائف اليقظة جاء بمتوسط (605). بمستوى يقظة متوسطة، ويمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي (المراقبة، والتعلم، والتوقع، والاكتشاف) بمتوسطات استجابة (622-612). - (596-590). على الترتيب، ويمكن ترتيب الوظائف حسب حاجتها إلى التطوير كالاتي: الاكتشاف، والتوقع تليها التعلم، وأخيراً المراقبة.



- وبمقارنة أداء المديرين في محوري أبعاد اليقظة الاستراتيجية ووظائفها يتضح أن أداء مديري المدارس جاء بمستوى يقظة متوسطة في كلي المحورين بدرجات متقاربة، في حين يمكن ترتيبهم حسب الحاجة للتطوير أبعاد اليقظة الاستراتيجية تليها الوظائف، كما جاء إجمالاً أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في اليقظة الاستراتيجية بمتوسط استجابة (604). بمستوى يقظة متوسطة، والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول (١١)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى اليقظة وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني على محوري أبعاد اليقظة الاستراتيجية ووظائفها

م	م	م و	ق	م. ق	ت
١	أبعاد اليقظة الاستراتيجية (الداخلية + الخارجية)	1.810	.603	متوسطة	2
٢	وظائف اليقظة الاستراتيجية	1.816	.605	متوسطة	1
	إجمالي الاستبانة	1.812	.604	متوسط	

- وللمقارنة بين استجابات المعلمين في المدارس الصناعية والزراعية والتجارية، ومعرفة هل يوجد فروق بينهم، تم اختيار عينة متساوية في المدارس الثلاثة وتم حساب الآتي:  
أ- ايجاد الفرق بين المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى اليقظة وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني في المدارس الصناعية والزراعية والتجارية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

## جدول (١٢)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى اليقظة وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات معلمي التعليم الثانوي الفني في المدارس الصناعية والزراعية والتجارية

المدارس الثانوية الفنية الثلاثة	م و	ق	م. ق	ت
المدارس الصناعية	1.740	.580	أدنى المتوسط	3
المدارس الزراعية	1.778	.592	أدنى المتوسط	2
المدارس التجارية	1.847	.615	فوق المتوسط	1

من الجدول يتضح أن متوسطات الاستجابة للمدارس الثلاث الصناعية والزراعية والتجارية جاءت في الترتيب التالي تراوحت بين (1.740-1.778-1.847) أي مستوى يقظة أدنى المتوسط في المدارس الصناعية والزراعية، وفوق المتوسط في المدارس التجارية،

وهذا يعني حاجة قيادات المدارس الصناعية، والزراعية تليها التجارية إلى تطوير، علماً بأن القطاع الصناعي هو أهم القطاعات وأكثرهم عدداً، حيث يقوم بإعداد أكبر شريحة من الفنيين، بالإضافة إلى إنه يضم عدة تخصصات ومجالات، وأكثر قطاع في حاجة إلى التواصل والمشاركة مع القطاعات الإنتاجية في المجتمع، وخاصة إذا كانت الدول قائمة على الصناعة، يلي ذلك القطاع الزراعي والتجاري؛ وقد يرجع أسباب هذا الترتيب إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس الصناعية بصفة خاصة؛ نظراً لكثرة أعداد الطلاب والمعلمين والتخصصات بها، وندرة وجود وكيل في أغلب المدارس الفنية بالمحافظة، واهتمام المديرين بالإدارة الداخلية للمدرسة وضعف التواصل والشركات بينهم وبين المصانع والشركات؛ بسبب انفصال وزارة التعليم الفني عن وزارة الصناعة، كما أن هذا القطاع يحتاج لمواد خام وأجهزة وتمويل أكبر مقارنة بباقي القطاعات، أما بالنسبة للقطاع الزراعي فهناك غياب للجانب العملي التطبيقي في إعداد الخريجين؛ فالمدرسة مساحتها لا تسمح باستصلاح أراضي وإنتاج محاصيل يمكن تسويقها، الأمر الذي يتطلب تدريب الطلاب على الإنتاج الزراعي باستخدام أحد الأجهزة والمعدات وتسويقه، أما بالنسبة للقطاع التجاري رغم إنه مدعم للقطاع الصناعي والزراعي ومكمل له، ولكنه قائم بدرجة أكبر على إعداد الفني في الجوانب الحسابية والمالية ومعرفة طرق وأساليب إجراء التعاملات التجارية.

ب- التأكد من اعتدالية استجابة المعلمين في المدارس الصناعية والزراعية والتجارية، ويمكن توضيح ذلك من خلال مقاييس النزعة المركزية والالتواء لاستجابات معلمي تلك المدارس، والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### جدول (١٣)

مقاييس النزعة المركزية والالتواء لاستجابات معلمي المدارس الصناعية والزراعية والتجارية

المدارس	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
المدارس الصناعية	87.000	86.000	18.855	.184
المدارس الزراعية	88.906	88.000	18.945	.040
المدارس التجارية	95.375	94.000	12.437	.307

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية للمدارس الصناعية والزراعية التجارية قريبة من قيم الوسيط، وكذلك قيم الانحراف المعياري متقاربة فيما بينهم، وقيم معامل

الالتواء صغيرة وتقترب من الصفر، هذا يشير إلى أن استجابات معلمي المدارس الصناعية والزراعية والتجارية تحقق التوزيع الاعتيادي.

ج - ايجاد الفروق بين استجابات معلمي المدارس الصناعية والزراعية والتجارية، حيث اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الفنية الصناعية والزراعية والتجارية عند مستوى دلالة (0.05)، وللتأكد من ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) وكانت القيمة (125.1)، وهذه أكبر من (0.05)، وهذا يعني اتفاق العينة في استجاباتها لعبارات الاستبانة، ويمكن تعميم الاستجابات على المدارس الثلاث.

**المحور الرابع: تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية**  
في ضوء ما سبق من نتائج نظرية حول أهمية تطوير الأداء وأهدافه، وعناصر تطويره، والعوامل المؤثرة عليه، وما المطلوب تطويره من مهام للمدير، ودور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها ووظائفها في إحداث هذا التطوير، بالإضافة إلى ما اثبتته الدراسة الميدانية من متوسط أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحاظفة المنيا لليقظة الاستراتيجية، والحاجة إلى تطوير مستوى اليقظة الاستراتيجية لديهم، يكون البحث قد وصل إلى الخطوة الأخيرة والمهمة إلا وهي الإجابة عن السؤال الأخير، وهو كيف يمكن بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟.

يُعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن حسن سير العمل، حيث يقع عليه العبء الأكبر في قيادة فريق العمل المدرسي؛ ونظرًا لأنه يقوم بمهام متنوعة ومتعددة من مهام إدارية، وفنية، ومهام لها علاقة بالمجتمع الخارجي، كما إنه مطالب بتحقيق النمو المهني المستمر له، ولمن يعملون معه، هذا غير ما تنادي به الدراسات والأبحاث اليوم بأهمية امتلاك القيادات لمهارات استشراف المستقبل، والاعتماد على التفكير الاستباقي، والنظرة المستقبلية في إدارة المؤسسات، واكتساب التفكير المبني على المخاطر، كل هذا لا بد أن يتمتع به أداء المدير العصري، ومدخل اليقظة الاستراتيجية يمتاز بقدرته على تحقيق ذلك، لذا يمكن عرض التصور المقترح كما يأتي:

## ١. رؤية التصور المقترح ورسالته.

تتمثل رؤية التصور المقترح في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. وتتمثل رسالة التصور المقترح في تطوير الأداء الإداري والقيادي لمديري المدارس الفنية، من خلال تنمية وعيهم، ويقظتهم الاستراتيجية بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ لفهم الأحداث والاستعداد لها والتنبؤ بها بشكل استباقي؛ لاتخاذ قرارات سليمة وغير مفاجئة؛ مما يجعلهم على استعداد لإدارة المخاطر المحتملة والطارئة، وهذه اليقظة تؤدي في النهاية إلى تمتعهم بذكاء، وأداء ريادي متميز.

٢. مصادر التصور المقترح: يلي تحديد رؤية ورسالة التصور المقترح توضيح مصادر اشتقاقه، وما رجعت إليه الباحثة عند بنائه، وفيما يأتي توضيح تلك المصادر:

أ. الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة في مجال اليقظة الاستراتيجية وتطوير الأداء.  
ب. ما قامت به الباحثة من بناء استبانة للدراسة الميدانية، وما توصلت إليه من نتائج.  
ج. قراءات الباحثة في مجالات مثل الإدارة الاستشرافية، والاستباقية، والإدارة المبنية على المخاطر.

د. استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، واستراتيجية التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠).

هـ. نتائج البحوث والدراسات السابقة وبخاصة التي تطرقت لأداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، وبعض نماذج للتصورات المقترحة بالبحوث لتجميع محاور التصور بحيث يتم الخروج بتصور متكامل الجوانب لحد ما.

٣. فلسفة التصور المقترح؛ تتمثل هذه الخطوة في وضع فلسفة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، تلك الفلسفة تقوم على منطلقات وترتكز على أسس، وفيما يأتي عرض ذلك:

### أ - منطلقات التصور المقترح.

- يأتي التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية، حيث يكشف الواقع الفعلي وجود بعض المشكلات لهؤلاء المديرين، والتي سبق تناولها في مشكلة

البحث، بالإضافة إلى التغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالات كافة والتي فرضت نفسها بقوة على المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية.

- تبني أحد المداخل الإدارية المعاصرة وهو مدخل اليقظة الاستراتيجية والذي يدعو إلى التفكير الاستباقي، والاستعداد، والتأهب للمستقبل، وعدم الانتظار لحين وقوعه، غير إنه مدخل يدعو للتغيير والتطوير، وله تأثير واضح في تطوير الأداء.

- رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تنادي بإنشاء المركز الوطني لتدريب القيادات المدرسية، والتقارير العالمي لرصد التعليم، والواقع الفعلي الذي يكشف عن وجود نقاط ضعف وقصور في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية، والدراسات السابقة التي تناولت تطوير أداء مديري المدارس الفنية.

- التوجهات الحالية في إدارة المؤسسات تنادي بوجود مدير قائد يمتلك النظرة الاستباقية، والتفكير المبني على المخاطر، ويطلع على كل ما هو جديد، ومؤثر في أدائه وأداء المدرسة التي يقوم بإدارتها، ويسعى نحو تطوير أدواره الفعلية، من خلال النمو الذاتي بما يحقق التنمية المهنية والعلمية وإدارية.

- تركيز مدخل اليقظة الاستراتيجية على توقع المستقبل واستشرافه، والتنبؤ بالفرص وحسن استغلالها، وتجنب المخاطر المحتملة، وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية والتكنولوجية، والتسويقية، والتنافسية، وبالتالي مساعدة المدير/القائد المدرسي على حسن تطوير أدائه، بما يحقق لها حسن إدارة مدرسته بشكل متميز وسليم.

### ب- الأسس التي يركز عليها التصور المقترح.

- تتسم أي مؤسسة/مدرسة متميزة بمدير قائد يمتلك القدرة على إدارتها بشكل جيد، فالمدرسة المتمثلة في المدير تتطلب قائد يديرها دفتها بحكمة، وهذا قد لا يحدث إن لم يكن قائدها على علم بكيفية قيادتها، ويخطط لطريقة سيرها ويستعد لأية مخاطر واردة الحدوث؛ حتى لا يتفاجأ بها.

- تطوير الأداء لا يقف عن حد معين بل كل يوم هناك جديد لابد أن يكون المدير على علم به، ويقوم بدور فعال وواعٍ في التفاعل الديناميكي مع التغيرات الحادثة كافة في المجالات الاقتصادية والتنافسية والتسويقية والبيئية كافة، كما يتأثر تطوير الأداء بعدد من العوامل،

- ولأنه يشمل المدير ومتطلبات العمل (الوظيفة)، وبيئة التنظيم (الداخلية والخارجية)، يحقق تطوير في الجوانب كافة، كما يمكنه من معرفة نقاط القوة والضعف للتعامل معها.
- المدرسة جزء من نظام بيئي ومجتمعي، فهي لا تحيا منعزلة عن ما يوجد داخلها أو يحدث خارجها، ويمكن أن نقول أن المدير يدير البيئة التنظيمية الداخلية (مواقف ومشكلات وأنشطة ومهام) ويطورها لخدمة ونفع ما هو بالخارج (المجتمع بقطاعاته كافة)، ويأخذ ما بالخارج (احتياجات - تطورات - معلومات) ويمد به المدرسة من الداخل.
- يُعد التعليم الفني من أكثر قطاعات التعليم أهمية في تنفيذ الخطط والبرامج التنموية للدولة، وأكثر تأثيراً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ نظراً لأنه يعد كوارد فنية لسوق العمل، ويزداد الإقبال عليه حيث يتضمن النسبة الأكبر من الطلاب بمعدل ٦٥% تقريباً مقارنة بالثانوي العام.
- حاجة مديري المدارس الفنية كقادة إلى امتلاك عدد من المهارات منها، تخطيط جيد لمستقبل المدرسة، ووضع رؤية استشرافية، والابتكار في أداء أعمالهم، والانفتاح من خلال إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحيط بهم، والقدرة على التكيف مع أي متغيرات داخلية وخارجية، والمبادرة باكتشاف المستحدثات والتطورات، والمراقبة بحذر لما يحدث داخل المدرسة وخارجها.
- يمتاز مدخل اليقظة الاستراتيجية بأنه مدخل شامل ومتكامل يدعم الاستجابة للتطورات والأحداث الطارئة والمتغيرة؛ لأنه يقوم على إجراء التحليل البيئي، ويستطيع أن يحقق تطوير في أداء المدير، ويجعله ناجح في مهنته؛ وذلك من خلال قيامه بتوقع المستقبل واكتشافه، ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية في الحاضر والمستقبل، وتعلم كيفية حل المشكلات، واتخاذ القرارات مع كل هذه المواقف سواء كانت قائمة أو لم تحدث بعد.
- ٤. أهداف التصور المقترح؛ استناداً على ما سبق ذكره من منطلقات وأسس للتصور المقترح، ولكي يتمكن المديرون من التعامل مع البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، ومواكبة التقنيات الحديثة والوصول إلى السوق، وتحقيق التنافس والتفاعل مع البيئة، لذا يسعى التصور المقترح إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:**

- أ- الإفادة من المداخل الإدارية الحديثة وتوظيفها في إحداث تطوير في أداء القيادات بالمدارس، والتغلب على جوانب القصور والضعف لديهم، وتمكينهم من حل المشكلات التي تعترض أدائهم وأداء العاملين معهم.
- ب- رفع مستوى وعي المديرين بالبيئة الداخلية للمدرسة، والانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة؛ للتأثير فيها والتأثر بأحدث التطورات البيئية والتكنولوجية والعلمية والتسويقية الحادثة فيها.
- ج- تحقيق تنمية مهنية إدارية وقيادية مستدامة في مستوى أداء مديري المدارس الثانوية الفنية لمهامهم بالمدرسة، وتحفيز العاملين معهم على تطوير أدائهم أيضاً.
- د- تدعيم التواصل الجيد بين المدرسة والمجتمع، بحيث تسهم المدرسة في خدمة المجتمع وتنميته، وإقامة شراكة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية ورجال الأعمال.
- هـ- تهيئة مناخ مدرسي يسوده التطوير في أداء مدير المدرسة، والاستقرار الداخلي عند حدوث أية مخاطر أو أزمات طارئة، والإبداع في أداء الأنشطة والمهام.
- و- إمداد الإدارات التعليمية والمركز الوطني لإعداد القادة بمعايير وجوانب اختيار المديرين وتدريبهم وفق مدخل اليقظة الاستراتيجية؛ لمراعاتها عند التدريب والاختيار.
- ز- تمكين المديرين من قيادة مستقبل المدرسة في الوقت الحاضر، وتوقع الأحداث المستقبلية ووضع خطط وحلول لها، وتجنب المخاطر والخسائر المحتملة، والارتقاء بالمدرسة وتحقيق ميزة تنافسية لها.
- ولكي يتحقق الهدف الرئيس من التصور المقترح، والأهداف الفرعية تم وضع عدد من الآليات الإجرائية التي يمكن لمديري المدارس الثانوية الفنية تنفيذها على أرض الواقع.
- ٥. أهمية التصور المقترح:** بعد ما تم تحديد أهداف التصور المقترح يمكن عرض أهمية ذلك التصور وفيما يأتي عرضها على النحو الآتي:
- تدعيم المركز الوطني لإعداد القادة التربويين بجزء من برنامج تدريبي، بالإضافة إلى تدعيم وزارة التربية والتعليم بعدد من القرارات والنشرات المطلوب استيفائها من مديري المدارس.

- لفت نظر المسؤولين بالإدارات التعليمية عند اختيار، وتعيين المديرين بعدد من الأبعاد والوظائف المتعلقة باليقظة الاستراتيجية التي يمكن الرجوع إليها عند اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية وتدريبهم عليها.
- تزويد مديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا بعدد من الآليات الإجرائية التي تمكنهم من تطوير أدائهم والتغلب على المعوقات، والمشكلات التي تعيق أداء عملهم والعاملين معه.
- تحقيق التنمية المهنية، والإدارية المستدامة لمديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا، من خلال هذا التصور المقترح الذي يقف على جوانب القصور، والاحتياجات التنموية للمديرين.
- تعرف الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة في مجال تطوير الأداء، واليقظة الاستراتيجية، والذي قد يساعد في تطوير أداء مديري المدارس الفنية.

٦. **أبعاد التصور المقترح (الآليات الإجرائية لتحقيق التصور المقترح):** يقترح البحث الحالي أبعادًا للتصور المقترح، وهي عبارة عن عدد من الآليات أو الإجراءات التي يمكن بواسطتها تطوير أداء مديري المدارس الفنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، ويُعد ذلك أهم جزء في البحث الحالي؛ وذلك لأنه ناتج ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم ترتيب عبارات اليقظة الاستراتيجية في أداء مديري المدارس الثانوية الفنية حسب الحاجة التطوير كالاتي:

#### أ - تطوير أداء مديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا في أبعاد اليقظة الاستراتيجية؛

١. **تطوير اليقظة الاستراتيجية الخارجية في أداء مديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا؛** وتم ترتيب الأبعاد والعبارات حسب الحاجة للتطوير كالاتي:

#### ١/٢ اليقظة التسويقية.

- يقيم قنوات اتصال متنوعة بين المدرسة والقطاعات الإنتاجية، والخدمية.
- يسوق براءات الاختراع والابتكارات بمدرسته لعدة جهات تتبني تنفيذها.
- يطور من الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة بطريقة جذابة ومرضية.
- يسعى لتقديم منتجات مدرسية متنوعة تفيد عدة جهات بالمجتمع الخارجي.
- يبادر بتقديم أفكار ابتكارية مقترحة يمكن تنفيذها لرفع سمعة المدرسة.



- يتجاوب مع شكاوى ومقترحات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

#### ٢/٢ البيقة البيئية:

- يقوم بزيارات مُحَاكاة لعدة مدارس رائدة للاستفادة من خبراتهم بالمدرسة.
- يوظف التطورات العلمية والتكنولوجية من البيئة الخارجية داخل المدرسة.
- ينظم مؤتمرات وورش عمل بالمدرسة لمناقشة بعض القضايا المجتمعية.
- يستفيد من الفرص الممكنة في مواجهة التهديدات البيئية المحتملة للمدرسة.
- يقوم بالتعاون مع المعلمين في المدرسة بدور إيجابي في المشاركة المجتمعية.
- يرصد احتياجات أولياء أمور الطلاب ومشكلات أبنائهم لإيجاد حلول عملية لها.

#### ٢/٢ البيقة التنافسية:

- يقارن مستوى أداء مدرسته بمستوى أداء المدارس الأخرى المنافسة محلياً.
- يقترح أنشطة طلابية تنافس أنشطة الطلاب بالمدارس الأخرى المنافسة.
- يتميز في مدرسته باستخدام أساليب تحفيزية متنوعة لتعزيز المتميزين.
- يخطط لتقديم خدمات جديدة بمدرسته تفوق ما تقدمه المدارس المنافسة.
- يشجع المعلمين والموظفين الإداريين على تحقيق الريادة الاستراتيجية في الأداء.
- يستفيد من خبرات المدارس المتميزة والرائدة في تطوير أداء مدرسته.

#### ٤/٢ البيقة التكنولوجية:

- يحرص على تزويد المدرسة بأحدث التطورات التكنولوجية من الأجهزة والبرامج والشبكات.
  - يشجع المعلمين على استخدام شبكة الإنترنت في القيام بعملهم التدريسي.
  - يوفر وسائل الاتصال الإلكترونية التي تمكن الجهات الخارجية من التواصل بالمدرسة.
  - يتابع عمليات الصيانة الدورية للأجهزة، والبرامج والشبكات العاطلة بالمدرسة.
  - يكلف المدير الموظفين الإداريين بوحدات المدرسة بإعداد قواعد بيانات إلكترونية محدثة.
  - يسعى لنشر أنشطة تعليمية وإنجازات المدرسة على صفحتها الإلكترونية.
٢. تطوير البيقة الاستراتيجية الداخلية في أداء مديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا؛ وتم ترتيب عباراتها حسب الحاجة للتطوير كالتالي:
- يطور أساليب العمل داخل المدرسة وفق أحدث المتغيرات البيئية الخارجية.

- يضع خطط لإدارة الأزمات بالمدرسة الناتجة عن أحداث طارئة غير متوقعة.
  - يربط تنفيذ مهام المدرسة بجدول زمني يتفق مع التغيرات البيئية المحيطة.
  - يسرع في إيجاد حلول عملية لمختلف المشكلات التي تعوق الأداء المدرسي.
  - يستثمر الموارد (البشرية، والمالية، والمادية) المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة.
  - يهيئ بيئة مدرسية تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي وانتماء العاملين.
  - يحلل بيئة المدرسة من نقاط القوة بهدف تعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها.
  - يستفيد من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز مهام المدرسة بفعالية.
  - يُعلم المدير العاملين معه بأحدث التعليمات والنشرات الصادرة من الإدارة التعليمية.
  - يتابع باستمرار أداء عمل مدرسته؛ للتأكد من سيره وفق القواعد المنظمة.
- ب - تطوير أداء مديري المدارس الفنية بمحافظة المنيا في وظائف اليقظة الاستراتيجية؛ وتم ترتيب الوظائف والعبارات حسب الحاجة للتطوير كآلاتي:**

#### ١. الاكتشاف:

- يكتشف طرق وأساليب جديدة وسريعة للإنجاز المهام المختلفة بالمدرسة.
- يستطلع رضا المجتمع الخارجي عن جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- يكتشف نقاط القصور في أداء عمله لوضع استراتيجيات ملائمة لتحسينها.
- يكتشف بالتعاون مع رؤوسيه حلولاً عملية مبتكرة للمشكلات المدرسية.

#### ٢. التوقع:

- يتوقع المشكلات/المعوقات المحتملة بالمدرسة التي تعرقل الأداء لتفاديها.
- يصنع قرارات استباقية مبنية على احتمالية حدوث متغيرات في المستقبل.
- يضع رؤية استشرافية متميزة عن مستقبل المدرسة في السنوات القادمة.
- يوفر احتياطات الأمن والسلامة تحسباً لحدوث أزمات طارئة للمدرسة.

#### ٣. التعلم:

- يوفر برامج تدريبية للمعلمين والموظفين عن أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية.
- يكسب رؤوسيه مهارات التكيف مع المستجدات الحديثة والطارئة للعمل المدرسي.
- يطبق إجراءات تصحيحية لتحسين أداء العاملين بالمدرسة مبنية على نتائج تقييمهم.

- يتعلم من الأخطاء السابقة لتفادي تكرار وقوع المشكلات مرة أخرى بمدرسته.

#### ٤. المراقبة:

- يتابع بوعي بيئة المدرسة الخارجية لحصر مختلف الاحتياجات وتلبيتها.
- يتابع المستحدثات التكنولوجية لتوظيفها في جميع جوانب العمل المدرسي.
- يقيم الأداء بشكل دوري لكافة العناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة.
- يتابع أحدث المنشورات والتقارير الصادرة عن الوزارة والإدارات التعليمية.

٧. إمكانية تنفيذ التصور المقترح: بعد عرض أبعاد التصور في عدد من الآليات الإجرائية تأتي خطوة تنفيذ التصور المقترح، ولكي يمكن تنفيذه هناك متطلبات لابد من توافرها، وهناك معوقات تعترض التنفيذ لابد من التغلب عليها ووضع مقترحات لحلها، وفيما يأتي عرض ذلك بالتفصيل:

أ- متطلبات تنفيذ التصور المقترح: بعد عرض الآليات الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح لابد من تحديد متطلبات تنفيذه، والمعوقات التي تعرقل تنفيذه، وفيما يأتي عرض ذلك بالتفصيل:

١. تهيئة مديري المدارس الفنية أنفسهم لتقبل التغيير والتطوير، والسعي لوضع رؤية تحقق ذلك، وتهيئة ظروف العمل والمرؤوسين لتقبل التغيير أيضاً، وتوجيه أدائهم وتقييمهم بشكل دوري، لوضع إجراءات تصحيحية للأداء، وتهيئة مناخ مدرسي يشجع على الابتكار والإبداع الوظيفي.

٢. تشجيع مديري المدارس الفنية المرؤوسين على المشاركة في وضع خطط المدرسة؛ للتعبير عن مقترحاتهم في التحسين والتطوير، وتقبل المقترحات والآراء البناءة والتفاعل معها، وتنمية الشعور بالانتماء والمسؤولية نحو العمل، وتشجيعهم على التفاوض لاحتواء المشكلات.

٣. إمام مديري المدارس الفنية بإمكانيات وقدرات مرؤوسيه، وتعرف النماذج المتميزة للاستفادة من قدراتهم، وإجراء التحليل البيئي للمدرسة؛ لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للاستعداد لها، ودراسة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتخطيط المسبق لذلك.

٤. قيام مديري المدارس الفنية بالبحث عن الأفكار التجديدية المبتكرة، وتوفير أحدث المعدات والقرارات والمعلومات اللازمة للتطوير، وتوسيع الشراكة المجتمعية بين المدرسة والقطاعات المختلفة في المجتمع، والبحث عن جوانب تميز يمكن تطبيقها بشكل يفوق المدارس المنافسة.
٥. قيام مديري المدارس الفنية بتحسين علاقات العمل بين العاملين بالمدرسة كافة، وتوطيد علاقة المدرسة بالمدارس المناظرة؛ لتدعيم أساليب الشراكة والمشاركة، ودعم اتصال المدرسة مع المجتمع الخارجي، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المختلفة.
٦. تدريب مديري المدارس الفنية على مدخل التفكير الاستراتيجي والتحليل البيئي، واليقظة الاستراتيجية الداخلية للمدرسة والخارجية، بحيث يتمكنوا من الإجابة عن تلك الأسئلة؛ كيف يمكن للمدير أن يكون يقظاً؟، وما الجوانب التي يجب أن يكون يقظ فيها (داخلياً وخارجياً)؟، وما الممارسات والإجراءات الفعلية التي يجب أن يتبعها لكي يكون يقظاً؟.
٧. منح مديري المدارس الفنية مساحة أكبر من المسؤوليات والصلاحيات من قبل القيادات العليا؛ والتي تمكنهم عند أداء مهامهم في إحداث التغيير المطلوب، وتوفير البيانات والمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار السليم في التوقيت الصحيح، وتشجيعهم ومكافأتهم عند إحداث تطوير ملحوظ وذات قيمة مضافة.
٨. توفير الدعم المادي والمعنوي من مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة للمدارس الفنية لتنفيذ تلك الآليات المقترحة، وتشجيعهم للمديرين على تبني التوجهات المستقبلية والمداخل الحديثة الإدارية الحديثة، وتوفير تشريعات تسمح لهم بفتح قنوات تواصل وعمل شراكات مجتمعية، بما يحقق الاستفادة بين المدرسة والمجتمع.
٩. التزام المديرين بالآليات الإجرائية المقترحة بالبحث من اكتشاف، وتوقع، وتعلم، ومراقبة لجوانب البيئة؛ التنظيمية الداخلية للمدرسة والخارجية المحيطة بها، والتسويقية والبيئية والتنافسية والتكنولوجية؛ لضمان تطوير أداء المدير ليس في الحاضر فقط بل في المستقبل أيضاً، حتى نصل لمدير عصري، وليس مدير تقليدي روتيني في أداء عمله.

١٠. قيام مديري المدارس الفنية بتوفير الدعم اللازم للعمل من معدات تكنولوجياية وشبكات انترنت، وبيانات ومعلومات وقرارات جديدة مهمة لأداء العمل، والتغلب على المعوقات التي تعترض أداء مهامهم، وإزالة الصعوبات أمامهم لإتمام العمل في التوقيت المناسب.
- ب- المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح ومقترحات حلها: لتوظيف مدخل اليقظة الاستراتيجية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية، هناك ضرورة للوقوف على أهم المعوقات التي قد تقف عائقاً في التنفيذ، لوضع حلول عملية يمكن تجاوزها وهي كالاتي:
١. قلة خبرة المديرين بمدخل اليقظة الاستراتيجية، ويمكن تجاوزها بتقديم ورش وبرامج تدريبية يمكن تطبيقها.
  ٢. غياب كفاءة، وكفاية المعلومات والأجهزة التكنولوجية، ويمكن للمديرين البحث عن مصادر تمويل خارجية، وإعداد تقرير عن الاحتياجات المدرسية ورفعها للإدارة التعليمية التابعة.
  ٣. قلة قناعة ودافعية المديرين نحو تقبل التغيير والتجديد، ولحلها تشجيع وتكريم المبتكرين والمُبدعين منهم.
  ٤. ضعف تجاوب المرؤوسين مع قرارات المديرين، ولحلها يتم ربطها بتقييم الأداء، أو تكريم المتميزين منهم.
  ٥. قلة مهارة المديرين في فتح قنوات تواصل مجتمعية، لتجاوزها يُقترح منح المديرين صلاحيات في إدارة مدارسهم حسب ظروفهم وامكانياتهم حتى يمكن تقديم منتجات جديدة ودراسة تسويقها.
  ٦. ندرة إطلاع المديرين على التطورات الإدارية والمجتمعية، ولتجاوزها ترسل الإدارات التعليمية قرارات ونشرات تلزمهم بأداء مهام معينة.
  ٧. ندرة قيام المديرين بإجراء تحليل بيئي سليم، ولحلها اختيار فريق متخصص من داخل المدرسة وخارجها يقوم بإجرائها.
  ٨. التوصيات: في ضوء الإطار النظري للبحث، والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

أ. ضرورة التزام مديري المدارس الثانوية الفنية بتطبيق لليقظة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء للقيادات بالمؤسسات التعليمية؛ من خلال إعداد دليل يتضمن عددًا من الممارسات الإجرائية التطبيقية كما تناولها التصور المقترح الحالي؛ لأنه يعزز قدرتهم على مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، ومواجهة التهديدات المستقبلية والاستعداد لها.

ب. سعي وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية نحو استحداث القوانين التي تنص على مهام مدير المدرسة، والتوجه نحو تطبيق اللامركزية في إدارة المدارس، وتمكين المديرين من الاعتماد على الإدارة الذاتية؛ حتى يستطيع كل مدير إدارة مدرسته حسب الظروف والامكانيات المتاحة لها، ويتمتع بالمرونة في اتخاذ القرارات، وإصدار لوائح منظمة للعمل بالمدرسة.

ج. إيجاد ثقافة مشجعة على تطبيق مدخل اليقظة الاستراتيجية؛ من خلال دعم مديري المدارس بتحفيزهم على تطبيق الأفكار الجديدة والإبداعية، ومنحهم صلاحيات من القيادات العليا تمكنهم من تحقيق الاتصال المفتوح على البيئة الخارجية والمجتمع.

د. تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية، وتوفير البرامج التدريبية وورش العمل لتطبيق مدخل اليقظة الاستراتيجية، وتنمية مهاراتهم في التواصل والانفتاح، وإدارة الكوارث والأزمات، والتفكير الاستراتيجي، والتفكير المبني على المخاطر، والإدارة الاستشراعية، وإدارة المشكلات والضغط والتعامل معها.

هـ. تأسيس بيئة تنظيمية داخلية مشجعة على التعاون والإبداع وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف أعضاء المدرسة، ووضع نظام للحوافز والترقيات مرتبط بتقديم أفكار وأنشطة مبتكرة، وعدم تقبل الممارسات التقليدية في أداء الأعمال بالمدرسة، وإتاحة فرصة لمشاركة المرؤوسين للمديرين في القرارات.

و. توفير البنية التحتية التكنولوجية لأتمته العمل المدرسي، وتوفير الآلات والمعدات والبرامج والأجهزة والشبكات، وتدريب المعلمين والإداريين والطلاب على استخدامها؛ لأنشاء قواعد بيانات إلكترونية، وتوظيفها في العمل التدريسي والإداري، وفي التواصل مع المجتمع الخارجي المحيط.

**البحوث المقترحة:** بعد ختام البحث تقترح الباحثة عددًا من الموضوعات ذات الصلة، والتي تتطلب معالجة وبحث ودراسة وهي:

١. المدير العصري لقيادة المدرسة الفنية بين الواقع والمأمول.
٢. دور مديري مدارس التعليم الفني في إدارة الطوارئ والضغط.
٣. تطوير أداء مديري المدارس الفنية في ضوء التفكير المبني على المخاطر.
٤. رؤية استشرافية لتسويق الأنشطة المدرسية في ضوء خبرات بعض الدول المعاصرة.
٥. تطوير دور مدير المدارس الفنية في المشاركة المجتمعية في ضوء إدارة العلاقات.
٦. برنامج تدريبي لإعداد قيادات المدارس الفنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
٧. متطلبات الجدارات القيادية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء خبرات بعض الدول.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. إبراهيم، أحمد محمود، بكر، عبد الجواد السيد، عبد الهادي، أميرة رمضان (٢٠١٨): الإصلاح الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ٢، ص ٨٥-١١٠.
٢. إبراهيم، بهيرة شفيق (٢٠١٦): الإدارة التعليمية والمدرسية، الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
٣. إبراهيم، محمد شوقي (٢٠٢٠): تحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة كفر الشيخ في ضوء اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، مصر.
٤. إبراهيم، هناء إبراهيم (٢٠٢١): تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٩، ج ٤، ص ٥٩-١٢١.
٥. أبو الحسن، بدري أحمد، محمود، حنان عبد الستار، عثمان، ناصر أحمد (٢٠١٨): تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧٩، ج ١، ص ٢٩٢-٣١٤.
٦. أبو راضي، سحر محمد (٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، مج ٣٢، ع ٢٤، ص ١-٦٩.
٧. أحمد، أحمد إبراهيم، أبو الوفا، جمال محمد، محمد، حمدي غنيم (٢٠١٢): دور مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية في مواجهة ظاهرة الشغب الطلابي: دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة القليوبية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٣، ع ٩١، ص ٣٠٩-٣٣٤.
٨. أحمد، أماني محمد (٢٠٢١): واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة (٢٠١٧-٢٠٢٠ م)، مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، السودان، ع ٣، ص ٨٩-١١٦.



٩. أحمد، دلال محمود(٢٠١٦): تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ٣٥، ع ١٧٠، ج٣، ص ص ٧٩٩-٨٤٨.
١٠. أحمد، محمد جابر(٢٠٢٢): اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية، مجلة التربية بالمنصورة، مج ١١٧، ع ١، ص ص ٩٣٣-١٠٥٦.
١١. أحمد، محمد حسن(٢٠٢٠): متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة: رؤية مقترحة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج٧٧، ص ص ١٩٥٩-٢٠١٤.
١٢. أحمد، نجاح رحومة، أمين، مصطفى أحمد(٢٠٢١): تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع٢٢، ج٩، ص ص ٥٦-١١٠.
١٣. أسماعيل، السيد علي، القسبي، راشد صبري، جورج، جورجيت دميان(٢٠١٣): تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة بورسعيد، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع١٣، ص ص ٣٨٠-٤١٣.
١٤. الأغا، سهيب كمال، عساف، محمود عبد المجيد(٢٠١٥): الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
١٥. الأكلبي، عايض بن شافي(٢٠١٩): العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، مجلة جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، ع ١٢، ص ص ١-٣٦.
١٦. أمين، محمود محمد، كرسو، كلثوم قادر(٢٠٢١): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان اربيل، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العراق، مج ٩، ع ١، ص ص ١٦٧-١٨٤.
١٧. البليهد، نوره بنت محمد، زيد، ابتسام بنت عبد الرحمن(٢٠٢٠): تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، مجلة الفتح، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، العراق، ع٨٤، ص ص ١٥٥-١٩٣.

١٨. موقع البوابة الإلكترونية لمحافظة المنيا ([http://www.minia.gov.eg/gov-\(buildings/centers/default.aspx\)](http://www.minia.gov.eg/gov-(buildings/centers/default.aspx))).

١٩. جابر، منار محمد (٢٠١٩): آليات مُقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، مج ٢، ع ٤، ص ص ٢٣٤-٣٥٢.

٢٠. الجمل، سمير سليمان (٢٠٢٠): اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الاكاديميين فيها، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبدالله، جامعة بتيبازة، الجزائر، مج ٨، ع ٢، ص ص ١-٣٣.

٢١. جمهورية مصر العربية (٢٠١٥): استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠: رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارية، مصر.

٢٢. جمهورية مصر العربية (٢٠١٦): القرار الوزاري رقم ١٦٤ بتاريخ (٢٠١٦/٥/٣١): بشأن اعتماد وصف أعضاء هيئة التعليم، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير.

٢٣. جمهورية مصر العربية (٢٠١٩): دستور جمهورية مصر العربية، مصر، الهيئة العامة للاستعلامات.

٢٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، موقع بوابة الخدمات الإلكترونية، دليل المدارس المصرية. ([https://search.emis.gov.eg/search\\_schgov.aspx](https://search.emis.gov.eg/search_schgov.aspx))

٢٥. حامد، أميرة عبد الله (٢٠٢٠): دور مدارس التعليم والتدريب المزدوج في تحسين كفاءة خريجي التعليم الثانوي الصناعي: دراسة حالة مدرسة إنديجو الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٨، ص ص ١٣٨٣-١٤٦٩.

٢٦. حامد، سهير عادل (٢٠٢٠): العلاقات المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية واسهامها في تعزيز القدرات الاستراتيجية: بحث تحليلي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة التكنولوجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، مج ١٢، ع ٢٩، ص ص ٤١-٦١.

٢٧. حسان، حسن محمد (٢٠١٣): الإدارة التربوية، ط ٣، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

٢٨. حسن، عبد الرحمن حسن(٢٠٢١): دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق تميز الأداء بالجامعات السعودية: منظور استراتيجي بالتطبيق على جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، عزة، فلسطين، مج ٢٩، ع٤، ص ص٧٥-٩٨.
٢٩. حسن، محمد عبد الغني(٢٠١٦): الجودة في إدارة وتقييم الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
٣٠. حسين، حسين وليد(٢٠١٨): ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، العراق، ع٤٩، ص ص٥٨١-٦٢٣.
٣١. حسين، محمد جاد(٢٠١٥): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع٧، ص ٢، ص ص١٥-١٧٦.
٣٢. الحسيني، فايزة أحمد(٢٠١٩): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، استونيا، مج ٢، ع٤، ص ص١١٩-١٣٩.
٣٣. حميد، لمي ماجد، إبراهيم، صديق بلل(٢٠١٩): العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، مج ١٤، ع ٤٦، ص ص ١٦٨-١٨٠.
٣٤. حويل، حسن محمد(٢٠١١): ثقافة الحاسوب لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي واتجاهاتهم نحو استخدامه في التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، مج ١٢، ع ٣، ص ص ٢٤٣-٢٦٨.
٣٥. خلف، أحمد بن محمد(٢٠١٩): اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٩، ع ٤٤، ص ص ٣٢١-٣٨٨.

٣٦. خلفاوي، شمس ضيات(٢٠١٧): تتمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زياد عاشور - الجلفة، الجزائر، مج ٨، ع ٢٦، س ٩، ص ص ٢٨٦-٣٠١.
٣٧. خليل، محمد محمود(٢٠١٤): استخدام مديري المدارس الفنية للتكنولوجيا في أداء مهامهم الإدارية : دراسة تقييمية من وجهة نظر التربويين، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ٢٠، ع ١٤، ص ص ٤٣٧-٤٦٨.
٣٨. خليل، نبيل سعد(٢٠١٤): إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الالفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٣٩. خليل، نبيل سعد، محمد، سيدة سلامة، مرزوق، جرجس عزمي(٢٠١٩): تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، مج ٢، ع ٤٤، ص ص ٣٠٤-٣٥٠.
٤٠. خميس، أفكار سعيد(٢٠١٧): تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ٢٣، ع ١٤، يناير، ص ص ٧٩٣-٩٠٣.
٤١. داوود، فضيلة سليمان، فرعون، محمد ثابت، الساعدي، طالب لفته(٢٠١٩): التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو، لبنان، كتابنا للنشر والتوزيع.
٤٢. درة، عبد الباري إبراهيم(٢٠٠٣): تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٤٣. درة، عبد الباري إبراهيم، الضباع، زهير نعيم(٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
٤٤. الداوي، الشيخ(٢٠١٠): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ع ٧٤، ص ص ٢١٧-٢٢٧.
٤٥. رجب، ايمان حمدي(٢٠١٧): دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٣، ع ٧٤، ص ص ٥٣-١١١.

٤٦. الروبي، حنان أحمد (٢٠١٩): تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٩، ع ١، ص ص ١٢٩-٢١٨.
٤٧. زايد، عادل محمد (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة دمشق، المكتبة الإلكترونية. ([www.jamaa.net.books.library](http://www.jamaa.net.books.library))
٤٨. زكي، مسعد حلمي، يونس، مجدي محمد، أحمد، محمود فوزي (٢٠٢١): معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٦، ع ٢، يونيو، ص ص ٣٣٨-٣٦٨.
٤٩. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨): اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٥٢، ع ٥٢، ص ص ٣٩-١.
٥٠. زيدان، راندا صالح، مصطفى، يوسف عبد المعطي، رجب، إيمان حمدي (٢٠١٦): دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع ٦، ج ٢، ص ص ٣٩٠-٤٢٥.
٥١. سالم، كروز تراحيب (٢٠١٧): تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٨، ج ٣، ص ص ٣٣٨-٣٧٣.
٥٢. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٦): آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، ع ٥٣، س ١٧، ص ص ٢٧-١.
٥٣. سلطان، حكمت رشيد، أمين، محمود محمد (٢٠٢١): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
٥٤. سليم، حسام سعد (٢٠١٧): آليات تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية: دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، جمعية أم المؤمنين، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، مج ١٦، ع ٢، ص ص ١١٢-١٤٦.

٥٥. سليمان، مروان وليد(٢٠١٦): استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٠، ٢٤، ص ص٢٥٧-٣٤١.
٥٦. السيد، سمير ربيع، محمود، أحمد عيسى، عبد الجواد، هاني رزق، المطيري، عبد العزيز بن عبد الحميد(٢٠١٨): تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المركز القومي للبحوث، فلسطين، مج٢، ٥٤، ص ص٥٦-٧٧.
٥٧. شحاتة، حسن سيد، النجار، زينب علي(٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
٥٨. صالح، هيام لطفي، الهنداوي، محمد عبدالله، جمعة، نجلاء حسن(٢٠٢١): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج ١٢، ٣٤، ص ص ٨٨-١١٢.
٥٩. صدقي، يسرا اسماعيل، مخلوف، سميحة علي، عثمان، منى شعبان(٢٠١٩): معوقات تفعيل دور الإدارة المدرسية في رفع الكفاءة الداخلية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع١٢، ج٣، ص ص٢٥٥-٣١١.
٦٠. ضحاوي، بيومي محمد، خاطر، محمد إبراهيم(٢٠١٤): رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٦١. عباس، مي جمال(٢٠١٩): تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢٠، ج٣، ص ص ٢٨-٥٤.
٦٢. عبد الجهنى، أمل صالح(٢٠٢١): اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، في الفترة من ١-٣ أكتوبر، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص ص ٢١٧-٢٣٣.

٦٣. عبد الرحمن، حسنية حسين(٢٠٢١): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والاسرائيلية والصينية: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٥، ع ١، ص ص ٣١٥-١٧٥.
٦٤. عبد الرحيم، أحمد جمعة، محمد، عمر محمد، محمد، عبد، محمد عبده(٢٠١٨): تطوير أداء العاملين بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر باستخدام مدخل مجتمعات التعلم المهنية في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، س ١٨، ع ١٢٨، ص ص ٣٤-١.
٦٥. عبد السلام، غادة محمد(٢٠٢٠): سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٤، ج ٣، ص ص ٢١٨-١٥.
٦٦. عبد العال، هدى محمد(٢٠٢١): عوامل اليقظة الاستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الابتكارية: دراسة ميدانية - جامعة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج ٢، ع ٢، ص ص ١٣٦٤-١٣٠٧.
٦٧. عبد العزيز، السيد فكري(٢٠٢٠): نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجياً في ضوء رؤية ٢٠٣٠، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢١، ج ١٣، ص ص ٤٦-١.
٦٨. عبد اللطيف، هويدا أحمد(٢٠١٩): متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج ١٠٨، ع ٤٤، ص ص ١٦٠-١٢١.
٦٩. عبد الله، مصطفى أحمد(٢٠١٨): تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٨، ع ٢، ص ص ٦١٥-٦٨٦.
٧٠. عبد الهادي، أميرة رمضان، السعودي، رمضان محمد، عبد السلام، شاكرا إبراهيم(٢٠٢٢): نظم المعلومات الإدارية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع ١٠٦، ص ص ١٨١-٢٠٦.

٧١. عبده، محمد عارف(٢٠١٩): أثر تميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٤٤، ص ص ١٥٠-١٩٥.
٧٢. العنبي، تركي بن كديميس، بن عبد الله، غادة بنت فهد(٢٠١٥): اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات عربية وإسلامية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، مصر، مج٦، ع ١٣، ص ص ٧٥-٢٤٢.
٧٣. عثمان، أسامة زين العابدين(٢٠١٦): شبكات التواصل الاجتماعي وانعكاساتها على بعض القيم لدى طلبة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج٢٣، ع ١٠٠، ص ص ٢٩٣-٣٩٨.
٧٤. العدوان، واصف توفيق(٢٠١٧): التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج٤٤، ع ٤٤، ص ص ١٩-٣٤.
٧٥. عطوي، جودت عزت(٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٧٦. علام، صلاح الدين محمود(٢٠٠٦): القياس والتقييم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته، القاهرة، دار الفكر العربي.
٧٧. علي، صفاء محمد(٢٠١٣): أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
٧٨. العمرات، محمد سالم(٢٠١٠): درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، مج٦، ع ٤٤، ص ص ٣٤٩-٣٥٩.
٧٩. العنزي، سعد علي(٢٠١٩): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.



٨٠. عيسى، نجلاء عبد التواب (٢٠١٨): خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج ١٥، ع ٨٢، ص ١٥، ص ص ٦٦ - ١.
٨١. فان دالين، ديوبولد (١٩٩٧): **مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٨٢. قانون التعليم (١٩٨١)، قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة ٣٠، الباب الثالث (الفصل الثالث)، مرحلة التعليم الثانوي، موقع وزارة التربية والتعليم.  
<https://moe.gov.eg/media/l3hnmv4/educationactno139of1981.pdf>
٨٣. قرني، سعد أحمد، الزهيري، إبراهيم عباس، عبد الحميد، حسام حمدي (٢٠٢١): آليات مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية بالمدارس الفنية بمصر في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد وبعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ٢٧، ج ٢، ص ص ١٨٨-٢٢٧.
٨٤. كاظم، أحمد خيرى، جابر، جابر عبد الحميد (٢٠٠٢): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة، دار النهضة العربية.
٨٥. كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٦): **إدارة الأداء**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٨٦. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٠): **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دمشق، سوريا، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
٨٧. كامل، عائشة محمد، عثمان، منى شعبان، حسين، رشا عويس (٢٠١٨): آليات تفعيل دور مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية في تطبيق نظام الجدارة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع ٩٤، ج ٤، ص ص ١٠٣-١٣٢.
٨٨. الكندري، يعقوب يوسف (٢٠٠٦): **طرق البحث الكمية والكيفية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية**، الكويت، مجلس النشر العلمي، سلسلة الكتب الجامعية.
٨٩. لامية، حلبي، يسمين دروازي (٢٠١٧): دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، مجلة **أبعاد اقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ع ٧، ص ص ٦٠-٧٥.

٩٠. اللبدي، نزار عوض (٢٠١٥): تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية الهاشمية، دار دجلة.
٩١. مجمع اللغة العربية (١٩٩٣): المعجم الوجيز، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم.
٩٢. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): المعجم الوسيط، ط٤، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.
٩٣. محمد، أحمد محمد (٢٠١٦): دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Techno Poles بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي، المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل، في الفترة من ١٥ - ١٧ أكتوبر، القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ١، ص ص ١٣ - ١٦٨.
٩٤. محمد، حمدي محمد (٢٠٢٠): المهارات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٩، ص ص ١٤١٥-١٤٣٥.
٩٥. محمد، رمضان محمد (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج ٢٤، ع ١٠٧٤، ص ص ١٥٧-٢٩٦.
٩٦. محمد، محمد السيد (٢٠١٦): متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٦٤، ع ٤٤، ص ص ٨٢-١٦٢.
٩٧. محمد، محمد جاسم (٢٠٠٨): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٩٨. محمد، محمود عطا، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح، خاطر، عبد العظيم حسين (٢٠٢١): متطلبات تحقيق ضمان الجودة بمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر، مجلة كلية التربية ببنها، مصر، مج ٣٢، ع ١٢٥٤، ج ٢، ص ص ١٨٣-٢١٠.
٩٩. محمد، نجلاء فتحي، جمعة، محمد حسن، قوطة، مروة ماهر (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية بدمياط، مج ٣٧، ع ٨١٤، ج ١، ص ص ١٩٧-٢١٨.

١٠٠. محمد، نسرين صالح(٢٠٢٠): ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج٤٤، ع٤، ص ص ١٧٧-٢٦٠.
١٠١. محمد، نور الهدى علي(٢٠١٨): تطوير أداء مديري التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ج٩، ص ص ٦١٧-٦٣٣.
١٠٢. محمد، هناء حسين(٢٠٢٠): تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين بالتعليم الفني الصناعي المتقدم في مصر لمواكبة متطلبات سوق العمل، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع٢١، ج٥، ص ص ١-٣٠.
١٠٣. مراس، عبد الرزاق شاكر(٢٠١٧): تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج٢٥، ع٢٤، ص ص ١٩٨-٢٧٥.
١٠٤. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة(اليونسكو)(٢٠١٧): التقرير العالمي لرصد التعليم المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا، الطبعة الثانية، اليونسكو، فرنسا.
١٠٥. المنقاش، سارة عبد الله، بخاري، خلود إسحاق(٢٠٢١): تطوير أداء القادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلندي للقيادة التربوية ELM، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، مج٩، ع١، ص ص ٢٥٨-٢٧٨.
١٠٦. منهل، محمد حسين، خطاب، هيلين نعمة(٢٠١٨): تأثير اليقظة الاستراتيجية 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، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج١٠، ع٢٠، ص ص ٣٠٢-٣٣٢.
١٠٧. موقع معجم المعاني الجامع (تطوير/ <https://www.almaany.com/>) (٢٠٢٢/١/٦).
١٠٨. ناصر، نعمات العاقب(٢٠١٩): دور ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع٢، ج٢، ص ص ٦٣٢-٦٤٧.

١٠٩. ناصف، مرفت صالح، الدغيدي، أحمد رفعت، محمد، فاطمة أحمد(٢٠٢٢): القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع٣٣، ص ص ٢١٥-٢٥٧.
١١٠. نصر، أسماء عبد الفتاح(٢٠٢١): تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٨٣، ع ٨٣، ص ص ٩٠١-٩٥٥.
١١١. نصيرة، علاوة(٢٠١٤): اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، مج ٢، ع ٢، ص ص ١٦٢-١٨١.
١١٢. هاشم، نهلة عبد القادر، ناصف، مرفت صالح(٢٠١٧): القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين(قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية)، في الفترة من ٢٨ - ٢٩ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص ١٩٧-٢٠٦.
١١٣. الهنداوي، ياسر فتحى(٢٠١٢): إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١١٤. هندي، هندي عبد الله(٢٠٢٠): اليقظة الاستراتيجية نحو استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات: دراسة استشرافية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر، مج ٧، ع ٢، ص ص ١١١-١٢٧.
١١٥. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني(٢٠٢٢): كتاب الإحصاء السنوي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢)، الباب الثاني والرابع، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ص ٦-١٠.
١١٦. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠١٤ - ٢٠٣٠): التعليم المشروع القومي لمصر، جمهورية مصر العربية.
١١٧. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٨): دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، عمان، مجلس عمان.
١١٨. يوسف، منال سيد(٢٠١٩): التفكير الاستراتيجي كمدخل لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية بمحافظة الإسكندرية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ٢٥، ع ٩، ص ص ١٣٣-٢١٣.

## المراجع الأجنبية:

1. Attanse, M. I. (2012). Vigilance Versus Complacency: Communication Strategies Used During Fargo's Recent Major Floods to Confront Risk Fatigue. **Doctor of Philosophy**. Faculty of Agriculture and Applied Science. the North Dakota State University.
2. Bogdana, P. I., Felicia, A., & Delia, B. (2009). The role of business intelligence in business performance management. **The journal of Economics – Economic**, 10(4), 1005-1029.
3. Dawood, F. S. & Abbas, A. F. (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. **European Journal of Business and Management**, 10(21), 1-18.
4. Duke, D. L. (2014). A bold approach to developing leaders for low-performing schools. **Management in Education**, 28(3), 80-85.
5. Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M.J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, 9(3), 135-153.
6. Good, C. (1973). **Dictionary of Education**. New York. McGraw Hill Book Company.
7. Heintz, C., Mia ,K., & Andras, M.(2016). The Co-evolution of Honesty and Strategic Vigilance. **hypothesis and theory**, (7), 1-13.
8. Hines, C., Edmonson, S., & Moore, G. W.(2008). The Impact of Technology on High School Principals. **NASSP Bulletin**, 92(4), 276-291. (<http://online.sagepub.com>)
9. Hornby, A. (1995). **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. 5th edition. England. Oxford University Press.
10. Ibrahim, N. (2011). Preparation And Development Of Public Secondary Schools Principals In Kenya. **International Journal of Humanities and Social Science**. Special Issue. July, 1(9), 291-301.
11. Jalod, K. M., Hasan, A. J.,& Hussain, A. N. (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.
12. Jung, Y. (2009). An Approach to Organizational Intelligence Management: A Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process. **Doctor of Philosophy**. Faculty of the

Virginia Polytechnic Institute and State University. United States of America.

13. Le, L., Tran, T., & Le, H., & Le, T. (2021). A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces. **Management in Education**, 35(4), 174-181.
14. Lesca, H. & Castagnos, J. C. (2000). Signaux faible et method de cible: Quelques retours de l'expérience, **4ème conference de l'AIMS**, 24- 26 Mai. Montpellier. France, 1-17.
15. Miller, R.G., Goddard, R.D., & Kim, M., & Jacob,R., & Goddard ,Y., & Schroeder, P. (2016).Can Professional Development Improve School Leadership? Results From a Randomized Control Trial Assessing the Impact of McREL's Balanced Leadership Program on Principals in Rural Michigan Schools. **Educational Administration Quarterly**, 52(4), 531-566.
16. Muniz, J. R. & Lesca, H (2003). Veille stratégique: Application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipative. **Article publié à CIGREF**. Grenoble. France.
17. Olson, R.S., Haley, P .B., Dyer, F.C., & Adami, C. (2014). Exploring the evolution of a trade-off between vigilance and foraging in group-living organisms. **Journal of the Royal Society Interface**, (8), 1-26.
18. Olszak, C. M. & Ziemba, E. (2007). An Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems Interdisciplinary. **Journal of Information Knowledge and Management**, (2),136-152.
19. Popovic, A., Turk, T., & Jaklic, J.(2006). Business Value of Business Intelligence Systems Lies in Improved Business Processes. **5th WSEAS International Conference on Applied Computer Science**, 16-18 April. Hangzhou. China, 838-843.
20. Roundy, P. T., Harrison, D. V., Khavul,S., Nordtvedt,L.P., & McGee,J. E. (2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. **Strategic Organization**, 16(2), 192- 226.
21. Sietovirta, L. C. (2011). The Role of Strategy Intelligence Service in Corporate Decision Making. **Master Thesis Unpublished**. School Economic. Alto University.