

## اليقظة الإستراتيجية ودورها

## في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي

ناذري عدلي كامل

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسوان

## الملخص :

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس الفكرية والفلسفية لنظام اليقظة الإستراتيجية، وماهية مجتمعات التعلم المهنية ومتطلبات تطبيقها بمراحل التعليم قبل الجامعي، كما هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وأثر هذا النظام في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وذلك تمهيداً للوصول إلى نموذج مقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي. وتم اختيار عينة من مدارس محافظة أسوان من المرحلة الإعدادية والمرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية. وأستخدم المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، والمنهج الاستنباطي في تحليل العلاقة بين نظام اليقظة الإستراتيجية وبناء مجتمعات التعلم المهنية. مع استخدام عدة أدوات منها: المقابلات الشخصية المقننة مع المديرين والمعلمين بهدف الوصول إلى صورة حقيقية عن واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، واستبيان (من إعداد الباحث) لدراسة هذا الواقع، ودراسة أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي. وطبقت أداة الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين عددهم (300) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

1. تعاني المدارس من مشكلات متنوعة، ترتبط بالسياسات والأهداف والمناهج والطرائق والتجهيزات والإدارة وأداء المعلمين والمباني والتقييم.
2. أن المدارس المصرية لم تتحول بعد إلى مجتمعات للتعلم.
3. هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه المدرسة في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية منها ضعف مستوى التعاون في المدارس وقلة الوقت المخصص للعمل الجماعي.
4. تهتم بعض المدارس بمحافظة أسوان بتوفير المعلومات المطلوبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية ولكن بدرجة متوسطة.
5. ضعف استحداث قسم أو إدارة خاصة باليقظة الإستراتيجية.
6. ضعف قدرة إدارة المدرسة بتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة الإستراتيجية.
7. ضعف التزام الإدارة العليا ودعمها لليقظة الإستراتيجية.
8. تساهم اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية في إصلاح وتطوير المدارس.
9. تعمل اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية على تنمية خبرات المعلمين من خلال عملية البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم.

10. تساعد اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في سهولة اختيار الهدف، وتوعية القيادة المدرسية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهنية. وانتهت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وتكون هذا النموذج من عدة محاور هي كالتالي:

أولاً- فلسفة النموذج المقترح.

ثانياً- أهداف النموذج المقترح.

ثالثاً- أسس النموذج المقترح.

رابعاً- متطلبات النموذج المقترح.

خامساً- إجراءات النموذج المقترح.

سادساً- الضمانات الواجب توافرها لتطبيق النموذج المقترح.

**Abstract:**

The study aims to identify the philosophical basis of the Strategic vigilance system as well as the concept of learning communities and the application requirements in Pre- university education. It also aims to identify the reality of Strategic vigilance system in Pre- university and its effect on building professional learning communities in pre- university education. All of this is to prepare to reach to the suggested model of Strategic vigilance in building professional learning communities. A sample of schools from Aswan was chosen from primary, preparatory and secondary schools. The descriptive method was used to achieve the aims of the study. The deductive method was used to analyze the relationship between the Strategic vigilance system and building professional learning communities. Ming many tools such as individual inter views with schools headmasters and teachers to form areal picture about the reality of the application of Strategic vigilance and its role in building professional learning communities in Pre -university education. Questionnaires (prepared by the researcher)- to study this fact and studying the effect of building professional learning communities. The tools were applied on a sample of 300 persons and the results found as follows:

1. The schools suffer from many problems related to policies, aims, curriculums, methods, equipment and management and the performance of teachers, buildings and evaluation.

2. Egyptian schools didn't change in to learning communities.
3. There is a number of challenges and obstacles which for the schools in applying professional learning communities as the weakness of co-operation and shortage of the collective work time.
4. Some schools in Aswan give limited information due to the Current Environmental changes.
5. There is weak development in the Strategic vigilance department.
6. The school management is not able to assign people for the Strategic vigilance work.
7. The senior management, lack of support for the Strategic vigilance.
8. Strategic vigilance participates highly in developing schools.
9. It increases the experience of teachers through researching and exchanging work experience.
10. It eases the process of setting the goal and forming the management about the aims and methods of these professional learning communities.

The study ended with suggesting a model of the role of Strategic vigilance in building professional learning communities in Pre-university education. This model consists of:

- I. The philosophy of the model.
- II. The aims of the model.
- III. The bases of the model.
- IV. The requirements of the model.
- V. The procedures of the model.

Guarantees of application for the model

خصائص، هي: التفكير الإبداعي، والتعلم مدى الحياة، والتعلم التعاوني<sup>(١)</sup>.\*

في الوقت الذي ينظر إلى مجتمعات التعلم المهنية على أنها الإستراتيجية المثلى لبقاء المدارس من حيث التأثير الإيجابي لها داخل النظام المدرسي، مما دعا العديد من الدول إلى تنمية مهارات مديري المدارس والمطورين والتربويين حول آليات إنشاء مجتمعات تعلم مهنية في مدارسهم<sup>(٢)</sup>.

وهي تعني مجموعة من الممارسين يعملون معاً باستخدام عملية معدة مسبقاً تركز على مجال محدد من التدريس لتحسين نتائج المتعلم، ورفع مستوى المدرسة<sup>(٣)</sup>.

وفي هذا الصدد ظهر المفهوم الإداري الذي يساعد المؤسسة على الترصد الإستراتيجي للتغيرات البيئية من خلال توفير المعلومات المتطلبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية، وتقليص الفجوة بين المعلومة والمعرفة بضمان أعلى جودة

### مقدمة الدراسة:

إن المؤسسات في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجح الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيمها لقدرتها على الدفاع أو الهجوم.

ولكن نجد أن معظم ما كتب حديثاً حول طرق تحسين نجاح المؤسسات يؤكد على ضرورة أن تتحول تلك المؤسسات - بما فيها المؤسسات التربوية والمدرسة أبرزها- إلى مجتمعات تعلم، حيث أن هناك حاجة إلى توظيف تفكير جميع العاملين بالمدرسة لكي تكون قادرة على التنافس في ظل مجتمع تنافسي، وأن لا يقتصر التعلم على الإدارة العليا بل يجب أن يشمل جميع المنتسبين إليها. بحيث يشكل الجميع إداريين ومعلمين وموظفين وكذلك المتعلمين مجتمعاً كبيراً للتعلم.

كما أن هذا المجتمع يعني مجموعة من الأفراد يرتبطون بالعالم المحيط بهم يسودهم التفاعل، ويشتكون في ثلاثة

<sup>(\*)</sup> تشير إلى ترتيب المرجع في قائمة المراجع النهائية.

الحاصلة في جميع الميادين ومن بينها التعليم، بقصد التصرف بشكل مسبق وتدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفاً فيه، وبالتالي مساعدة المؤسسة التعليمية على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة، إضافة إلى مساعدتها أيضاً في الحصول على ميزة تنافسية<sup>(٦)</sup>.

#### مشكلة الدراسة:

إن المدرسة العربية رغم كل ما أنجزته، مازالت ضعيفة في جودتها النوعية، مقارنة بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث بدأت تلك الدول بمراجعة مدارسها منذ زمن، بينما تعاني المدارس العربية من مشكلات متنوعة، ترتبط بالسياسات والأهداف والمناهج والطرائق والتجهيزات والإدارة وأداء المعلمين والمباني وآليات التقويم، وأبسط ما يقال عن المدرسة العربية أنها مازالت تقليدية وجامدة في مجال تطبيق معطيات التجربة التربوية المعاصرة<sup>(٧)</sup>.

كما أن المدرسة تتواجد ضمن محيط سريع التغير، فالمدارس تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد وتسارع التطور التكنولوجي ووحدة المنافسة في بيئتها، و لكي تتمكن المدرسة من ذلك عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية وهذا من خلال تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي وذلك من أجل

للمعلومات، وتحقيق التفاعل والتكامل بين وحدات المؤسسة ومستوياتها بالاعتماد على نظم اليقظة الإستراتيجية التي تعطي المؤسسة نظرة فاحصة للماضي والحاضر في حين تساعد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية<sup>(٤)</sup>.

فاليقظة الإستراتيجية تعتبر عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية ومصادرها الرسمية وغير الرسمية ومراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد القائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها<sup>(٥)</sup>.

ومن المحتمل أن في ضوء اليقظة الإستراتيجية يمكن لمجتمعات التعلم المهنية أن تصبح مدخلاً قوياً إلى التنمية المهنية وإستراتيجية فعالة لتطوير أداء المعلمين وتغيير المدارس. حيث تعتبر تلك المجتمعات من الاستراتيجيات المهمة لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر وهذا ما يهدف إليه نظام اليقظة الإستراتيجية.

وهذا ما أكدته دراسة الزهيري: ٢٠١٨ في أن اليقظة الإستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير استراتيجي استباقي كجزء من العمل يمارس من قبل جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية وتنصت للتغيرات

اختيار الهدف، وضعف توعية القيادة المدرسية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهني، ومقاومة التغيير، وقلة الدعم، وصعوبة التحليل الجماعي لاحتياجات الطلاب، والصراع والخلاف بين المعلمين من أجل تطوير عمليات تقييم مشتركة، كما أن المعلم يمكن أن يمثل العقبة التي تحول دون تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالاعتماد على الهيكل البيروقراطي<sup>(٩)</sup>.

كما أن مشكلة إدارة شؤون المعلمين كان لها تأثير على إمكانات وأداء المعلم، فالمعلم يفتقر إلى العمق في محتوى التدريس ويفتقر أيضاً إلى المهارات والكفاءات وفقاً للمعايير المهنية، وقد أثر هذا على جودة وكفاءة التعليم<sup>(١٠)</sup>.

غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية وإدارة المعلومات الداخلية ويهمل المعلومات الخارجية. وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير والمعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية وهو نظام يسمح للمؤسسة برصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاط المؤسسة<sup>(١١)</sup>.

التوقع والسبق الذي يجعل المدرسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص. وبالرغم من إدراك متطلبات اللحظة الراهنة، إلا أن مقاومة هذا التغيير والتطوير تظل عاملاً مميزاً في ممارسات الأفراد ببعض المدارس.

كما أن هناك مجموعة من المعوقات تعوق تحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني ربما يكون من أهمها ما يلي: غياب رؤية ورسالة مشتركة يؤمن بها جميع العاملين بالمدرسة، وسيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، وضعف استقلالية المدارس بوضعها في قالب إداري روتيني واحد، مع استعلاء الإدارة التعليمية في تحقيق المتطلبات الملحة للمدرسة<sup>(٨)</sup>.

كما يشير الواقع الممارس إلى أن المدارس المصرية لم تتحول بعد إلى مجتمعات للتعلم، فما زالت الأفكار والقيم السائدة تدور حول تعليم التلاميذ فحسب، بالرغم من أن العصر يؤكد أهمية التعلم لجميع الأفراد في المدارس، بما فيهم المدير والمعلم والتلميذ، فهو مجتمع يعلم بعضه البعض الآخر. كما أن مدير المدرسة لا يدمج العاملين في المدرسة في ثقافة مجتمع التعلم.

إضافة إلى أن بعض الدراسات كشفت عن العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه المدرسة في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية منها ضعف مستوى التعاون في المدارس وقلة الوقت المخصص للعمل الجماعي، وصعوبة

الإستراتيجية، ودرجة إدماج نظام اليقظة الإستراتيجية في الثقافة التنظيمية. حيث أن اليقظة الإستراتيجية تؤدي إلى اتخاذ خيارات أكثر تحفظاً فيما يتعلق بالإجراءات الثابتة<sup>(١٢)</sup>.

في الوقت الذي بدأ فيه التفكير في مجتمعات التعلم كأحد النماذج التي لاقت رواجاً كبيراً في الوقت الحالي، حيث تجمع الدراسات السابقة في هذا المجال على أن أكثر الاستراتيجيات الواعدة في مجال الإصلاح المدرسي هو تنمية كفايات العاملين بالمدرسة على العمل كمجتمعات تعلم مهنية حيث تتوزع القيادة بين جميع العاملين بالمدرسة من خلال معايير منها وجود ثقافة تعاونية يكون قائد المدرسة فيها هو قائد التعلم. كما أن عصر الإصلاح وحركة التميز التعليمي دعت القيادة التربويين لبحث فكرة المدارس كمجتمعات تعلم مهنية، مع ضرورة توافر المتطلبات المهنية لتحقيق هذا الأمر في شتى المراحل التعليمية<sup>(١٣)</sup>. هذا وتعد مجتمعات التعلم المهنية عملية يعمل فيها مختصين بشكل تعاوني في دورات متكررة من البحث لتحقيق نتائج أفضل للطلاب<sup>(١٤)</sup>.

ومن ثم فوزارة التربية والتعليم في مصر بذلت في الفترة الأخيرة جهوداً واضحة لتحسين وتطوير العملية التعليمية بكافة عناصرها، فعقدت عديد من المؤتمرات وأصدرت عديد من القرارات والوثائق والتقارير التي تهدف إلى الوصول بالمدرسة المصرية إلى مستويات

لذا يستوجب على المدارس معرفة الطريقة والمراحل التي من خلالها تضع نظاماً متخصصاً لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي بها حتماً إلى موقع رفيع في مجال نشاطها، وعليه تعمل المدارس على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يفهمونها أو ما يسمى استهداف اليقظة. ومن ثم تقوم برصد وتسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها مستقبلاً الداخلي والخارجي وكل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها. الأمر الذي يؤكد حاجة هذه المدارس لكي تتحول إلى مجتمعات للتعلم، يكون لها أبلغ الأثر في ضمان جودة الممارسات المهنية، والتي تنعكس بدورها على تحسين أداء التلاميذ وهو الهدف الأسمى من العملية التربوية بأسرها.

ومن ثم فإن مفهوم اليقظة الإستراتيجية أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، وباعتباره عملية مستمرة فإن تطبيقه داخل المؤسسة فقط لا يعتبر رمزاً لنجاحها وبالتالي توجب عليها المتابعة المستمرة لأداء وفعالية هذا النظام من خلال القياس والمقارنة المرجعية مع متطلبات مستخدميه، وقياس مدى تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال جودة وتكامل البيانات داخل المؤسسة، والحصول على البيانات وتشارك المعلومات داخل المؤسسة، والبنية التحتية التكنولوجية لدعم نظام اليقظة

٣. ما واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية

بمراحل التعليم قبل الجامعي؟

٤. ما أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء

مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل

الجامعي؟

٥. ما النموذج المقترح لدور اليقظة

الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم

المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي؟

#### أهداف الدراسة:

• التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية

لنظام اليقظة الإستراتيجية .

• التعرف على ماهية مجتمعات التعلم المهنية

ومتطلبات تطبيقها بمراحل التعليم قبل

الجامعي.

• التعرف على واقع ممارسة نظام اليقظة

الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

• دراسة أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء

مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل

الجامعي.

• وضع نموذج مقترح لدور اليقظة

الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم

المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

عالية من الجودة والتميز حتى تواكب ما يطرأ

على الساحة من مستجدات ومفاهيم حديثة في

كافة المجالات، ويتضح من ذلك أن ثمة توجه

في الخطاب الرسمي للوزارة لتغيير المفهوم

التقليدي للمدرسة، والذي يقصرها على تعليم

الطلاب فقط، وتحويلها إلى مجتمع تعلم مهني

منفتح على البيئة الخارجية وتنتشر فيه ثقافة

التعلم والمشاركة والتعاون بين جميع الأطراف

المعنية بما يسهم في تحقيق التحسين

المدرسي<sup>(١٥)</sup>.

ويمكن تحقيق الانفتاح على البيئة

الخارجية والتميز التعليمي من نظام اليقظة

الإستراتيجية الذي يهدف إلى تحصيل

المعلومات التي تساعد المؤسسة على أهم

التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي،

خاصة تلك المعلومات التي تنتبأ بالأحداث التي

يمكن أن تقع في المستقبل، والتي يمكن أن

تؤثر على شكل الطلاب بمراحل التعليم قبل

الجامعي؛ لذا تأتي هذه الدراسة لقياس أثر نظام

اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم

المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي وتحسين

مستوى معلميها وطلابها.

#### تساؤلات الدراسة:

١. ما الأسس الفكرية والفلسفية لنظام اليقظة

الإستراتيجية؟

٢. ما ماهية مجتمعات التعلم المهنية ومتطلبات

تطبيقها بمراحل التعليم قبل الجامعي؟

بصورة مستمرة لمواجهة المشكلات المدرسية ولتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي.

٦. يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على بيئة المؤسسة.

٧. تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية تجعل المؤسسة في وضعية الاستمرار في أعمالها، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل كما تساعد على التوقع بالتغيرات والتغيرات قبل حدوثها.

٨. تركز هذه الدراسة على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة للتحويل من نمط الممارسات التقليدي بمراحل التعليم قبل الجامعي إلى نمط مجتمعات التعلم المهنية.

٩. لفت انتباه المديرين والمعلمين والإداريين في مراحل التعليم قبل الجامعي للاهتمام باليقظة الإستراتيجية لرفع أداء مختلف المدارس.

#### مصطلحات الدراسة:

مجتمعات التعلم المهنية (PLCs)

**Learning Professional Communities**

هي عملية مستمرة يقوم بها المعلمين معاً لتحقيق نتائج تعليمية أفضل

#### أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتبع أهمية هذه الدراسة ومبرراتها من عدة حقائق علمية ومجتمعية، منها:

١. مواكبة موضوع الدراسة للفكر التربوي الحديث؛ حيث أصبح الاهتمام بتطبيق مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً تهتم به كثير من الدول بغرض رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز على المستويين التربوي والتعليمي.

٢. التركيز على موضوعي اليقظة الإستراتيجية ومجتمعات التعلم المهنية يحقق لمراحل التعليم قبل الجامعي فاعلية إستراتيجية من أجل التغيير والتطوير.

٣. توجيه فكر الإدارة العليا لاعتماد اليقظة الإستراتيجية في دعم مجتمعات التعلم المهنية وتحفيزها كأحد أساسيات المناخ المحفز على الإبداع في المؤسسة مما يساهم في بناء وتحسين الممارسات المهنية.

٤. اليقظة الإستراتيجية أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية تخضع لسياق منسق ومنظم وفق قواعد معينة من أجل تحصيل معلومات البيئة الداخلية والخارجية.

٥. مجتمعات التعلم المهنية أحد مداخل التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة، والتي تساهم في تطوير الممارسات المهنية

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة في مجال اليقظة الإستراتيجية، وفي مجال مجتمعات التعلم المهنية، ومن ثم سيحاول الباحث عرض الأقرب للدراسة الحالية من هذه الدراسات دون غيرها، ويتم العرض التحليلي من خلال المعيار الزمني من الأقدم للأحدث كما يلي:

دراسة علاوي نصيرة: ٢٠١٠<sup>(١٨)</sup>.  
هدفت إلى كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، وإبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال في المؤسسة و كيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة، وتوضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة، والتعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتبني مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية والداخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية وتدرج ضمن التخطيط والإستراتيجية، كما أن اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد الموضوعات والمتعاملين التي تهتم المؤسسة أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية.

للطلاب، وتطوير تعلمهم معاً، وتحديد الأهداف التعليمية للمتعلم وفحصها، والتفكير في كل من الأداء الشخصي والنتيجة الشاملة من خلال عملية التعلم، والنقد والتعاون الجماعي مع التركيز على تعزيز عملية التعلم الشاملة<sup>(١٦)</sup>.

اليقظة الإستراتيجية: هي عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها، كما أنها عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتقربون ويتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات والتي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة<sup>(١٧)</sup>.

المفهوم الإجرائي لنظام اليقظة الإستراتيجية هو ذلك النظام الذي يساعد مراحل التعليم قبل الجامعي على التنمية والتطوير بشرط أن يعمل الجميع معاً بصورة تطوعية وجماعية، ويستخدموا المعلومات المتوقعة التي تحدث في المحيط الخارجي والتي تساهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس والمرتبطة باهتماماتهم واتجاهاتهم والقضايا المشتركة بينهم، ويتسمون جميعهم بخصائص مهمة هي: التفكير الإبداعي، والتعلم التعاوني، والتعلم مدى الحياة.



واستقصيا العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية ورأس المال الفكري المدرسي، وسعت الدراسة الميدانية للوقوف على آليات تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المدرسي، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف طبيعة العمل والوظيفة وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعيين والقيادات التربوية على الأهمية الكبيرة لآليات تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المدرسي، وجاءت آليات بناء القدرات البشرية في مقدمة الآليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعيين، في حين جاءت آليات الدعم المادي والتقني في المرتبة الأولى من نظر القيادات التربوية.

دراسة إكرام محمد: ٢٠١٥<sup>(٢١)</sup>، هدفت إلى التوصل إلى مقترحات إجرائية لدعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بوصفها آلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واحتوت على ثلاثة أقسام، هي: دواعي تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني، ومفهوم مجتمع التعلم المهني، وفلسفته، وأهدافه، وواقع مجالس الأمناء والآباء

دراسة أسماء مخلوف: ٢٠١٥<sup>(١٩)</sup>. هدفت إلى توضيح ماهية مجتمعات التعلم المهنية، وتطورها، وخصائصها، وأهدافها، ومتطلبات بناء هذه المجتمعات، والتعرف على أبعاد نموذج أوليفر، وهيب & هوفمان لمجتمعات التعلم المهنية كمدخل للإصلاح المدرسي، ومعرفة تصورات بعض معلمي / ومعلمات المدارس الابتدائية بمنطقة جازان لمدى توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في مدارسهم، وبيان إمكانية تحول هذه المدارس الابتدائية إلى مجتمعات تعلم مهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة "مقياس أوليفر، وهيب & هوفمان لمجتمعات التعلم المهنية"، وقد بينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة لدرجة تحقق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان جاءت بدرجة متوسطة، وبالنسبة لمحاور أبعاد: القيادة الداعمة والمشاركة، والقيم الروي المشتركة، والظروف الداعمة والهيكلية حيث بلغت المتوسطات الحسابية لتلك المحاور (٣.١٥، ٣، ٣.٠٨، ٢.٨٩) على التوالي، وجاء البعد الخامس الظروف الداعمة/ العلاقات متحقق بدرجة "كبيرة".

دراسة أشرف محمد، أحمد الزايد: ٢٠١٥<sup>(٢٠)</sup> هدفت إلى وضع تصور مقترح لآليات تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المدرسي، ولتحقيق ذلك حلل الباحثان الإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة،

الأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن اليقظة الإستراتيجية تُمارس بدرجة عالية في تلك المؤسسات، وأن اليقظة الإستراتيجية لها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها بدرجة عالية.

دراسة **Yeşilkaya:2015**<sup>(٢٣)</sup> هدفت إلى

تعريف الوعي بالمنافسة كمفهوم جديد للإدارة والأدب، وتقديم رؤية جديدة للشركات من أجل تحسين الأرباح، وكذلك الحفاظ على ميزتها التنافسية بين منافسيها، ودراسة تأثيرها على أداء الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة وضعت مجموعة من الفرضيات:

- هناك علاقة جوهرية بين الوعي بالمنافسة على المستوى الفردي وأداء الشركة.
- إن الاستفادة من الفرص لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركة .
- اليقظة الإستراتيجية للأفراد لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركة.
- دافع الفرد للمنافسة له تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركة .
- معلومات السوق التنافسية الفردية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركة.

واستخدمت الدراسة مقياس لقياس الوعي بمستوى المنافسة من فرق الإدارة العليا ، وإجراء مسح بمشاركة ٣٨٠ مدير. وركز هذا المقياس على أربعة جوانب من الوعي بالمنافسة هي: الغريزة للاستفادة من الفرص،

والمعلمين بالمدارس المصرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أهمية دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في تطوير المدرسة المصرية.
- زيادة دور مشاركة أولياء الأمور داخل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين؛ حيث تساعد في عمليات صنع القرار.
- ضرورة تحويل المدرسة المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لدعم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في تحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني.

دراسة **تركبي العتيبي، غادة**

**القحطاني: ٢٠١٥**<sup>(٢٢)</sup> هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، وعلى أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجامعة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في العمل الحالي)، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان ببناء استبانة لهذا الغرض مكونة من (٦٦) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول يقيس درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، والمحور الثاني يقيس معايير

دراسة **حسين حسن**: ٢٠١٦ (٢٥) هدفت إلى التعرف على معايير مجتمعات التعلم، ومتطلبات تطبيقها بمؤسسات التعليم العام. وتحديد الكفايات المهنية لدى القيادات المدرسية اللازمة لتطبيق معايير مجتمعات التعلم. وبناء أنموذج مقترح حول الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد كشفت الدراسة عن أهم الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية، وانتهت الدراسة بتقديم الإطار المفاهيمي للأنموذج المقترح حول أهم الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من آليات تنفيذ الأنموذج المقترح منها: اختيار القائد المدرسي ممن تتوفر لديه الخبرة والسمات الشخصية القادرة على تطوير أداء العاملين، وتحفيز إبداعاتهم وتطوير أفكارهم بالمؤسسات التعليمية السعودية، العمل على إيجاد بيئة تفاعلية بين القيادات المدرسية والعاملين بالحقل التعليمي.

دراسة **حشمت محمد**، **أحمد موسى**: ٢٠١٧ (٢٦). هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت

واليقظة الإستراتيجية، والدافع للمنافسة، ومعلومات السوق التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة كبيرة وإيجابية بين أداء الشركة وجوانب الوعي بالمنافسة مثل الاستفادة من الفرص (٠،٧١) ، اليقظة الإستراتيجية (٠،٥٦) ، والدافع للمنافسة (٠،٦٣) ومعلومات السوق التنافسية (٠،٧٥).

دراسة **أحمد محمد** : ٢٠١٦ م (٢٤) هدفت إلى تحديد متطلبات اليقظة الإستراتيجية للجامعات المصرية، ودور نماذج الأقطاب التكنولوجية في تحقيق هذه المتطلبات، والتعرف على الخطوات الرئيسية التي يمكن من خلالها تطبيق أسلوب هندسة القيمة للاستفادة منه في إنشاء النماذج المختلفة لأقطاب التكنولوجية، ووضع ملامح تساعد على تطبيق أسلوب هندسة القيمة VE للارتقاء بمنظومة الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية، وذلك من أجل تحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وانتهت الدراسة بتقديم إستراتيجية مقترحة لتوظيف دور هندسة القيمة في الارتقاء بمنظومة الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية وتحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية، وأوضحت الدراسة الدور التكنولوجي للجامعات في ظل تواجد نماذج الأقطاب التكنولوجية.

٢٦٥ معلماً، ٣٦٧ مديراً في المدارس الابتدائية عن طريق أخذ عينات عشوائية على مرحلتين. واستخدمت الدراسة استبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات ببرنامج (SPSS)، والانحراف المعياري، وتحليل التباين أحادي الاتجاه والمزدوج. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لفهم خصائص مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية وفق المحاور التالية: الرؤية والقيم المشتركة، القيادة والدعم، التعلم وتقاسم المنفعة، وتبادل التعلم، وشروط الدعم، والإجراء والتصميم، وأوصت الدراسة إلى أهمية دور المعلمين في جميع الجوانب السابقة لضمان الجودة. وعمل المزيد من البحوث التي تؤثر على مجتمعات التعلم المهنية ودعم بناء تلك المجتمعات وتطوير طرق البحث لتوجيه الدارس نحو خلق وبناء مجتمعات التعلم المهنية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات البحث الحالي ولكن على حسب علم الباحث لا يوجد دراسة تناولت أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

استبانة على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية بلغ عددها (٧٠٢) معلماً، منهم (٤١١) معلماً ينتمون للمعاهد العادية، بنسبة ٥٨.٥%، (١٩٦) معلماً ينتمون للمعاهد النموذجية، بنسبة ٢٨%، و (٩٥) معلماً ينتمون للمعاهد الخاصة بنسبة ١٣.٥%، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات التطبيق تدرج تحت محاور ستة تمثلت في: صياغة الرؤية، وجود قيادة داعمة، التعلم الجماعي المقصود، الظروف الداعمة، الممارسات الشخصية المتبادلة، التركيز على التعلم.

دراسة **Fadhiela Dawood, Ali Abbas:2018**<sup>(٢٧)</sup> هدفت إلى تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في الأداء التشغيلي وما يحيط بالبنوك من تغيرات في بيئة التسويق والتنافسية وتغييرات اقتصادية وسياسية وبيئية. وتم بناء أداة الدراسة وتوزيعها على مديري الإدارات والأقسام في البنوك عينة الدراسة وهم في رتبة مدير قسم وعددهم ٣٤ شخصاً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لليقظة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي.

دراسة **Sroinam:2018**<sup>(٢٨)</sup> هدفت إلى دراسة خصائص مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية في مقاطعة Udon Thani من خلال تعرف آراء مدراء المدارس والمعلمين مصنفة حسب خبرات العمل وأحجام المدارس، وكانت عينة الدراسة تتكون من

### أدوات الدراسة:

١. المقابلات الشخصية مع المديرين والمعلمين بعينة من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وذلك بهدف الوصول إلى صورة حقيقية عن واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.
٢. استبيان (من إعداد الباحث) تضمن محورين: المحور الأول عن واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، والمحور الثاني عن أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

### حدود الدراسة

يقتصر مجال هذه الدراسة على دراسة وتحليل واقع نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي ودوره في بناء مجتمعات التعلم المهنية بتلك المراحل، في عينة من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

### خطة السير في الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اتبع الباحث ما يلي:

للإجابة عن التساؤل الأول، قام الباحث بتقديم جزء نظري عن نظام اليقظة الإستراتيجية من حيث: المفهوم، الأهداف، الأهمية، المميزات، المراحل، والأنواع، ومتطلبات بناء اليقظة في المؤسسات التعليمية.

- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة فيما يخص الإطار النظري لبعض الدراسات، والمنهج المستخدم والأساليب الإحصائية والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وأهم توصياتها.

### منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ حيث تم تحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة عن نظام اليقظة الإستراتيجية في مراحل التعليم قبل الجامعي على ضوء التطورات والمستجدات العالمية من حيث: المفهوم، والأهداف، والأهمية، والمميزات، والمراحل، والأنواع، ومتطلبات بناء اليقظة في المؤسسات التعليمية، كما تم التعرف على مجتمعات التعلم المهنية من حيث مفهومها، وأهدافها، وأهمية تلك المجتمعات، ومميزاتها وخصائصها ومتطلبات بنائها والأسس التي تقوم عليها، وخطوات بنائها، وأبعادها. وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي في تحليل العلاقة بين نظام اليقظة الإستراتيجية وبناء مجتمعات التعلم المهنية، وذلك تمهيداً لوضع نموذج مقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

المقترح، وأهدافه، وأأسسه، ومتطلباته، وإجراءاته، والضمانات الواجب توافرها لتطبيق النموذج المقترح.

#### الإطار النظري:

عرض الباحث الإطار النظري في صورة ثلاثة مباحث هي كالتالي:

#### المبحث الأول الأسس الفلسفية والفكرية لنظام اليقظة الإستراتيجية.

ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية وتطورت أنشطتها كوظيفة من الوظائف المهمة بالنسبة للمؤسسة في العصر الحديث، وذلك لسببين: العولمة وما نتج عنها من اضطراب وتغيير في بيئة المؤسسات، مما وضعها في مواجهة التهديدات وعدم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة نتيجة عدم التأكد البيئي، والأهمية الجديدة والكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية بالنسبة للمؤسسة<sup>(٢٩)</sup>. ففي مواجهة الأولى لابد من تحصيل الثانية، مما يتطلب مجتمعات تعلم مهنية فعالة لذلك.

واليقظة الإستراتيجية كنظام في المؤسسة لغرض مراقبة جميع الإشارات وجمع المعلومات عنها للاستفادة من نقاط القوة والفرص والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات، وهي تعني نشاط المؤسسة لجمع وتحليل البيانات على البيئة الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من استغلالها للفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو.

للإجابة عن التساؤل الثاني قدم الباحث جزء نظري للتعرف على مجتمعات التعلم المهنية من حيث مفهومها، وأهدافها، وأهمية تلك المجتمعات، ومميزاتها وخصائصها ومتطلبات بنائها، والأسس التي تقوم عليها، وخطوات بنائها وأبعادها.

للإجابة عن التساؤل الثالث قام الباحث بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة بغية تعرف الواقع الفعلي لممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي (المحور الأول للاستبانة).

وللإجابة عن التساؤل الرابع قام الباحث من خلال الدراسة الميدانية أيضاً في التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي (المحور الثاني للاستبانة) بالإضافة إلى تحليل ما أسفرت عنه الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من نتائج واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

وللإجابة على التساؤل الخامس قدم الباحث نموذجاً لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي تضمن هذا النموذج فلسفة النموذج

✚ تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها، وبالتالي تعتبر مصدر للابتكارات (٣٢).

وعن أهمية اليقظة الإستراتيجية فمن المتعارف عليه أنها نظام يركز على المعلومات الإستراتيجية التي تساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، ومن ثم يمكن تناول أهمية اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية: (٣٣)

- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية.
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات.
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.
- تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- تضمن سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير.

ويرى **Fadhiela Dawood, Ali**

**Abbas:2018** أن اليقظة الإستراتيجية تساعد

بشكل كبير في نجاح المؤسسات من خلال: (٣٤)

وبدلاً من اعتبار مفهوم اليقظة الإستراتيجية علماً أو برمجة فهو يعتبر فناً أو إستراتيجية تعتمد على العنصر البشري والذي يعتبر أساس التميز والتفوق بين المؤسسات (٣٠).

واليقظة الإستراتيجية: تشير إلى مجموعة من القدرات التي تتمثل وظيفتها في التنبؤ متى يكون الشركاء المحتملون لديهم نوايا تعاونية؟، وما الذي يمكن أن يقودهم إلى مثل هذه النوايا؟. وتشكل قدرات اليقظة الإستراتيجية مجموعة فرعية من قدرات اليقظة الاجتماعية (٣١).

وعن أهداف اليقظة الإستراتيجية، فهي تسعى

إلى تحقيق ما يلي:

✚ محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في البيئة المحيطة، وأهم التهديدات التي تواجه بقائها وكيانها في المستقبل.

✚ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، وإستراتيجياتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.

✚ وجود نظام معلوماتي إستراتيجي بالمؤسسة يشمل جميع جوانب المؤسسة المختلفة وأيضاً معالجتها ووضعها لمتخذي القرار.

✚ تحليل البيئة العملية، والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة.

✚ الاهتمام المستمر بالتطوير، والتجديد التكنولوجي.

✚ تحسين وتطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

وبتنشيط كل الحواس، و في بعض الأحيان يجب تحري عن المعلومات (٣٦).

✘ **الذكاء الجماعي:** يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية والتي تتمثل في التنشيط القبلي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها أن تكون خطوة فريدة، وعلى العكس من ذلك، فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقاً لأنشطته وكفاءته (٣٧).

✘ **محيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوم مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية (٣٨).

✘ **إنشاء الإبداع:** يتضمن نظام اليقظة الإستراتيجية – مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستفصاة من تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيّاً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية (٣٩).

✘ **التوقع:** يؤكد تعريف نظام اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، لاسيما الانقطاعات المحتملة (فجوات : التوقف، التغيرات الجذرية) والتي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط

- التنبؤ بالتحديات أو العقبات المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة.
- الوصول إلى ثروة من المعرفة والخيارات.
- ضمان الاستجابة لاحتياجات العملاء واكتشاف أسواق جديدة.
- زيادة قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل تجاه التغييرات.
- الحد من مخاطر عدم اليقين البيئي وزيادة السلامة.

وعن مميزات اليقظة الإستراتيجية فيمكن تلخيصها كما يلي:

✘ **الإستراتيجية:** صفة الإستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من الأجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك؛ فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً (٣٥).

✘ **تطوعية:** لا يمكن لنظام اليقظة الإستراتيجية أن يكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونه هدف إبداعي. فهو على العكس من ذلك يعتبر تطوعي، باشرط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد



أن تؤثر مستقبلاً على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشراً أو غير مباشر. (٤٢).

• **الموضوعات (المجالات):** يشير "الموضوع" إلى نشاط "المتعامل"، أو بعض الخصائص المميزة له، والتي تهتم المؤسسة فيما يخص اليقظة الإستراتيجية، وبعبارة أخرى هو معرفة بعض الأشياء عن المتعامل (الحالي أو المحتمل)، لكن ليس أي شيء أو كل شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المؤسسة في قراراتها (٤٣).

٢. **تحليل وتركيب المعلومات (المعالجة):** في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز و ترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار (٤٤).

أي يتم في هذه المرحلة فرز المعلومات وتحليلها وتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بالأفكار المستقبلية (٤٥).

٣. **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نحصل على معلومات معالجة ولا تكون لها قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب إذاً فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي

بالمؤسسة، ولدى اختيار نتيجة عملية ونظرية بالنسبة لنوع المعلومات- التي هي مركز الاهتمام في هذه النقطة- فهذه المعلومات تمتلك مميزات توقعية بحيث يجب أن تقوم بتقديم التوضيحات للمستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر (٤٠).

### وعن مراحل اليقظة الإستراتيجية:

ويمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

١. **مرحلة البحث عن المعلومات:** تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك. وهذه المرحلة تتكون من:

• **الاستهداف:** يقصد بها العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة التي يتم وضعه تحت الترسد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمؤسسة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض المجهودات (٤١).

• **المتعاملين (الأعوان Acteurs):** يقصد بـ "المتعامل"، أي شخص (طبيعي أو معنوي) تكون قراراته وأفعال من المحتمل

الاجتماعية، اليقظة الوثائقية، اليقظة البيئية (يقظة المحيط)، اليقظة الداخلية (اليقظة التنظيمية)، ولكل منها مميزات، ومجال نشاطها، وأهدافها، ولكنها على اختلافها تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

١. **اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، ثم إجراء تحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>(٤٨)</sup>.

٢. **اليقظة التكنولوجية:** هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، وتنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة<sup>(٤٩)</sup>.

٣. **اليقظة الاجتماعية:** تعني فهم التغييرات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخل

التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ<sup>(٤٦)</sup>.

وتلخص نهلة هاشم، مرفت ناصف: ٢٠١٧ مراحل اليقظة الإستراتيجية كالتالي: <sup>(٤٧)</sup>

١. تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات.
٢. تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة.
٣. البحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة.
٤. معالجة البيانات والمعلومات حسب الاحتياجات المحددة، واستخراج المهم منها والمصادقة عليه.
٥. نشر المعلومات بسرعة لمستخدميها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.

#### أنواع اليقظة الإستراتيجية:

مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة. ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المؤسسة بغرض تغطية القرارات الإستراتيجية، فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص، المنافسة، التكنولوجيا، القوانين، المتغيرات البيئية، ... ، وتجتمع في الأخير لتكون اليقظة الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس تتفرع اليقظة الإستراتيجية إلى عدة أنواع، وهي: اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، اليقظة

الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلًا<sup>(٥١)</sup>.

٦. **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية، ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة<sup>(٥٢)</sup>.

#### متطلبات بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في

##### المؤسسات:

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، ولا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تُشرف على إدارتها وتوفر لها الإمكانيات المادية والتكنولوجية وتتبع خطوات ومنهجية محددة، وإنما الأمر أبعد من ذلك، فاليقظة الإستراتيجية تمثل فكرًا جديدًا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والإدارة، فهي تغيير كامل في طريقة العمل، تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي والداخلي

المجتمع في أسرع وقت ممكن، والتي يمكن تعريض المؤسسة لخطر الاضطرابات وتؤثر على علاقتها مع محيطها مثل الصراعات المختلفة، والتقيد بالتقاليد، والعادات الاستهلاكية.

أي أن اليقظة الاجتماعية تهدف إلى التحذير أو تقليل الآثار السلبية للعقبات، وإيجاد بيئة اجتماعية صحية تسهم في إجراء تبادلات جيدة بين أعضاء المجموعة، وسهولة التعامل مع المشاكل الداخلية مثل إعادة تنظيم العمل.

٤. **اليقظة الوثائقية:** وتعرف بأنها الحصول على المعلومات من أحدث الوثائق مثل: الكتب، وبنك المعلومات، والتقارير، والتلفاز، والإذاعة، والصحافة والدراسات المختلفة<sup>(٥٣)</sup>.

٥. **اليقظة القانونية:** وتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وليس فقط المعايير القانونية وإنما أيضًا المعايير التقنية ولذا لا بد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة، وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصًا تمنحها الدولة أو العكس كتخفيض معدل

الخارجية للكشف عن الفرص المتاحة، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجه المؤسسة في المستقبل، حتى يتسنى لمتخذي القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة من المحيط الخارجي -ويمكن توضيح ممثلو عملية اليقظة في الجدول التالي: (٥٣)

للمؤسسة، وتستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

١. ممثلو اليقظة الإستراتيجية: وهم أعضاء فريق اليقظة ذوي مهارات البحث عن المعلومات التي تؤثر على مستقبل العمل بالمؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة

### جدول (١) ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
تحديد جيد لأهداف المؤسسة-معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة- تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	متخذو القرارات الإستراتيجية
منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.	همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية.	المدير
القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا - .القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية . المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.	تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعمة والمساهمة جماعياً في إعداد السيناريوهات- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	المتيقظون الكبار
الملاحظة الجيدة / القدرة على البحث والاستماع، إضافة إلى روح الفضولية- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم-قدرة التحكم في فائض المعلومات.	تحديد مصادر المعلومات واستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	المتيقظون المشتركرون
نشاط حيوي دائم في العمل-روح عمل جماعي عالية.	من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.	العمال

المعرفية التي عند حلها تجعل التعاون مفيداً ،  
بدلاً من المنافسة وحدها<sup>(٥٦)</sup>.

### المبحث الثاني: مجتمعات التعلم المهنية (الفلسفة والأهداف)

نشأت فكرة مجتمعات التعلم المهنية في  
قطاع الأعمال مع الاعتقاد بأن المؤسسات  
يمكن أن تتعلم ، وتم اختيار كل كلمة في  
"مجتمع التعلم المهني" بشكل هادف. فكلمة  
"محترف أو مهني" هو شخص لديه خبرة في  
مجال متخصص، وهو فرد لم يتابع فقط  
التدريب المتقدم للدخول إلى الميدان، ولكن من  
المتوقع أيضاً أن يظل حاضراً في معرفته  
المنطورة، و "التعلم" العمل المستمر والفضول  
الدائم ... المدرسة التي تعمل كمجتمع تعلم  
مهني يجب على أعضائها الانخراط في دراسة  
مستمرة وممارسة مستمرة تميز المدرسة  
بالالتزام والتحسين المستمر ... ففي مجتمع  
التعلم المهني ، ينشئ المعلمون بيئة تعزز  
التعاون المتبادل، والدعم العاطفي والنمو  
الشخصي أثناء عملهم معاً لتحقيق ما لا يمكنهم  
تحقيقه وحده<sup>(٥٧)</sup>.

وتمتلك مجتمعات التعلم المهنية فلسفة  
خاصة بها، تميزها عن غيرها من المجتمعات؛  
فمفهوم مجتمعات التعلم المهنية جديداً نسبياً،  
ازدهر في منتصف التسعينيات لإعادة بناء  
الثقافة المدرسية، من خلال معرفة أثر  
المؤسسات المدرسية على عمل المعلمين  
والتزامهم نحو التحسين المدرسي، كما تتبع

٢. معلومات اليقظة الإستراتيجية: وهي  
المتطلب الثاني لليقظة الإستراتيجية، حيث  
لأبد من توافر جميع المعلومات الخاصة  
بالبيئة الخارجية التي تؤثر على مستقبل  
المؤسسة من بين منافسيها، ومحاولة  
تجنب التهديدات التي قد تسحب المؤسسة  
من على الصدارة، وبالتالي فإن تلك  
المعلومات الإستراتيجية هي مصدر قوة  
المؤسسة<sup>(٥٤)</sup>.

٣. المصادر المنهجية والتقنية: جمع  
المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني  
منهجية خاصة، والاعتماد على وسائل  
منهجية محددة (تنظيم، إدارة  
المعارف...)، ووسائل تكنولوجية  
(هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث  
عبر الانترنت)<sup>(٥٥)</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق يرى Heintz ,  
Karabegovic and Molnar:2016 أن  
اليقظة الإستراتيجية تتطلب آليات استنتاجية  
قوية تتضمن وظائفها المتطورة القدرة على  
التقدير مع من سيكون أفضل في التعاون في  
المستقبل. ويمكن بالتالي إثراء الفرضية القائلة  
بأن الإدراك البشري قد تطور إلى حد كبير  
للتعامل مع الحياة الاجتماعية مع تحديد للمهام

آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية<sup>(٥٩)</sup>.

كما يتحسن تعليم وتعلم الطلاب عندما يعيد المعلمون مراجعة تعليماتهم باستمرار معًا، وتبادل الأفكار عبر الفصول الدراسية، والعمل على التقويم والممارسات لتتناسب مع الاحتياجات الفردية للطلاب<sup>(٦٠)</sup>.

واشتق مفهوم المجتمع المهني ليس فقط لتحسين أداء المعلم، ولكن أيضًا لإنجاز الطالب. وامتلكت مجتمعات التعلم المهنية الإيمان الحقيقي في قيادة المعلم واحتوائه لجهود التحسين المدرسي؛ كما أنها أحد مداخل جودة الأداء المدرسي، ورمزًا جديدًا للمدارس التي تطبق معايير الجودة<sup>(٦١)</sup>.

كما أن مجتمعات التعلم المهنية عملية فعالة تركز على التعلم ويمكن أن تعزز التحسين في التعليم والتعلم<sup>(٦٢)</sup>. وهي مجموعة من الأشخاص يتعاونوا معًا ويقوموا بأنشطة تساعد على النمو ودراسة مشاكل التعليم والتعلم<sup>(٦٣)</sup>. كما أن مجتمعات التعلم المهنية هي عملية مستمرة يعمل فيها المعلمين بشكل تعاوني في دورات متكررة من البحث الجماعي لتحقيق نتائج أفضل من خلال الانضمام معًا، لإحداث تغييرات كبيرة في طلابهم ومدرستهم<sup>(٦٤)</sup>.

وهي مجموعة من الأفراد يعملون معًا وفق رؤية مشتركة ويستقصون مشكلات مهنية

فلسفة مجتمعات التعلم المهنية من النقاط التالية:<sup>(٥٨)</sup>

- ❖ التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- ❖ الاهتمام بالبيئة الخارجية.
- ❖ البحث عن التحسين والتطوير باستمرار.
- ❖ تعزيز النمو والمبادرة والابتكار.
- ❖ تحديد الوظائف يشجع على الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات.

كما تتبع فلسفة مجتمعات التعلم المهنية من عنصرين أساسيين:

أ- التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في المؤسسات التعليمية، وأيضًا من خلال إعادة هيكلة الثقافة المدرسية الهرمية وتحويلها من ثقافة تعوق التعلم، إلى ثقافة تعلم مُغيرة ومتغيرة، تتغير باستمرار تبعًا للعصر الحالي وبطريقة ملائمة لبناء مجتمع تعلم مهني متطور باستمرار.

ب- التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل للمعلمين وتأثير هذه الظروف على العمل وقياس هذا التأثير من خلال تحسن مستوى أداء الطلاب وإنجازهم. وهذا ما تهتم به اليقظة الإستراتيجية والتي تعني السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من

- تحقيق الإصلاح المدرسي إدارياً ومهنيًا.
- تسهم في تنمية خبرات المعلمين من خلال عملية البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم.
- تزيد من معدل الرضا الوظيفي لديهم<sup>(٦٧)</sup>.
- تسهم في تحقيق جودة الأداء من خلال توفير مناخ ايجابي تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة، فضلاً عن التفاعل والتواصل الايجابي بين الأعضاء.
- تساعد على دعم القيادة التشاركية التي تسمح باتخاذ القرارات المشتركة.
- تعزيز القيم والرؤية المشتركة التي تخدم أغراض أساسية ترتبط بمعايير السلوك في المدرسة.
- توفر بيئة أكثر ثراءً وتحفيزاً وتصبح مدخلاً قوياً للتحسين وإستراتيجية فعالة في التغيير وتطوير المدارس.
- الملكية العامة للخبرات والممارسات التعليمية، وعدم احتكار الخبرة الجيدة الممارسات الفاعلة، فلا يوجد ملكية خاصة في أدوات واستراتيجيات التعليم والتعلم، وتكون كل المقاربات الناجحة ملكاً للجميع.
- سرعة النمو المهني للمشاركين فيها.
- إيجاد بيئة عمل إيجابية في المدارس أو الفصول الدراسية تؤثر على تحسين السلوك والتعلم في نفس الوقت<sup>(٦٨)</sup>.
- تساهم في تحسين الروح المعنوية للمعلم والمتعلم.

محددة تواجهم، ويتشاركون فيما يتوصلون إليه مع الأفراد الآخرين في المجتمع المهني، وبذلك يسهموا في تنمية معارفهم ووعيهم ومعارف ووعي المجتمع المهني<sup>(٦٥)</sup>.

وتتعدد الأهداف التي ينشدها مجتمع التعلم المهني وتتنوع من مجتمع لآخر، ومن بيئة لأخرى، وتختلف كذلك في مجتمع التعلم ذاته من مرحلة لأخرى، فكلما حقق مجتمع التعلم أهدافه تطلع إلى أهداف أخرى جديدة أكثر طموحاً، ويمكن تناول تلك الأهداف في النقاط التالية: (٦٦)

- إصلاح وتطوير المدارس وتطوير عملية التعلم من خلال إصلاح التعليم بالتعليم.
- خلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة على التعلم، وبدون تحقيق مثل هذه البيئة يصبح كل ما تقوم به المدرسة جهد لا طائل من ورائه.
- تنمية خبرات ومهارات الطلاب والمعلمين من تنمية الخبرات التعليمية والاجتماعية والأكاديمية والمهنية.
- وعن أهمية مجتمعات التعلم المهنية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تساعد في التنمية المهنية للمعلم في مجال تخصصه.
- تشجيع التعاون بين المعلمين، وتقليل عزلتهم في مكان عملهم.
- تقديم تعلم أفضل للتلاميذ وزيادة تحصيلهم الأكاديمي.

- زيادة قدرة المدرسة لتحقيق التحسن الدائم في التعلم.
  - تلبية الحاجة لمزيد من التطوير المهني في الوقت المناسب.
  - تعزز جودة المعلم بطرق مختلفة.
  - ربط الممارسة التربوية مع المعرفة والموضوع.
  - تحفيز المعلمين على إعادة تنشيط ممارستهم بدلاً من إعادة تدوير الأفكار القديمة<sup>(٦٩)</sup>.
- مميزات مجتمعات التعلم المهنية**
- تتميز مجتمعات التعلم عن غيرها من المجتمعات التي لا تشجع على التعلم في أن مجتمعات التعلم:
  - تتصف بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية بينما تستجيب المجتمعات التي لا تشجع على التعلم للمشكلات من خلال رد الفعل.
  - تبحث عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة، بينما تستجيب المجتمعات التي لا تشجع على التعلم لتراكمات الأداء السيئ .
  - تشجع على الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات، بينما تركز المجتمعات التي لا تشجع على التعلم على بنية هرمية وأقسام منفصلة لا تشجع على الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات<sup>(٧٠)</sup>.
  - تقديم رؤى حول التنفيذ والتعلم المهني الفعال.
- تعزيز جو من الثقة<sup>(٧١)</sup>.
  - كما أضافت محاسن شمو: ٢٠١٦ مجموعة من المميزات تتميز بها مجتمعات التعلم المهنية من بينها:
  - تحسين مخرجات التعلم لدى الأعضاء في موضوعات محددة.
  - بحث المشكلة أو موضوع المجتمع بعمق لأنها قائمة على اهتمامات مشتركة بين الأعضاء.
  - إضفاء حراك استراتيجي في تطوير التعليم والتعلم.
  - التطوير والتحسين المستمر الداعم للتعلم مدى الحياة للأعضاء<sup>(٧٢)</sup>.
  - أما عن الخصائص الرئيسية لمجتمعات التعلم المهنية، فهي متعددة من بينها:
  - الثقة المتبادلة والاحترام.
  - دعم التحدي والنقد البناء.
  - الرؤية المشتركة والتركيز على التعلم لجميع المتعلمين.
  - العضوية الكاملة.
  - القيادة.
  - المسؤولية الجماعية لتعلم الطلاب.
  - انتظام اجتماع أعضاء مجتمعات التعلم المهنية<sup>(٧٣)</sup>.
  - المسؤولية الجماعية لتعلم التلاميذ وتقاسم الموظفين الشعور بالمسؤولية عن تعلم جميع التلاميذ في المدرسة<sup>(٧٤)</sup>.



### متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية :

تحول المدرسة نحو تبني وتطبيق مجتمعات التعلم المهنية يقتضي تحولاً نوعياً في الفكر، وفي الممارسة، ويلزم أن ينطلق ذلك من خلال مرتكزات المفهوم ذاته وخصائصه وما ينطوي عليه من تغيير في الهيكل التنظيمي للمدرسة، إلى جانب تجويد الإجراءات والممارسات التدريسية اليومية، والتي تتخلص في المحاور الرئيسية التالية:

١. الرؤية: تعد الرؤية المطلب الأول في بناء مجتمعات التعلم المهنية، وتركز على الصورة المستقبلية للمدرسة، والرؤية تمثل وصفاً وصياغة للمستقبل الذي تتطلع المدرسة إلى تحقيقه، بحيث تتفوق المدرسة على أوضاعها الراهنة وتوجه جميع الأعضاء للعمل معاً لتحويلها إلى واقع ملموس، ولا يمكن تكوين تعلم مهني دون رؤية مشتركة.

٢. الرسالة: يعتمد المجتمع المهني للتعلم على وجود رسالة واضحة ومحددة، تدعو جميع أعضاء المجتمع للتفكير في الغرض الذي وجدت المدرسة من أجله، ومعرفة الأولويات التي يهتم بها الأعضاء وتوضيح الاتجاه الذي يوجه جميع الأعضاء، ويمكن التعبير عن الرسالة بجملة موجزة وبلغية تعكس فلسفة المدرسة وطموحها والغاية من وجودها، وتحديد الفئات المستفيدة منها (٧٥).

٣. تبني نمط قيادي معاصر يدعم مشاركة العاملين: إن مجتمعات التعلم تتطلب نمطاً مختلفاً من القيادة يزيد فيه مستوى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتبادل السلطة، والمحاسبية بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، ويعمل فيه القادة على بناء القدرة القيادية بين زملائهم، ويهتمون في الوقت ذاته بتحسين الإنجاز الطلابي على المدى الطويل (٧٦).

٤. الثقافة التعاونية: إن تبني مجتمعات التعلم هو من أجل بناء الثقافة التعاونية، كما يضع إطاراً عملياً للثقافة التعاونية من خلال بناء القدرة والتحسين المستمر سعياً لأن تكون طريقة جديدة في العمل والتعلم. ويوصف التعاون في مجتمعات التعلم بأنه يمثل عملية تنظيمية مستمرة يعمل فيها المعلمون معاً ويتبادلون الأدوار بغية تحسين ممارساتهم الصفية مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تعلم أفضل للطلاب والمدرسة (٧٧).

٥. التنمية المهنية: إن التنمية المهنية بمفهومها الدقيق تعني عملية تعلم مستمرة ومتراكمة، يشترك فيها المعلمون طوعاً، لكي يتعلموا كيف يقومون بتوجيه تدريسيهم على أفضل وجه لاحتياجات تعلم طلابهم، وهكذا فإن نجاح عملية التعليم يتوقف على العديد من المتطلبات المهنية المختلفة والمتنوعة، إلا أن وجود معلم كفاء يعتبر حجر الزاوية لهذا النجاح. فأفضل الكتب والمقررات

هؤلاء القادة إلى قاعدة عريضة من المعارف حول التعليم والتعلم حتى يمكنهم قيادة التغيير وإدارته بنجاح، وتحفيز الأفراد وإدارتهم، وتصميم النظم والعمليات والموارد وتنظيمها بفاعلية.

#### ٧. بناء هياكل تنظيمية تدعم ثقافة التعاون

بين العاملين: ولكي تكون ثقافة مجتمع التعلم داعمة وتعاونية لا بد من تمكين العاملين للقيام بدور محوري في العمل، واستخدام المعلومات لتحقيق التحسين والتطوير، والتزام الأفراد المتعلمين بالعمل الجماعي، وتوافر شعور بالجماعة وبالعامل التعاوني لدى الطلاب والعاملين.

#### ٨. بناء الثقة بين أطراف التعلم في

المدرسة: يعد بناء الثقة أمراً جوهرياً لنجاح العمل التعاوني في مجتمعات التعلم، فثمة حاجة إلى بناء الثقة المتبادلة بين الزملاء / الأقران، وبينهم وبين القادة، فبدون ثقافة الثقة قد يجد أعضاء الفريق من الصعب محاولة تقديم أو طرح أي أفكار جديدة.

#### أسس بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي

ويحدد علاء سعودي ٢٠١٨ أسس مدخل

مجتمعات التعلم المهنية في النقاط التالية: (٨٠)

- التركيز على التعلم بدلاً من التدريس، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما الذي ينبغي أن يتعلمه الطالب؟ كيف يمكن التأكد من أن الطلاب قد تعلموا بالفعل؟

الدراسية والوسائل التعليمية والأنشطة والمباني المدرسية لا تحقق الأهداف التربوية المنشودة ما لم يكن هناك معلم يمتلك كفايات تعليمية وسمات شخصية متميزة (٧٨).

وهناك ثلاثة عوامل لازمة لبناء مجتمعات

التعلم المهنية في المدارس، هي:

☒ يجب أن يملك المديرون القدرة على المشاركة.

☒ تسيير عمل الموظفين، و أن تكون لديهم القدرة على المشاركة دون السيطرة .

☒ يتم تحديد مجتمعات التعلم المهنية من خلال التعاون المهني لتحسين تعلم الطلاب.

ويظهر هذا التعاون المهني عندما يعمل المعلمون والإداريون معاً، من خلال المساهمة في المعرفة والأفكار، ووضع خطط لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف التعليم. كما أن هذا التعاون يجعل منهم معلمين أكثر فعالية وبالتالي يصبح الطلاب أكثر نجاحاً (٧٩).

#### ٦. التركيز على التعلم: أن بناء مجتمع التعلم

المهني يتطلب من القادة التركيز على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة عليه، وإدراك احتياجات التعلم بالنسبة للمدرسة، والمشاركة بفاعلية في عمل المعلمين وفي تقدم الطلاب، فالتعلم يجب أن يكون محور اهتمام جميع القادة بمجتمعات التعلم المهنية، ومن ثم يحتاج

### خطوات بناء مجتمعات التعلم المهنية

لقد حدد مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام مجموعة من خطوات بناء مجتمع التعلم المهني بصفة عامة، على النحو التالي: (٨٣)

١. بناء الفريق، وتحديد موضوعه وأهدافه المشتركة.
٢. تحديد الأشخاص الذين يمتلكون قدرات متميزة، وضمهم إلى الفرق، وتوزيع الأدوار والمسئوليات عليهم.
٣. تحديد الإطار العام للعمل، واقتراح أنشطة وقواعد عمل، والطلب من الفريق وضع برنامج عمل يلتزم بتحقيقه.
٤. توفير الموارد اللازمة.
٥. النمو الفردي من خلال المسؤولية الجماعية في فرق العمل.
٦. إلزامية المشاركة بمجتمعات التعلم المهنية، واختيار نوع النشاط والأدوار.
٧. تكليف فرق العمل (مجتمعات التعلم المهنية) رسمياً بقرارات موقعة وإبلاغ جميع المعنيين بها وبأهدافها.
٨. توفير الفرصة للمشاركين للتعرف على بعضهم البعض، وتكوين الاتجاهات الايجابية والشعور بالانتماء.
٩. تأمين وصول المشاركين إلى المعلومات اللازمة لعملهم بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب.
١٠. الحرص على وجود قائد للفريق يقود الأنشطة ويتواصل مع الجهات، ويؤمن

كيف تتم معالجة الصعوبات التي تواجه بعض الطلاب أثناء التعلم؟.

- بناء ثقافة التعاون والشراكة بين المعلمين.
- الاعتماد على نتائج الطلاب.
- القيام بأنشطة الاستقصاء الجماعي.
- تهيئة بيئة داعمة للتنمية المهنية.

وقد وضع الباحثون مجموعة من الأسس والمقومات لبناء مجتمع تعلم مهني، وإن اختلفوا فيما بينهم في تحديد هذه الأسس وتحديد عددها، وهي: (٨١)

- القيادة التشاركية الداعمة.
- الرؤية والقيم المشتركة.
- الإبداع الجماعي.
- الظروف الداعمة.
- الممارسات الشخصية المتبادلة.

وتذكر هياء المطيري: ٢٠١٨ (٨٢) في دراستها مجموعة من الأسس لنجاح مجتمعات التعلم المهنية، منها:

✚ وجود نظام فاعل يسمح بمعالجة التحديات التي تعيق التعاون، ويشجع العمل الجماعي، ويعرف كيف يقيمه.

✚ وجود القيادة الداعمة والواعية لأهمية وفاعلية العمل التعاوني ومجتمعات التعلم من خلال توزيع القيادة على المعلمين وتشجيع المترددين منهم.

✚ توفير بنية تنظيمية داعمة وظروف ملائمة مثل توفير أماكن ملائمة للاجتماعات...

### أبعاد مجتمعات التعلم المهنية

تعددت تقسيمات الكتاب والباحثين لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية؛ حيث قسمت إلى ستة أبعاد هي: وجود رؤية وقيم مشتركة، البحث الجماعي، الفرق التعاونية، التركيز على العمل والتطبيق، التحسين المستمر، التوجه بالنتائج. كما هناك تقسيم آخر يرى أن مجتمعات التعلم المهنية بأنها البنية أو الهيكل التنظيمي الذي يتصف بخمسة أبعاد، هي قيادة داعمة تشاركية، وإبداع جماعي، رؤية وقيم مشتركة، وظروف داعمة مادية وبشرية، وممارسة شخصية مشتركة، وفيما يلي تناول تلك الأبعاد بصورة مختصرة:

١. القيادة الداعمة والتشاركية: تمثل القيادة المدرسية أحد العوامل الجوهرية في عمل مجتمعات التعلم المهنية، وذلك لدورها في تجنيد الوسائل والإمكانات اللازمة لتأسيس مجتمعات التعلم وتهيئة البيئة المدرسية الحاضنة للإبداع والابتكار ودعم جهود العاملين والمعلمين في تشاطر المعارف والخبرات والممارسات المهنية بصورة دائمة<sup>(٨٦)</sup>.
٢. الرؤية والقيم المشتركة: تمثل الرؤية والقيم المشتركة أهمية كبيرة في مجتمعات التعلم وتحديدًا التركيز اللامشروط على تعلم جميع الطلاب، كما أن القيم المشتركة في مجتمعات التعلم تشكل إطارًا قيمياً للمسؤولية الجماعية في صناعة القرارات<sup>(٨٧)</sup>.

الموارد وينسق اللقاءات، وينظم العلاقات، ويتابع التوثيق والتوصيات.

كما حددت أسماء مخلوف: ٢٠١٥<sup>(٨٤)</sup> مجموعة من الخطوات المترابطة لبناء مجتمعات التعلم المهنية:

١. الالتزام.
  ٢. تحديد القيم والأهداف والأخلاقيات.
  ٣. تحديد الأولويات الإستراتيجية.
  ٤. الاتفاق على السياسات والخطط والموارد اللازمة للأولويات الإستراتيجية.
  ٥. التنفيذ: ويتم من خلاله تنفيذ الخطط المتفق عليها وإجراء المواءمة والتعديلات وفق عمليات التنفيذ.
  ٦. رقابة وتجديد التحسينات ويحتاج ذلك إلى تنظيم جميع البيانات وتشغيلها ومراجعتها وتطوير مهارات البحث وإعداد التقارير، وتطوير مهارات التفكير، والتفاعل مع الفرق القيادية.
- ويرى **Stoll:2006** أن هناك أربع عمليات تساهم ببناء وتطوير مجتمعات التعلم المهنية<sup>(٨٥)</sup>
- ❖ تعزيز وتحسين الموارد والهيكل.
  - ❖ تعزيز التعلم المهني.
  - ❖ تقييم واستدامة مجتمعات التعلم المهنية مع مرور الوقت.
  - ❖ تعزيز الإدارة لمجتمعات التعلم المهنية.

٥. الظروف الداعمة والعلاقات: وتتألف

الظروف الداعمة في مجتمع التعلم المهني من مجموعة من العناصر والتي تعبر عن الثقة التنظيمية من حيث العلاقات، ويشير البعض إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين الثقة التنظيمية ومجتمع التعلم المهني، ومن ثم فإنه كلما كان الهيكل بيروقراطي؛ يؤثر ذلك وبشكل مباشر على مجتمع التعلم المهني أو يؤثر بشكل غير مباشر من خلال الثقة التنظيمية<sup>(٩٠)</sup>.

ويوضح الشكل التالي نموذج لمدرسة تعمل كمجتمع تعلم مهني: <sup>(٩١)</sup>

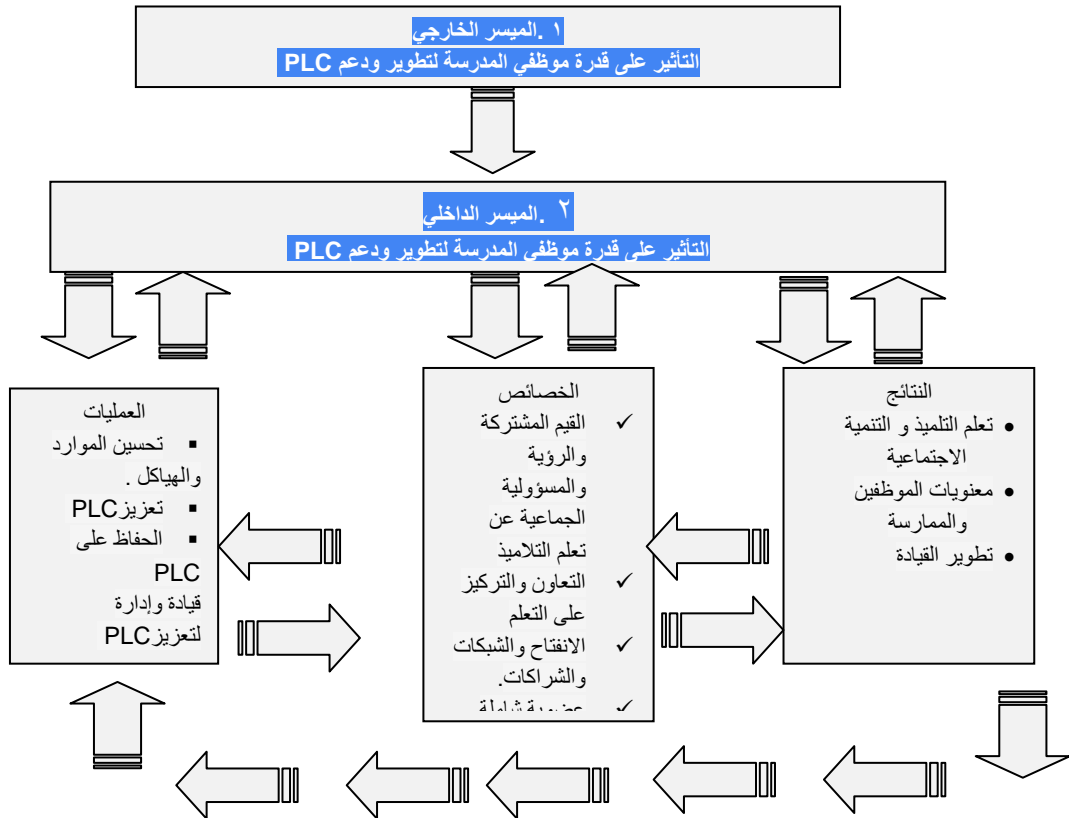
٣. التعلم الجماعي والبحث/ الاستقصاء

المستمر: عندما يتعاون العاملون، فإنهم يبحثون بصورة جماعية عن معارف جديدة ويتبادلونها، ويؤثر هذا النشاط بإيجابية على ممارساتهم داخل المدرسة، وفي ظل ثقافة التعلم التعاوني يتم تطوير قاعدة معارف عامة يتم تحديثها باستمرار بممارسات جديدة فعالة<sup>(٨٨)</sup>.

٤. الممارسات الشخصية المشتركة: وفي

هذا البعد يشترك المعلمين بشكل تعاوني وجماعي في محاولة لتعزيز البرنامج التعليمي وتعديله وتطويره؛ حيث أن النمو المهني للمعلمين هو نتيجة مباشرة للممارسات الشخصية المشتركة والتبادل المستمر للمعرفة بين الزملاء<sup>(٨٩)</sup>.

شكل (١) نموذج لمدرسة تعمل كمجتمع تعلم مهني



**المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:**  
**قدم الباحث هذا المبحث في جزأين الأول يتعلق بالإطار الميداني وتفسير النتائج، والجزء الثاني يتعلق بوضع نموذج مقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:**

**الجزء الأول- الإطار الميداني وتفسير النتائج:**  
ويسير هذا الجزء كما يلي:  
أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.  
ثانياً: عينة الدراسة.  
ثالثاً: المعالجة الإحصائية.  
رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها.  
وفيما يلي عرض لهذه المحاور:  
**أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية:**  
١- **الهدف من الدراسة:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وأثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات تعلم مهنية بتلك المراحل، وذلك بغية البحث عن نموذج مقترح وإجراءات لتطبيق هذا النظام بتلك المراحل ودوره في بناء مجتمعات التعلم المهنية.

#### ٢- **ناء أداة الدراسة:**

بعد الدراسة النظرية المسحية التي قام بها الباحث بالإضافة إلى قراءة العديد من الأدبيات والدوريات في مجال اليقظة

الإستراتيجية، ومجال مجتمعات التعلم المهنية. فقد انتهى الباحث إلى الأخذ بنظام العبارات المغلقة المفتوحة النهائية لإتاحة الفرصة لأفراد العينة كي يعبروا عن رأيهم حول بنود أداة الدراسة وإضافة بنود أخرى تتعلق بموضوع ومشكلة الدراسة. وتضمنت أداة الدراسة في صورتها النهائية محورين:

☒ **المحور الأول: واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وتضمن (٣٠) عبارة.**  
وتكون من مجالين:  
**المجال الأول: أساسيات نظام اليقظة الإستراتيجية وتكون من بعدين:**  
• **البعد الأول- فلسفة وأهداف نظام اليقظة الإستراتيجية، وتضمن (١٣) عبارة.**

• **البعد الثاني-متطلبات نظام اليقظة الإستراتيجية، وتضمن (١٣) عبارة.**  
**المجال الثاني- أنواع اليقظة الإستراتيجية وتكون من (٤) عبارات.**

☒ **المحور الثاني: أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وتضمن (٣٠) عبارة، وتكون من مجالين:**

**المجال الأول-اليقظة الإستراتيجية وأثرها على فلسفة وأهداف مجتمعات التعلم المهنية وتكون من (٥) عبارات.**

### ٣- صدق الأداة:

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بأكثر من طريقة:

✓ **الصدق الظاهري:** فقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون صادقة-بقدر الإمكان صدقاً ظاهرياً فقد كانت التعليمات واضحة والعبارات محددة الإجابة، ولا تسبب إرهاقاً للمجيبين عن الاستبانة، حيث كانت الإجابة تتمثل في وضع علامة (√) أمام كل عبارة في الاختيار الذي يمثل درجة تحققها في الواقع بالنسبة للمحور الأول، أو درجة الموافقة بالنسبة للمحور الثاني.

✓ **صدق المحكمين:** حيث تم بناء الاستبانة في صورتها المبدئية وعرضها على بعض من أساتذة كليات التربية للتحكيم -وخاصة الذين يشرفون على التربية العملية بالعديد من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان- وإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها لكل محور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (٢١) فرداً. وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق المحكمين.

✓ **الصدق الذاتي:** وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي من العلاقة التالية:

$$\frac{\text{معامل الثبات}}{(0.95)} = \frac{\text{الصدق الذاتي}}{0.896} =$$

**المجال الثاني- اليقظة الإستراتيجية وأثرها على أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وتكون من (٢٥) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد:**

**البعد الأول- القيادة الداعمة والتشاركية، وتكون من (٧) عبارات.**

**البعد الثاني- الرؤية والقيم المشتركة، وتكون من (٥) عبارات.**

**البعد الثالث- التعلم الجماعي والبحث/ الاستقصاء المستمر، وتكون من (٤) عبارات.**

**البعد الرابع- الممارسات الشخصية المشتركة، وتكون من (٣) عبارات.**

**البعد الخامس- الظروف الداعمة والعلاقات، وتكون من (٦) عبارات.**

### ٢- باء الأداة:

تم استخدام معامل الثبات ( ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة والتأكد من قوة الاتساق ، وتم حساب الثبات لكل عبارة ثم لكل بُعد ثم لكل مجال باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS version 13)، ثم حساب الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ومنها تم الحصول على معامل ثبات الاستبانة ككل ، ويساوى (٠,٨٩٦) بالنسبة لدراسة الواقع ودراسة الأثر، عند (ن=٢١) عدد أفراد العينة التجريبية، مما يدل على أن الاستبانة على درجة مرتفعة من الثبات، وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

✚ مقاومة التغيير، وقلّة الدعم، وصعوبة التحليل الجماعي لاحتياجات الطلاب.

✚ الصراع والخلاف بين المعلمين من أجل تطوير عمليات تقييم مشترك.

واختيرت مجموعة من المدارس بمحافظة أسوان مقسمة حسب المرحلة التعليمية مع مراعاة التنوع في البيئات التي تتواجد بها تلك المدارس؛ وذلك للوقوف على صورة حقيقية عن واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بتلك المدارس، وقد تم اختيار عينة من المدارس الابتدائية والمدارس الإعدادية والمدارس الثانوية على مستوى المحافظة ممثلة للمجتمع الأصلي، وموزعة كالتالي:

وتدل هذه القيم لمعامل الصدق على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق. وبعد التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها، صارت على صورتها النهائية، القابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

### ثانياً- عينة الدراسة

لقد تم اختيار مراحل التعليم قبل الجامعي وذلك لما تعانيه تلك المراحل من مشكلات وتحديات ومعوقات في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، والتي من بينها :

✚ ضعف مستوى التعاون في المدارس وقلّة الوقت المخصص للعمل الجماعي.

✚ صعوبة اختيار الهدف، وضعف توعية القيادة المدرسية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهنية.

جدول ( ٢ ): توزيع أفراد العينة على مدن ومراكز محافظة أسوان

المرحلة	المرحلة الابتدائية	المرحلة الإعدادية	المرحلة الثانوية	مجموع عدد الاستثمارات
	٢٢	٢٧	٢٣	٧٢
مركز كوم أمبو	٢٠	٢٥	١٣	٥٨
مركز دراو	٢٢	٢٤	١٠	٥٦
مركز نصر النوبة	١٨	١٦	١٢	٤٦
مركز إدفو	٣٠	٢١	١٧	٦٨
* المجموع بعد استبعاد بعض الاستثمارات	١١٢	١١٣	٧٥	٣٠٠



### ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم معالجة النتائج إحصائياً وفقاً للخطوات التالية:

(١) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

(٢) استخدم الباحث الدرجات الوزنية لتسهيل تفسير النتائج وتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة كالتالي:

#### جدول (٣) درجات مقياس ليكارت للمحور الأول

الاستجابة	يتحقق بدرجة عالية	يتحقق بدرجة متوسطة	يتحقق بدرجة ضعيفة
الدرجة	٣	٢	١

#### جدول (٤) درجات مقياس ليكارت للمحور الثاني

الاستجابة	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة
الدرجة	٣	٢	١

(٣) تم حساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة باستخدام المعادلة التالية:

$$٣ك٣ + ٢ك٢ + ١ك١$$

$$= \frac{\quad}{\quad}$$

٣ ن

حيث ك١، ك٢، ك٣ تكرارات استجابات درجة الممارسة (عالية، متوسطة، ضعيفة) بالنسبة للمحور الأول على الترتيب، ن = عدد أفراد العينة.

ك١، ك٢، ك٣ تكرارات استجابات درجة الموافقة (عالية، متوسطة، ضعيفة) بالنسبة للمحور الثاني على الترتيب.

(٤) تم تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلي:

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة} =$$

$$\frac{\text{أكبر درجة موافقة على العبارة} - \text{أقل درجة موافقة}}{\text{عدد الاختيارات}} = \frac{٣ - ١}{٣} = ٠.٦٧$$

ويمكن تقدير الحدود المحتملة للأخطاء لحساب ما يسمى بالخطأ المعياري وذلك بتقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

(٥) للتعرف على درجة ممارسة المحور الأول في الواقع، أو درجة الموافقة على المحور الثاني. تم ترتيب الأوزان النسبية وتطبيق حدود الثقة كالتالي:

تم تحديد متوسط شدة الاستجابة، لكل عبارة من عبارات الاستبانة من العلاقة:

$$\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة} \text{ متوسط شدة الاستجابة (أ)} = \frac{\quad}{\quad}$$

عدد احتمالات الإجابة

$$أ = \frac{3-1}{3} = \frac{2}{3} = 0.67 \text{ ( في المحورين)}$$

ويكون توزيع متوسطات أفراد العينة

متجمعاً حول المتوسط الحقيقي (0.67).

■ تم تحديد الخطأ المعياري لمتوسط درجة الاستجابة من العلاقة:

$$\frac{أ \times ب}{ن} \sqrt{\text{الخطأ المعياري (م.خ)}}$$

حيث (أ) هي نسبة متوسط درجة الاستجابة 0.67 ، ب=1-أ، ن عدد أفراد العينة.

■ تم تعيين حدود الثقة التي تحصر المدى الذي يحدد وجود متوسطات إجابات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي ( نسبة متوسط شدة الموافقة ) كما يلي:

تحديد حدود الثقة لعينة الدراسة كما يلي :

✓ إذا انحصرت نسبة متوسطات الاستجابات لأفراد العينة للمؤشر بين (0.67+الخطأ المعياري × 1.96)، (0.67 - الخطأ المعياري × 1.96) اعتبرت استجابات أفراد العينة على تلك العبارات تمارس بدرجة متوسطة بالنسبة للمحور الأول، والموافقة بدرجة متوسطة بالنسبة للمحور الثاني.

✓ إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابات لأفراد أكبر من أو تساوي (0.67 + الخطأ المعياري × 1.96) اعتبر أن هناك اتجاه نحو الممارسة بدرجة عالية على مضمون

العبارة بالنسبة للمحور الأول، وموافق بدرجة عالية على مضمون العبارة بالنسبة للمحور الثاني.

✓ إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابة للأفراد أقل من أو تساوي (0.67 - الخطأ المعياري × 1.96) اعتبر أن هناك اتجاه ضعيف نحو ممارسة مضمون العبارة بالنسبة للمحور الأول، وموافق بدرجة ضعيفة على مضمون العبارة بالنسبة للمحور الثاني.

✓ تم حساب حدود الثقة وفقاً للعلاقة السابقة

$$\text{لعينة الدراسة، وذلك عند (ن) = 300}$$

$$\frac{0.33 \times 0.67}{300} \sqrt{\text{الخطأ المعياري (م.خ)}} = 0.027$$

وبالتالي حدود الثقة لنسبة متوسط

الاستجابة تتراوح ما بين 0.67 + (0.027 × 1.96) = 0.72 كحد أقصى، وما بين 0.67 - (0.027 × 1.96) = 0.62 كحد أدنى، وبهذا تكون حدود الثقة في استجابات أفراد العينة الكلية هي (0.72 و 0.62) فإذا زادت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة في الاستبانة عن (0.72) فيكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على ممارسة العبارة بدرجة عالية في الواقع، وإذا نقصت عن (0.62) فيكون هناك اتجاه ضعيف نحو الحكم بممارسة تلك العبارة في الواقع، أما إذا وقع الوزن النسبي بين الحدين فإن الممارسة يكون متوسطاً. هذا بالنسبة للمحور الأول.

## رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

## المحور الأول واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية

## بمراحل التعليم قبل الجامعي:

لمعرفة درجة ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي قام الباحث بحساب الأوزان النسبية لعبارات درجة ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، واشتمل هذا المحور على (٣٠) عبارة مقسمة على مجالين، وفيما يلي مناقشة كل عبارة وتفسيرها بشيء من التوضيح.

أما بالنسبة للمحور الثاني فإذا زادت

نسبة متوسط الاستجابة على العبارة في الاستبانة عن (٠.٧٢) فيكون هناك اتجاه موجب أو قوي لأثر نظام اليقظة الإستراتيجية على مجتمعات التعلم المهنية لمضمون تلك العبارة (بدرجة عالية)، وإذا نقصت عن (٠.٦٢) فيكون هناك اتجاه ضعيف لأثر نظام اليقظة الإستراتيجية على مجتمعات التعلم المهنية لمضمون تلك العبارة (بدرجة ضعيفة)، أما إذا وقع الوزن النسبي بين الحدين فإن أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على مجتمعات التعلم المهنية لمضمون تلك العبارة يكون متوسطاً.

## جدول (٥)

يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي

رقم العبارة	العبارات	الوزن النسبي(و)	الترتيب	درجة الممارسة
<b>المجال الأول - أساسيات نظام اليقظة الإستراتيجية</b>				
<b>البعد الأول - فلسفة وأهداف نظام اليقظة الإستراتيجية</b>				
١٢	توفير المعلومات المتطلبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية.	٠.٦٤	٥	متوسطة
١٣	الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات بالمدرسة.	٠.٦٦	٣	متوسطة
١٦	وجود تفاعل وتكامل بين وحدات المدرسة ومستوياتها.	٠.٦٦	٣	متوسطة
١٧	وجود تفكير استراتيجي استباقي كجزء من العمل يمارس من قبل جميع الموظفين بالمدرسة.	٠.٦٤	٥	متوسطة
١٨	اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير والمعقدة.	٠.٦٣	٦	متوسطة
١٩	رصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئة المدرسة وله تأثيره على نشاطها.	٠.٦٨	٢	متوسطة
٢٠	تحصيل المعلومات التي تساعد المدرسة على فهم	٠.٦٨	٢	متوسطة

رقم العبارة	العبارات	الوزن النسبي (و)	الترتيب	درجة الممارسة
	أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.			
٢١	الحصول على المعلومات ومعالجتها بطريقة فعالة.	٠.٦٦	٣	متوسطة
٢٣	نشر المعلومات المستهدفة وتحليلها من أجل الوصول لقرارات إستراتيجية.	٠.٦٤	٥	متوسطة
٢٤	محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المدرسة في البيئة المحيطة، وأهم التهديدات التي تواجه بقائها وكيانها في المستقبل.	٠.٦٤	٥	متوسطة
٢٦	مراقبة المدرسة لبيئتها بصفة مستمرة .	٠.٧٠	١	متوسطة
٢٧	ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية بحيث تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.	٠.٦٥	٤	متوسطة
٢٨	تقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.	٠.٦٦	٣	متوسطة
<u>الوزن النسبي للبعد الأول=٠.٦٦</u>				
<u>متوسطة</u>				
<u>البعد الثاني-متطلبات نظام اليقظة الإستراتيجية</u>				
١	استحداث قسم أو إدارة خاصة باليقظة الإستراتيجية.	٠.٤٨	١٠	ضعيفة
٢	قيام إدارة المدرسة بتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة.	٠.٤٩	٩	ضعيفة
٣	تحدد المدرسة مع فريق اليقظة أهدافها تحديدا جيدا.	٠.٥٠	٨	ضعيفة
٤	التزام الإدارة العليا ودعمها لليقظة.	٠.٤٨	١٠	ضعيفة
٥	بناء هيكل تنظيمي من يعمل على تحسين العلاقات العامة.	٠.٦٣	٥	متوسطة
٦	قيام المدير كهزمة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية.	٠.٥٣	٧	ضعيفة
٧	امتلاك المدرسة مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.	٠.٧٠	١	متوسطة
١٤	عدم اقتصار التعلم على الإدارة العليا بل يشمل جميع المنتسبين للمدرسة.	٠.٦٩	٢	متوسطة

رقم العبارة	العبارات	الوزن النسبي (و)	الترتيب	درجة الممارسة
١٥	تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات.	٠.٦٦	٤	متوسطة
٢٢	الحرص على أخذ قرارات متعلقة ببيئة التعلم من خلال المراقبة والتحليل لمحيط المدرسة.	٠.٦٦	٤	متوسطة
٢٥	الاهتمام بنشر المعلومات بسرعة لمستخدميها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.	٠.٦٨	٣	متوسطة
٢٩	إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات مع التركيز على الفئات المستهدفة من نظام اليقظة في المدرسة.	٠.٦٢	٦	متوسطة
٣٠	قيام المدرسة بتحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.	٠.٦٩	٢	متوسطة
<u>الوزن النسبي للبعد الثاني = ٠.٦٠</u>				
<u>ضعيفة</u>				
الوزن النسبي للمجال الأول = ٠.٦٣				
متوسطة				
<u>المجال الثاني - أنواع اليقظة الإستراتيجية</u>				
٨	تتعرف المدرسة على منافسيها الحاليين والمحتملين (اليقظة التنافسية).	٠.٦٤	٣	متوسطة
٩	تتخذ المدرسة مجموعة من الإجراءات والتدابير للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، والتكنولوجية (اليقظة التكنولوجية).	٠.٦٨	٢	متوسطة
١٠	يتم التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعقبات في العلاقات القائمة بين المدرسة والعاملين (اليقظة الاجتماعية).	٠.٦٨	٢	متوسطة
١١	يتم الحصول على المعلومات من أحدث الوثائق مثل: الكتب، والتقارير، والدراسات المختلفة (اليقظة الوثائقية).	٠.٦٩	١	متوسطة
الوزن النسبي للمجال الثاني = ٠.٦٧				
متوسطة				
الوزن النسبي للمحور ككل = ٠.٦٥				
متوسطة				

بين الحدين (٠.٦٢ و ٠.٧٢) ، وهو ما يمكن

تفسيره بأنها تمارس بدرجة متوسطة.

وقد يرجع ذلك إلى ما تعانيه المدارس من مشكلات متنوعة ترتبط بالسياسات والأهداف والمناهج والطرائق والتجهيزات والإدارة وأداء المعلمين والمباني وآليات التقويم، والبعض ما

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي تتم بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لموافقهم على درجة ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي ( ٠.٦٥ )، وهو المتوسط الذي يقع

بالنسبة للمجال الأول ( أساسيات نظام اليقظة الإستراتيجية) (البعد الأول - فلسفة وأهداف نظام اليقظة الإستراتيجية) فقد جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي (مراقبة المدرسة لبيئتها بصفة مستمرة ) في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد العبارات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي إلا أنها تمارس بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (٠.٧٠).

وقد يرجع ذلك عدم إدراك بعض المدارس إلى أنها تتواجد ضمن محيط سريع التغيير، وأنه كان لزاماً عليها العمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد وتسارع التطور التكنولوجي ووحدة المنافسة في بيئتها.

وجاءت العبارتان ( ١٩ ، ٢٠ ) في المرتبة (الثانية)، حيث كانت درجة التحقق متوسطة، بوزن نسبي ( ٠.٦٨ )، وقد رأت عينة الدراسة أن العديد من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية تهتم بدرجة متوسطة برصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئة المدرسة وله تأثيره على نشاطها، وبتحصيل المعلومات التي تساعد المدرسة على فهم أهم التغييرات التي تحدث في محيطها الخارجي. وقد يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير والذي يظل عاملاً مميزاً في ممارسات الأفراد ببعض المدارس.

وقد جاءت العبارات (١٣، ١٦، ٢١، ٢٨) في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة

زال تقليدي وجامد في مجال تطبيق معطيات التجربة التربوية المعاصرة.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي ما بين (٠.٤٨ إلى ٠.٧٠) ، والتي تُشير إلى أن درجة ممارسة نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي تتراوح بين (ضعيفة، متوسطة) على التوالي، مما يوضح التباين في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

كما تبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن البعد الأول (فلسفة وأهداف نظام اليقظة الإستراتيجية) للمجال الأول من أساسيات نظام اليقظة الإستراتيجية يمارس بدرجة (متوسطة)، بينما البعد الثاني (متطلبات نظام اليقظة الإستراتيجية) لنفس المجال يمارس بدرجة (ضعيفة)، أما المجال الثاني (أنواع اليقظة الإستراتيجية) فيمارس بدرجة (متوسطة) حيث جاء الوزن النسبي مساوياً ٠.٦٧ وهو المتوسط الذي يقع بين الحدين (٠.٦٢ و ٠.٧٢) ، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية لدرجة الممارسة:

أفراد عينة الدراسة عليها كعبارات هامة لنظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أنها تمارس بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٠.٦٤).

وقد يرجع ذلك إلى عدم إدراك المدارس بمحافظة أسوان (عينة الدراسة) بمعرفة الطريقة والمراحل التي من خلالها تضع نظاماً متخصصاً لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة الفعالة مما يؤدي بها حتماً إلى عدم الوصول لموقع رفيع في مجال نشاطها.

وجاءت العبارة رقم (١٨) وهي (اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير والمعقدة) في المرتبة (السادسة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد العبارات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي إلا أنها تمارس بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٠.٦٣).

وقد يرجع تحقق تلك العبارة بدرجة متوسطة إلى غياب مفهوم اليقظة الإستراتيجية بمدارس محافظة أسوان ذلك المفهوم الذي أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، وباعتباره عملية مستمرة كما أن تطبيقه داخل تلك المدارس فقط لا يعتبر رمزاً لنجاحها وبالتالي توجب عليها المتابعة المستمرة لأداء وفعالية هذا النظام. وهذا ما أكدته دراسة مريم بلحاج: ٢٠١٢.

أفراد عينة الدراسة عليها كعبارات هامة لنظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي إلا أنها تمارس بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٠.٦٦). وقد يرجع ذلك إلى نظام المعلومات التقليدي المتبع بالمدارس والذي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية وإدارة المعلومات الداخلية ويهمل المعلومات الخارجية والتي من المفترض مساهمتها في معالجة المعلومات بطريقة فعالة أو الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات بالمدرسة أو في تقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ، وهذا ما أكدته دراسة علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة": ٢٠١٦.

وجاءت العبارة رقم (٢٧) وهي (ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية بحيث تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار) في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد العبارات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أنها تمارس بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٠.٦٥).

ويرى الباحث أن ما سبق قد يتطلب من المدارس بمحافظة أسوان الاعتماد على نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير والمعقدة.

وقد جاءت العبارات (١٢، ١٧، ٢٣، ٢٤) في المرتبة (الخامسة)، من حيث موافقة

## بالنسبة للبعد الثاني - متطلبات نظام اليقظة الإستراتيجية:

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (امتلاك المدرسة مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات) في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، بوزن نسبي (٠.٧٠) إلا أن هذا المتطلب يمارس بدرجة متوسطة.

وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد الموضوعات والمتعاملين التي تهتم المدارس بمحافظتها أسوان أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما أكدته دراسة علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة موبيليس: ٢٠١٠.

وجاءت العبارتان (١٤، ٣٠) في المرتبة (الثانية)، حيث رأت عينة الدراسة أن عدم اقتصار التعلم على الإدارة العليا بل يشمل جميع المنتسبين للمدرسة، وقيام المدرسة بتحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها إنما يمارس ذلك بدرجة متوسطة بمراحل التعليم قبل الجامعي.

كما جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي (الاهتمام بنشر المعلومات بسرعة لمستخدميها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة)

في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، بوزن نسبي (٠.٦٨) إلا أن درجة الممارسة متوسطة.

وجاءت العبارتان (١٥، ٢٢) في المرتبة (الرابعة)، وبوزن نسبي (٠.٦٦)، حيث رأت عينة الدراسة أن تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، والحرص على أخذ قرارات متعلقة ببيئة التعلم من خلال المراقبة والتحليل لمحيط المدرسة إنما يمارس ذلك بدرجة متوسطة بمراحل التعليم قبل الجامعي.

وقد يرجع ذلك إلى عدم قيام العديد من مدارس محافظة أسوان بتشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم تلك المدارس، وإستراتيجياتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) وهي (بناء هيكل تنظيمي مرن يعمل على تحسين العلاقات العامة) في المرتبة (الخامسة)، وبوزن نسبي (٠.٦٣) حيث وافق أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أن درجة الممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى غياب الوعي بأهمية اليقظة الإستراتيجية وما تساهم به في معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية.

وجاءت العبارة رقم (٢٩) وهي (إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات مع



والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أن درجة الممارسة **ضعيفة**.

ويرى الباحث أن هذا الفريق -من خلال المقابلات التي أجراها مع بعض من أفراد عينة الدراسة - غير متوافر في العديد من مدارس عينة الدراسة، ومن ثم فقد جاءت العبارة رقم (٢) وهي (قيام إدارة المدرسة بتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة). في المرتبة (التاسعة) وبوزن نسبي (٠.٤٩) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أن درجة الممارسة **ضعيفة**.

وقد جاءت العبارتان (١، ٤) في المرتبة العاشرة والأخيرة وبوزن نسبي (٠.٤٨) حيث رأت أفراد العينة أن المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان في استحداثها لقسم أو إدارة خاصة باليقظة الإستراتيجية أو التزام الإدارة العليا في دعمها لليقظة الإستراتيجية إنما يكون بدرجة **ضعيفة**.

بالنسبة للمجال الثاني- أنواع اليقظة الإستراتيجية، فقد جاءت العبارة رقم (١١) وهي (الحصول على المعلومات من أحدث الوثائق مثل: الكتب، والتقارير، والدراسات المختلفة)اليقظة الوثائقية).

في المرتبة (الأولى) وبوزن نسبي (٠.٦٩). ، حيث رأت أفراد عينة الدراسة أن ممارسة هذا المتطلب يتحقق بدرجة **متوسطة** بمراحل التعليم قبل الجامعي، وجاءت العبارتان (٩،

التركيز على الفئات المستهدفة من نظام اليقظة في المدرسة) في المرتبة (السادسة) وبوزن نسبي (٠.٦٢)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أن درجة الممارسة **متوسطة**.وقد يرجع ذلك إلي عدم اهتمام مدارس محافظة أسوان(عينة الدراسة) بالبحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها أو تدعيم معرفة المدارس وتطويرها.

وجاءت العبارة رقم (٦) وهي (قيام المدير كهزمة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية). في المرتبة (السابعة) وبوزن نسبي (٠.٥٣)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي تمارس داخل مراحل التعليم قبل الجامعي، إلا أن درجة الممارسة **ضعيفة**. وقد يرجع ذلك إلى غياب مفهوم نظام اليقظة الإستراتيجية وما يحدثه من تطوير مستمر وفي الحد من مخاطر عدم اليقين البيئي وزيادة السلامة، والتنبؤ بالتحديات أو العقبات المستقبلية التي ستواجهها المدارس.

وجاءت العبارة رقم (٣) وهي (تحدد المدرسة مع فريق اليقظة أهدافها تحديداً جيداً) في المرتبة (الثامنة)، وبوزن نسبي (٠.٥٠) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد المتطلبات الهامة لنظام اليقظة الإستراتيجية

الحاليين والمحتملين (اليقظة التنافسية) ولكن يكون ذلك بدرجة متوسطة.

وقد يرى الباحث أن تحقق هذا المحور بدرجة متوسطة قد يرجع إلى:

- غياب الوعي بنظام اليقظة الإستراتيجية ومفهومه.
- عدم معرفة متطلبات بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات.
- عدم القدرة على التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية.

**المحور الثاني - أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:**

١٠) في المرتبة (الثانية) وبوزن نسبي (٠.٦٨)، فقد رأت أفراد عينة الدراسة أن اتخاذ المدرسة مجموعة من الإجراءات والتدابير للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، والتكنولوجية (اليقظة التكنولوجية)، والقيام بالتحذير أو الحد من الآثار السلبية للعقبات في العلاقات القائمة بين المدرسة والعاملين (اليقظة الاجتماعية). إنما يمارس ذلك بدرجة متوسطة بمراحل التعليم قبل الجامعي.

أما العبارة الثامنة فقد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة وبوزن نسبي (٠.٦٤) في هذا المجال؛ حيث رأت أفراد عينة الدراسة أن المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان تقوم بالتعرف على منافسيها

#### جدول ( ٦ )

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أثر نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي

رقم العبارة	العبارات	الوزن النسبي(و)	الترتيب	درجة الأثر
<u>المجال الأول-اليقظة الإستراتيجية وأثرها على فلسفة وأهداف مجتمعات التعلم المهنية</u>				
١	تساعد اليقظة الإستراتيجية في تحديد الأولويات الإستراتيجية والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.	٠.٨٢	١	عالية
٤	تشجع اليقظة الإستراتيجية على الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات.	٠.٨١	٢	عالية
١٠	تساهم اليقظة الإستراتيجية في إصلاح وتطوير المدارس .	٠.٧٩	٣	عالية
١١	تعمل اليقظة الإستراتيجية على تنمية خبرات المعلمين من خلال عملية البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم.	٠.٨٢	١	عالية
١٤	تعمل اليقظة الإستراتيجية على إيجاد بيئة أكثر ثراءً وتحفيزاً وتصبح مدخلا قويا للتحسين وإستراتيجية فعالة في التغيير.	٠.٨٢	١	عالية
		الوزن النسبي للمجال الأول=٠.٨١		
<u>المجال الثاني-اليقظة الإستراتيجية وأثرها على أبعاد مجتمعات التعلم المهنية</u>				

رقم العبارة	العبارات	الوزن النسبي(و)	الترتيب	درجة الأثر
<u>البعد الأول- القيادة الداعمة والتشاركية</u>				
٢	تمكن اليقظة الإستراتيجية من الاتفاق على السياسات والخطط والموارد اللازمة للأولويات الإستراتيجية.	٠.٨٢	٢	عالية
١٥	تساهم اليقظة الإستراتيجية في تخفيف الأعباء عن مدير المدرسة، من حيث توزيع المسؤوليات القيادية على العاملين بالمدرسة.	٠.٨١	٣	عالية
١٦	تساعد اليقظة الإستراتيجية المدرسة على فهم أوضاعها الراهنة وتوجه جميع الأعضاء للعمل معا لتحويلها إلى واقع ملموس.	٠.٨٣	١	عالية
١٩	تعمل اليقظة الإستراتيجية على تأقلم جميع العاملين مع البيئة المدرسية.	٠.٨١	٣	عالية
٢٥	تعمل اليقظة الإستراتيجية على توظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء لدى القيادات المدرسية.	٠.٨٢	٢	عالية
٢٩	تمكن اليقظة الإستراتيجية من زيادة التعاون في المدارس مع زيادة الوقت المخصص للعمل الجماعي.	٠.٨٠	٤	عالية
٣٠	تساعد اليقظة الإستراتيجية في سهولة اختيار الهدف، وتوعية القيادة المدرسية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهنية.	٠.٨٢	٢	عالية
		الوزن النسبي للبعد الأول=٠.٨٢		
<u>البعد الثاني- الرؤية والقيم المشتركة</u>				
٩	مساعدة العاملين بالمدرسة على العمل وفق رؤية مشتركة ويستقصون مشكلات مهنية محددة تواجههم.	٠.٧٩	٣	عالية
١٧	تساعد اليقظة الإستراتيجية في التركيز على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة عليه، وإدراك احتياجات التعلم.	٠.٨٢	١	عالية
٢٠	التحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف يواجهها مجتمع التعلم بالمدرسة.	٠.٨١	٢	عالية
٢٢	تساهم اليقظة الإستراتيجية في الرفع من قدرة مجتمع التعلم بالمدرسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات.	٠.٨٢	١	عالية
٢٣	تساعد اليقظة الإستراتيجية في تطوير نشاط المدرسة.	٠.٨٢	١	عالية
		الوزن النسبي للبعد الثاني=٠.٨١		
<u>البعد الثالث- التعلم الجماعي والبحث/ الاستقصاء المستمر</u>				
٥	تساهم اليقظة الإستراتيجية في بحث المشكلة أو موضوع مجتمع التعلم بعمق.	٠.٨٢	١	عالية

اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي

رقم العبارة	العبارات	الوزن النسبي(و)	الترتيب	درجة الأثر
٨	تساهم اليقظة الإستراتيجية في التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في داخل وخارج المدرسة.	٠.٨٠	٣	عالية
١٨	تساهم اليقظة الإستراتيجية في الوصول إلى ثروة من المعرفة والخيارات.	٠.٨١	٢	عالية
٢٧	توفر اليقظة الإستراتيجية الاستراتيجيات المهمة لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر.	٠.٨١	٢	عالية
الوزن النسبي للبعد الثالث=٠.٨١				
<u>البعد الرابع- الممارسات الشخصية المشتركة</u>				
٣	تعمل اليقظة الإستراتيجية على تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المدرسة، وإستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.	٠.٨١	٢	عالية
١٣	تساهم اليقظة الإستراتيجية في تطبيق مداخل مبتكرة لحل المشكلات .	٠.٨١	٢	عالية
٢٦	تساعد اليقظة الإستراتيجية على تبني طرق الحوار والتفكير والنقد لحل المشكلات.	٠.٨٣	١	عالية
الوزن النسبي للبعد الرابع=٠.٨٢				
<u>البعد الخامس- الظروف الداعمة والعلاقات</u>				
٦	تساهم اليقظة الإستراتيجية في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات التعلم.	٠.٨٢	١	عالية
٧	تمكن اليقظة الإستراتيجية من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل.	٠.٨١	٢	عالية
١٢	تزيد اليقظة الإستراتيجية من معدل الرضا الوظيفي.	٠.٧٩	٣	عالية
٢١	تساعد اليقظة الإستراتيجية في البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها بين جميع العاملين بالمدرسة.	٠.٧٩	٣	عالية
٢٤	توفر اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي استراتيجي بالمدرسة يشمل جميع جوانب المدرسة المختلفة وأيضاً معالجتها ووضعها لمتخذي القرار.	٠.٨٢	١	عالية
٢٨	تساعد اليقظة الإستراتيجية المدرسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة.	٠.٧٨	٤	عالية
الوزن النسبي للبعد الخامس=٠.٨٠				
الوزن النسبي للمجال الثاني=٠.٨١				
الوزن النسبي للمحور ككل=٠.٨١				

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة يرون أن اليقظة الإستراتيجية لها أثر في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل لموافقتهم على أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي ( ٠.٨١ ) وهي قيمة كبيرة عن الحد الأعلى لحدود الثقة، وهو ما يُمكن تفسيره بأن درجة أثر اليقظة الإستراتيجية على هذا المحور عالية.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما بين ( ٠.٧٨ ، ٠.٨٣ )، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي من قبل أفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للمجال الأول اليقظة الإستراتيجية وأثرها على فلسفة وأهداف مجتمعات التعلم المهنية فقد جاءت العبارات ( ١ ، ١١ ، ١٤ ) وهي (تساعد اليقظة الإستراتيجية في تحديد الأولويات الإستراتيجية والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، وتعمل اليقظة الإستراتيجية على

تنمية خبرات المعلمين من خلال عملية البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم، كما تعمل اليقظة الإستراتيجية على إيجاد بيئة أكثر ثراءً وتحفيزاً وتصبح مدخلاً قوياً للتحسين وإستراتيجية فعالة في التغيير) في المرتبة (الأولى)؛ من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، وبوزن نسبي (٠.٨٢) أي بدرجة عالية.

وقد يرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعد عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرار من أجل تنمية وتطوير المدارس وضمان بقائها، كما أنها عملية جماعية مستمرة يمكن أن تساعد المعلمين في تبادل الخبرات والحوار المهني بينهم. وهذا ما أكدته دراسة إبراهيم الزهيري: ٢٠١٨.

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تشجع اليقظة الإستراتيجية على الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات) في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط بمجال اليقظة الإستراتيجية وأثرها على فلسفة وأهداف مجتمعات التعلم المهنية ، وبوزن نسبي (٠.٨١) أي بدرجة عالية. وقد يرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على وجود نظام معلوماتي استراتيجي

و يرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية تسعى إلى محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في البيئة المحيطة، وأهم التهديدات التي تواجه بقائها وكيانها في المستقبل. والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات، وهذا ما أكدته دراسة زراخي فيروز، فاطمة الزهراء سكر: ٢٠١٠.

جاءت العبارات (٢، ٢٥، ٣٠) في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة؛ كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعيد القيادة الداعمة والتشاركية، وبوزن نسبي (٠.٨٢) أي بدرجة عالية.

جاءت العبارتان (١٥، ١٩) في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعيد القيادة الداعمة والتشاركية، وبوزن نسبي (٠.٨١) أي بدرجة عالية.

جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي (تمكن اليقظة الإستراتيجية من زيادة التعاون في المدارس مع زيادة الوقت المخصص للعمل الجماعي) في المرتبة (الرابعة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي

بالمدرسة يشمل جميع جوانبها المختلفة وأيضاً معالجتها ووضعها لمتخذي القرار. وهذا ما أكدته دراسة أحمد محمد محمد: ٢٠١٦، ودراسة عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح: ٢٠١٠.

وجاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تساهم اليقظة الإستراتيجية في إصلاح وتطوير المدارس) في المرتبة (الثالثة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط بمجال اليقظة الإستراتيجية وأثرها على فلسفة وأهداف مجتمعات التعلم المهنية، وبوزن نسبي (٠.٧٩) أي بدرجة عالية.

بالنسبة للمجال الثاني (اليقظة الإستراتيجية وأثرها على أبعاد مجتمعات التعلم المهنية) فقد جاء منقسماً إلى خمسة أبعاد:

بالنسبة للبعد الأول-القيادة الداعمة والتشاركية: فقد جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (تساعد اليقظة الإستراتيجية المدرسة على فهم أوضاعها الراهنة وتوجه جميع الأعضاء للعمل معاً لتحويلها إلى واقع ملموس) في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعيد القيادة الداعمة والتشاركية، وبوزن نسبي (٠.٨٣) أي بدرجة عالية.

وهذا ما أكدته دراسة عبد الفتاح بوخمخ،  
عائشة مصباح: ٢٠١٠.

وقد جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي  
(التحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف  
يواجهها مجتمع التعلم بالمدرسة) في المرتبة  
(الثانية)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة  
عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء  
مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل  
الجامعي المرتبط ببعيد الرؤية والقيم المشتركة،  
وبوزن نسبي (٠.٨١) أي بدرجة عالية.

ويرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية  
تساعد في محاولة رصد الفرص المتاحة أمام  
المؤسسة في البيئة المحيطة، وأهم التهديدات  
التي تواجه بقائها وكيانها في المستقبل.

وقد جاءت العبارة رقم (٩) وهي (مساعدة  
العاملين بالمدرسة على العمل وفق رؤية  
مشتركة ويستقنون مشكلات مهنية محددة  
تواجههم) في المرتبة (الثالثة والأخيرة)، من  
حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد  
آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات  
التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي  
المرتبط ببعيد الرؤية والقيم المشتركة، وبوزن  
نسبي (٠.٧٩) أي بدرجة عالية.

بالنسبة للبعد الثالث التعلم الجماعي  
والبحث/ الاستقصاء المستمر فقد جاءت  
العبارة رقم (٥) وهي (تساهم اليقظة  
الإستراتيجية في بحث المشكلة أو موضوع  
مجتمع التعلم بعمق) في المرتبة (الأولى)، من

المرتبط ببعيد القيادة الداعمة والتشاركية ،  
وبوزن نسبي (٠.٨٠) أي بدرجة عالية.

ويرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية  
تتطلب القدرة على العمل الجماعي وعلى  
التفكير استراتيجياً، والقدرة على التحليل  
والتركيب، وهذا ما أكدته دراسة ولد عابد  
عمر، علواطي لمين: ٢٠١٧.

بالنسبة للبعد الثاني-الرؤية والقيم  
المشتركة فقد جاءت العبارات (١٧، ٢٢، ٢٣)  
وهي (تساعد اليقظة الإستراتيجية في التركيز  
على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة  
عليه وإدراك احتياجات التعلم، وتساهم اليقظة  
الإستراتيجية في الرفع من قدرة مجتمع التعلم  
بالمدرسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات،  
وتساعد اليقظة الإستراتيجية في تطوير نشاط  
المدرسة) في المرتبة (الأولى)، من حيث  
موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد  
آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات  
التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي  
المرتبط ببعيد الرؤية والقيم المشتركة ، وبوزن  
نسبي (٠.٨٢) أي بدرجة عالية.

وقد يرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية  
تتبنى منهجية خاصة، وتعتمد على وسائل  
منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف...)،  
ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات،  
ووسائل البحث عبر الانترنت تساعد في الرفع  
من قدرة مجتمع التعلم بالمدرسة وسرعة رد  
الفعل تجاه التغيرات، وتطوير نشاط المدرسة،

المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها، وهذا ما أكدته دراسة زراخي فيروز، فاطمة الزهراء سكر: ٢٠١٠.

وقد جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تساهم اليقظة الإستراتيجية في التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في داخل وخارج المدرسة) في المرتبة (الثالثة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعدها الجماعي والبحث/ الاستقصاء المستمر ، بوزن نسبي (٠.٨٠) أي بدرجة عالية.

بالنسبة للبعد الرابع الممارسات الشخصية المشتركة فقد جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي (تساعد اليقظة الإستراتيجية على تبني طرق الحوار والتفكير والنقد لحل المشكلات) في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعدها الممارسات الشخصية المشتركة ، وبوزن نسبي (٠.٨٣) أي بدرجة عالية، وذلك لأن اليقظة الإستراتيجية تساعد في تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها، وبالتالي تعتبر مصدر للابتكارات، وهذا ما أكدته دراسة الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح: ٢٠١٠.

حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعدها الجماعي والبحث/ الاستقصاء المستمر ، بوزن نسبي (٠.٨٢) أي بدرجة عالية.

وقد يرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية كنظام لغرض مراقبة جميع الإشارات وجمع المعلومات عن المشكلات، والاستفادة من نقاط القوة والفرص والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات، وهذا ما أكدته دراسة Fadhiela Salman Dawood ,Ali Fakhri Abbas :2018

وقد جاءت العبارتان (١٨، ٢٧) وهما (تساهم اليقظة الإستراتيجية في الوصول إلى ثروة من المعرفة والخيارات، وتوفر اليقظة الإستراتيجية الاستراتيجيات المهمة لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر) في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعدها الجماعي والبحث/ الاستقصاء المستمر ، بوزن نسبي (٠.٨١) أي بدرجة عالية.

ويرجع ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات وتضمن سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في



القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، وهذا ما أكدته دراسة زرقين عبود ، وآخرون: ٢٠١٤، ومن ثم فتوفر اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي استراتيجي بالمدرسة يشمل جميع جوانب المدرسة المختلفة وأيضاً معالجتها ووضعها لمتخذي القرار.

وقد جاءت العبارة (٧) وهي (تمكن اليقظة الإستراتيجية من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل) في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعده الظروف الداعمة والعلاقات ، وبوزن نسبي (٠.٨١) أي بدرجة عالية.

كما جاءت العبارتان (١٢، ٢١) وهما (تزيد اليقظة الإستراتيجية من معدل الرضا الوظيفي، وتساعد اليقظة الإستراتيجية في البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها بين جميع العاملين بالمدرسة) في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية

وقد جاءت العبارتان (٣، ١٣) وهما (تعمل اليقظة الإستراتيجية على تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المدرسة، وإستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط، وتساهم اليقظة الإستراتيجية في تطبيق مداخل مبتكرة لحل المشكلات) في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعده الممارسات الشخصية المشتركة ، وبوزن نسبي (٠.٨١) أي بدرجة عالية.

بالنسبة للبعد الخامس الظروف الداعمة والعلاقات فقد جاءت العبارتان (٦، ٢٤) وهما (تساهم اليقظة الإستراتيجية في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات التعلم، وتوفر اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي استراتيجي بالمدرسة يشمل جميع جوانب المدرسة المختلفة وأيضاً معالجتها ووضعها لمتخذي القرار) في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ببعده الظروف الداعمة والعلاقات، وبوزن نسبي (٠.٨٢) أي بدرجة عالية.

وذلك لأن اليقظة الإستراتيجية لها صفة الإستراتيجية فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ

١. أن هناك حاجة إلى توظيف تفكير جميع العاملين بالمدرسة لكي تكون قادرة على التنافس في ظل مجتمع تنافسي.
  ٢. تعاني المدارس من مشكلات متنوعة، ترتبط بالسياسات والأهداف والمناهج والطرائق والتجهيزات والإدارة وأداء المعلمين والمباني وآليات التقويم.
  ٣. أن المدارس المصرية لم تتحول بعد إلى مجتمعات للتعلم، فما زالت الأفكار والقيم السائدة تدور حول تعليم التلاميذ فحسب، بالرغم من أن العصر يؤكد أهمية التعلم لجميع الأفراد في المدارس، بما فيهم المدير والمعلم والتلميذ.
  ٤. هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه المدرسة في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية منها ضعف مستوى التعاون في المدارس وقلة الوقت المخصص للعمل الجماعي...
  ٥. أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية وإدارة المعلومات الداخلية ويهمل المعلومات الخارجية.
  ٦. أصبح الاهتمام بتطبيق مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً تهتم به كثير من الدول بغرض رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز على المستويين التربوي والتعليمي.
  ٧. تهتم بعض المدارس بمحافظة أسوان بتوفير المعلومات المطلوبة ضمن ما
- بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ب**بعد الظروف الداعمة والعلاقات**، وبوزن نسبي (٠.٧٩) أي بدرجة عالية، وذلك لأن نظام اليقظة يعتبر تطوعي، كما يتدخل فيه مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقاً لأنشطته وكفاءته، وهذا ما أكدته دراسة **شمس ضيات خلفاوي: ٢٠١٧**، ودراسة **زرقين عبود**، وآخرون: ٢٠١٤.
- وجاءت العبارة (٢٨) وهي (تساعد اليقظة الإستراتيجية المدرسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة) في المرتبة (الرابعة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كأحد آثار اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي المرتبط ب**بعد الظروف الداعمة والعلاقات**، وبوزن نسبي (٠.٧٨) أي بدرجة عالية.
- وذلك لأن نظام اليقظة الإستراتيجية يؤكد عملية التوقع وكشف التغيرات، ولاسيما الانقطاعات المحتملة (فجوات : التوقف، التغيرات الجزئية). وهذا ما أكدته دراسة **شمس ضيات خلفاوي: ٢٠١٧**.
- أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية: أسفرت الدراسة الحالية عن العديد من النتائج، من أهمها:

١٧. الاهتمام بدرجة متوسطة بتحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.
١٨. الاهتمام بدرجة متوسطة بالتحذير أو الحد من الآثار السلبية للعقبات في العلاقات القائمة بين المدرسة والعاملين.
١٩. تساعد اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية في تحديد الأولويات الإستراتيجية والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
٢٠. تساهم اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية في إصلاح وتطوير المدارس.
٢١. تعمل اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية على تنمية خبرات المعلمين من خلال عملية البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم.
٢٢. تساعد اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة المدرسة على فهم أوضاعها الراهنة وتوجه جميع الأعضاء للعمل معًا لتحويلها إلى واقع ملموس.
٢٣. تعمل اليقظة الإستراتيجية على تأقلم جميع العاملين مع البيئة المدرسية.
٢٤. تمكن اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة من زيادة التعاون في المدارس مع زيادة الوقت المخصص للعمل الجماعي.
٢٥. تساعد اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في سهولة اختيار الهدف، وتوعية القيادة المدرسية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهنية.
٢٦. مساعدة اليقظة الإستراتيجية للعاملين بالمدرسة على العمل وفق رؤية مشتركة
- تفرزه التغيرات البيئية الحالية ولكن بدرجة متوسطة.
٨. هناك اهتمام متوسط بالموارد البشرية وبناء الكفاءات بالمدرسة.
٩. تهتم بدرجة متوسطة بعض المدارس باعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير والمعقدة.
١٠. تهتم بدرجة متوسطة بعض المدارس بتحصيل المعلومات التي تساعد المدرسة على فهم أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.
١١. هناك اهتمام من قبل بعض المدارس بتقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ ولكن بدرجة متوسطة.
١٢. ضعف استحداث قسم أو إدارة خاصة باليقظة الإستراتيجية.
١٣. ضعف قدرة إدارة المدرسة بتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة الإستراتيجية.
١٤. ضعف التزام الإدارة العليا ودعمها لليقظة الإستراتيجية.
١٥. ضعف قدرة المدير للقيام كهمة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية.
١٦. حرص بعض المدارس على أخذ قرارات متعلقة ببيئة التعلم من خلال المراقبة والتحليل لمحيط المدرسة.

**أولاً- فلسفة النموذج المقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:**

١. تتبع فلسفة النموذج المقترح من أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يعتبر فناً أو إستراتيجية تعتمد على العنصر البشري والذي يعتبر أساس التميز والتفوق بين المدارس.
٢. تتبع فلسفة النموذج المقترح من أن المؤسسات في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجح الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيمها لقدرتها على الدفاع أو الهجوم وهذا لا يتأتى إلا من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية.
٣. أن هناك حاجة ملحة إلى توظيف تفكير جميع العاملين بالمدرسة لكي تكون قادرة على التنافس في ظل مجتمع تنافسي، وأن لا يقتصر التعلم على الإدارة العليا بل يشكل الجميع إداريين ومعلمين وموظفين وكذلك المتعلمين مجتمعاً كبيراً للتعلم.
٤. تتبع فلسفة النموذج المقترح من كون اليقظة الإستراتيجية تمكن مجتمعات التعلم المهنية أن تصبح مدخلاً قوياً إلى التنمية المهنية وإستراتيجية فعالة لتطوير أداء المعلمين وتغيير المدارس؛ حيث تعتبر تلك المجتمعات من الاستراتيجيات المهمة لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر وهذا ما يهدف إليه نظام اليقظة الإستراتيجية.

ويستقصون مشكلات مهنية محددة تواجههم.

٢٧. مساهمة اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في الرفع من قدرة مجتمع التعلم بالمدرسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات.

٢٨. تساعد اليقظة الإستراتيجية بدرجة عالية في تطوير نشاط المدرسة.

٢٩. تعمل اليقظة الإستراتيجية على تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المدرسة، وإستراتيجيتها.

٣٠. تساعد اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على تبني طرق الحوار والتفكير والنقد لحل المشكلات.

٣١. تساهم اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات التعلم.

٣٢. تساعد اليقظة الإستراتيجية المدرسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة.

**الجزء الثاني- نموذج مقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:**

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج سواء في إطارها النظري أو الإطار الميداني يأتي هذا الجزء في محاولة لوضع نموذج مقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي في محافظة أسوان، وذلك وفق المحاور التالية:

مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، ومن بينها:

(١) تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات المرتبطة بمجتمعات التعلم مع تهيئة بيئة داعمة للتنمية المهنية.

(٢) أن يتم الحصول على المعلومات من بيئة المدرسة بغرض تغطية القرارات الإستراتيجية المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية، والتركيز على التعلم بدلاً من التدريس.

(٣) تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة، وبناء ثقافة التعاون والشراكة بينهم.

(٤) البحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة مع القيام بأنشطة الاستقصاء الجماعي.

رابعاً- متطلبات النموذج المقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:

١. توفير قسم أو إدارة خاصة باليقظة الإستراتيجية.

٢. التزام الإدارة العليا ودعمها لليقظة الإستراتيجية.

٣. قيام إدارة المدرسة بتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة الإستراتيجية.

٤. تحدد المدرسة مع فريق اليقظة أهداف مجتمعات التعلم المهنية تحديداً جيداً.

ثانياً- أهداف النموذج المقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:

١. محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المدرسة في البيئة المحيطة، وأهم ما يعزز مجتمعات التعلم المهنية بها.

٢. تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المدرسة، وإستراتيجياتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجتمعات التعلم المهنية.

٣. وجود نظام معلوماتي استراتيجي بالمدرسة يشمل جميع جوانب أبعاد مجتمعات التعلم المهنية المختلفة وأيضاً معالجتها ووضعها لمتخذي القرار.

٤. تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار المناسب لتطوير مجتمعات التعلم المهنية.

٥. اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم لمجتمعات التعلم المهنية.

٦. الاهتمام المستمر بالتطوير، والتجديد التكنولوجي الذي يخدم مجتمعات التعلم المهنية كل في تخصصه.

٧. تحسين وتطوير نشاط المدرسة.

ثالثاً- أسس النموذج المقترح لدور اليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي:

يرتكز النموذج المقترح على العديد من الركائز التي تدعم دور اليقظة الإستراتيجية في بناء

❖ تحفيز المعلمين على إعادة تنشيط ممارستهم بدلاً من إعادة تدوير الأفكار القديمة.

❖ تسيير الموارد البشرية وتوفير الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية.

❖ تحفيز جماعة اليقظة الإستراتيجية على العمل الجماعي نحو بناء مجتمعات التعلم المهنية.

❖ تبني المدير نمط قيادي معاصر يدعم مشاركة جميع العاملين في بناء مجتمعات التعلم المهنية.

❖ التركيز على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة عليه.

❖ إدراك احتياجات التعلم بالنسبة للمدرسة، والمشاركة بفاعلية في عمل المعلمين وفي تقدم الطلاب.

❖ نشر الثقافة التعاونية، ووضع إطاراً عملياً لها من خلال بناء القدرة والتحسين المستمر سعياً لأن تكون طريقة جديدة في العمل والتعلم.

❖ تسيير عمل الموظفين، وأن تكون لديهم القدرة على المشاركة دون السيطرة.

ت- بناء هياكل تنظيمية تدعم ثقافة التعاون بين العاملين؛ بحيث تكون ثقافة مجتمع

ويمكن تحديد فريق اليقظة الإستراتيجية وأدوارهم لبناء مجتمعات تعلم مهنية في النقاط التالية:

أ- متخذو القرارات الإستراتيجية ويتمثل دورهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية في النقاط التالية:

▪ تحديد رؤية مشتركة للمدرسة ؛ بحيث تعد تلك الرؤية وصفاً وصياغة للمستقبل الذي تتطلع المدرسة إلى تحقيقه وتتفوق على أوضاعها الراهنة وتوجه جميع الأعضاء للعمل معاً لتحويلها إلى واقع ملموس، والتي بدورها تساهم في تكوين تعلم مهني.

▪ التحديد الجيد لرسالة وأهداف المدرسة والتي بدورها ترتبط بأهداف مجتمعات التعلم المهنية.

▪ وضع السيناريوهات المرتبطة بمجتمعات التعلم وترجمتها إلى أعمال.

▪ البحث عن الإبداع والتحسين الدائم في التعلم.

▪ خلق أفضل المزايا التنافسية للمدرسة.

ب- مدير المدرسة، ويتمثل دوره في:

❖ همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية.

✚ الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم والتحكم في فائض المعلومات.

ح- الإداريون كأمين المكتبة وغيرهم ، ويتمثل دورهم في:

• ترتيب الملفات؛ حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.

• العمل بروح جماعية مع مدير المدرسة ومتخذو القرارات الإستراتيجية وبقية أفراد فريق اليقظة الإستراتيجية.

٥. توفير جميع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية التي تؤثر على مستقبل المدرسة من بين منافسيها.

٦. توفير المصادر المنهجية والتقنية والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف....)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الانترنت) والتي بدورها تخدم بناء مجتمعات التعلم المهنية.

٧. تحديد مجتمعات التعلم المهنية من خلال التعاون المهني لتحسين تعلم الطلاب والمساهمة في المعرفة والأفكار، ووضع خطط لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف التعليم.

التعلم داعمة وتعاونية وتمكن العاملين للقيام بدور محوري في العمل، واستخدام المعلومات لتحقيق التحسين والتطوير.

ث- المتيقظون الكبار، ويتمثل دورهم نحو بناء مجتمعات تعلم مهنية، في الآتي:

✚ تحليل، وتركيب وترجمة المعلومات المجمع والمساهمة جماعياً في إعداد السيناريوهات المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية بمرحل التعليم قبل الجامعي.

✚ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط الخاص بمجتمعات التعلم، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

✚ العمل بطريقة جماعية في إتباع التفكير الاستراتيجي ووضع الرؤية المستقبلية المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية.

ج- المتيقظون المشتركون، ويتمثل دورهم في: ✚ تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بمختلف التخصصات لمجتمعات التعلم المهنية.

✚ استكشاف البيئة التعليمية مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

✚ القيام بالبحث والاستماع.

✚ تهيئة بيئة مدرسية تشجع علاقة الزمالة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، والتخلص من العلاقات الهرمية .

✚ مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع آليات للتعلم من خلال الممارسة.

✚ توفير بنية تنظيمية داعمة وظروف ملائمة مثل توفير أماكن ملائمة للاجتماعات

✚ تشجيع الإداريين والمعلمين على الحوار التأملي بالممارسات المهنية، وتشجيع الاستكشاف والمبادرة والمشاركة، والعمل الجماعي.

✚ توفير الفرصة للمشاركين بمجتمعات التعلم المهنية للتعرف على بعضهم البعض، وتكوين الاتجاهات الايجابية والشعور بالانتماء.

✚ تأمين وصول المشاركين بمجتمعات التعلم المهنية إلى المعلومات اللازمة لعملهم بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب.

✚ توافر درجة عالية من الشفافية وإتاحة المعلومات وتبادلها لدى العاملين بالمدرسة.

✚ تحديد الأشخاص الذين يمتلكون قدرات متميزة، وضمهم إلى الفرق، وتوزيع الأدوار والمسئوليات عليهم.

٨. بناء الثقة بين أطراف التعلم في المدرسة، بصورة تحقق نجاح العمل التعاوني في مجتمعات التعلم، وتدعم بناء الثقة المتبادلة بين الزملاء / الأقران، وبينهم وبين القادة.

**خامساً- إجراءات النموذج المقترح لدوراليقظة الإستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي :**

في ضوء أهداف النموذج المقترح ومتطلباته يمكن وضع مجموعة من الإجراءات العامة والخاصة والتي تساعد بدورها في تطبيق هذا النموذج، كالتالي:

(١)الإجراءات العامة للنموذج المقترح، ومن بينها:

✚ تحديد الإطار العام للعمل بالمدرسة، واقتراح أنشطة وقواعد عمل، والطلب من الفريق وضع برنامج عمل يلتزم بتحقيقه فيما يخص مجتمعات التعلم وتطويره.

✚ قيادة مجتمعات التعلم في المدرسة من خلال رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها.

✚ حرص جميع العاملين بالمدرسة من مدير المدرسة والمعلمين والإداريين على تحديث وتطوير القاعدة المعرفية باستمرار.

✚ وجود القيادة الداعمة والواعية لأهمية وفاعلية العمل التعاوني ومجتمعات التعلم من خلال توزيع القيادة على المعلمين وتشجيع المترددين منهم.



✚ تخفيف الأعباء عن مدير المدرسة من حيث توزيع المسؤوليات القيادية على العاملين بالمدرسة.

✚ فهم أوضاع المدرسة الراهنة وتوجيه جميع الأعضاء للعمل معاً لتحويلها إلى واقع ملموس.

✚ مساعدة جميع العاملين على التأقلم مع البيئة المدرسية.

✚ توظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء لدى القيادات المدرسية.

✚ زيادة التعاون في المدارس مع زيادة الوقت المخصص للعمل الجماعي.

✚ تسهيل عملية اختيار الهدف، وتوعية القيادة المدرسية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهنية.

**البعد الثاني- اليقظة الإستراتيجية ودورها في تطوير الرؤية والقيم المشتركة، وذلك من خلال:**

❖ العمل وفق رؤية مشتركة والعمل على حل المشكلات المهنية.

❖ التركيز على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة عليه، وإدراك احتياجات التعلم.

❖ التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف يواجهها مجتمع التعلم بالمدرسة.

❖ الرفع من قدرة مجتمع التعلم بالمدرسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات.

**البعد الثالث- اليقظة الإستراتيجية ودورها في دعم التعلم الجماعي والبحث/ الاستقصاء المستمر، وذلك من خلال:**

✚ توفير الموارد اللازمة لتطوير بيئة المدرسة بصفة عامة، ومجتمعات التعلم المهنية بصفة خاصة.

(٢) الإجراءات الخاصة للنموذج المقترح، ومن بينها:

(أ) ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية ودورها في تطوير أهداف مجتمعات التعلم المهنية، ويتطلب ذلك القيام بـ:

✘ تحديد الأولويات الإستراتيجية والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

✘ التشجيع على الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات.

✘ مشاركة جميع العاملين في إصلاح وتطوير المدرسة.

✘ تنمية خبرات المعلمين من خلال عملية البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم.

✘ إيجاد بيئة أكثر ثراءً وتحفيزاً وتصبح مدخلاً قوياً للتحسين وإستراتيجية فعالة في التغيير.

(ب) ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية ودورها في دعم أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، ويمكن إدراج ذلك كالتالي:

**البعد الأول- اليقظة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء القيادة الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية، وذلك من خلال:**

✚ الاتفاق على السياسات والخطط والموارد اللازمة للأولويات الإستراتيجية.

- بحث المشكلات أو موضوع مجتمع التعلم بعمق.
- التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في داخل وخارج المدرسة.
- توفير الاستراتيجيات المهمة لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر.
- التمكن من الوصول إلى ثروة من المعرفة والخيارات المرتبطة ببيئة التعلم.

#### البعد الرابع- اليقظة الإستراتيجية ودورها في

##### تطوير الممارسات الشخصية المشتركة، وذلك من خلال:

- ✓ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المدرسة، وإستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط المدرسي.
- ✓ تطبيق مداخل مبتكرة لحل المشكلات التعليمية.
- ✓ تبني طرق الحوار والتفكير والنقد لحل المشكلات المدرسية.

#### البعد الخامس- اليقظة الإستراتيجية ودورها في

##### تطوير الظروف الداعمة والعلاقات، وذلك من خلال:

- استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات التعلم.
- التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالمدرسة.

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها بين جميع العاملين بالمدرسة.
- توفير نظام معلوماتي استراتيجي بالمدرسة يشمل جميع جوانب المدرسة المختلفة، وأيضًا معالجتها ووضعها لمتخذي القرار.
- التعرف على مختلف التهديدات التي سوف تواجهها المدرسة في مجال أنشطتها المختلفة.

#### سادساً- الضمانات الواجب توافرها لتطبيق النموذج

##### المقترح:

لتطبيق النموذج المقترح يمكن وضع مجموعة من الضمانات، يمكن توضيحها كالتالي:

- (١) ضرورة توفير كل الموارد المادية وغير المادية باعتبار اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغنى عنها.
- (٢) إعداد دليل يوضح نظام اليقظة الإستراتيجية ومفهومه ومراحله من جهة، ومن جهة أخرى تأثير هذا النظام على مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي.
- (٣) وجود وثيقة توضح رؤية المدرسة ورسالتها ويشارك في صياغتها جميع الأطراف المعنية بصورة ايجابية.
- (٤) توفير مناخ تنظيمي محفز للتميز والإبداع والابتكار والاكتشاف، واستيعاب رضا المتعلمين وأولياء الأمور وغيرهم.

٩) تزويد مديري المدارس والمعلمين بالمزيد من الصلاحيات، بما يعزز تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية بمراحل التعليم قبل الجامعي، ويتيح لهم الحرية في إدارة التعلم المهني وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

١٠) الانخراط في مجتمعات التعلم على مستوى المدرسة، وتكوين مجتمعات تعلم على مستوى الصفوف، والبحث عن المعلومات ومعالجتها من خلال تكوين فرق تعاونية وجعل ذلك أساساً للتعلم.

#### الهوامش والتعليقات

#### قائمة المراجع

١. عبد اللطيف حيدر، محمد المصليحي محمد: " دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة السنة الحادية والعشرون، ع ٢٣ ، ٢٠٠٦م، ص ٣٩.
٢. ياسر فتحي الهنداوي، بدرية بنت عبد الله، عائشة بنت سالم: " واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج ١٠ ، ع ٢، أبريل ٢٠١٦م، ص ٢٧٢.

3. Llywodraeth Cymru Welsh Government: "Professional learning

٥) تشكيل لجان مختصة باليقظة الإستراتيجية وتعاون فريق اليقظة الذي تم تشكيله، ويكون من مهامها دراسة أنواع اليقظة المختلفة وتأثيرها على مجتمعات التعلم المهنية.

٦) بتكون فريق اليقظة الإستراتيجية ولجانها يتكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية مكون من ثلاث خلايا، يجب أن يكون من مهامها ما يلي :

✚ خلية تختص بجمع وتعقب المعلومات المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية وبيئة المدرسة.

✚ خلية تختص بمعالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها.

✚ خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة.

٧) توفير البنية التحتية والتقنية المناسبة التي تساعد في الحصول على المعلومات وتثري من نظام اليقظة الإستراتيجية، وتعزيز الاتصال وتبادل المعارف والخبرات المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية ووفق التخصصات المختلفة.

٨) ضرورة تبني القيادات المدرسية بمراحل التعليم قبل الجامعي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتباره نظاماً يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبالتالي من جودة أدائها.

- تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٢، ع ٤، مارس ٢٠١٥، ص ٢٤٢.
٩. حشمت عبد الحكم محمد، أحمد محمد بكرى موسى: "متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج ١، ع ١٧٢، يناير ٢٠١٧، ص ١٦.
10. Somkid Sroinam: "The Characteristics of Professional Learning Community of Primary Schools in Udon Thani Province", **Journal of Education & Social Policy** Vol. 5, No. 2, June 2018, p.142.
١١. علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر، ع ٨، ديسمبر ٢٠١٦، ص ٢٦١.
12. Bruce Elliot Greenbaum, B.S.C.; M.B.A; M.S. Man.: "Eagerness vs. Vigilance: The Effects of CEO Regulatory Focus on Firm Innovation Behavior, Error Avoidance Behavior and Firm Reputation", **Ph.D.** the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin, May 2015, p.30.
١٣. حسين بن قاسم: "الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق communities", Wales Guidance document no: 108/2013, p.5.
٤. مريم بلحاج: "أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة : دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت: كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، ٢٠١٢، ص ١٨.
٥. فرحات عباس، أحمد بن خليفة: "مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلف، مج ٢، ع ٣٢، أكتوبر ٢٠١٧، ص ٢٨.
٦. إبراهيم عباس الزهيري: "اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٢، أبريل ٢٠١٨، ص ٣.
٧. أحمد حسين الصغير: "مجتمعات التعلم مدخل لضمان الجودة في المدارس الثانوية دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات"، مجلة التربية، مج ١٢، ع ٢٦، نوفمبر ٢٠٠٩، ص ١٦٢.
٨. إكرام أحمد محمد: "مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني: دراسة

أوليفير، هيب وهوفمان"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ٣، ع ١٦٥، ٢٠١٥.

٢٠. أشرف السعيد أحمد محمد، أحمد بن محمد الزايدى: "مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية-تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٩٠، يناير ٢٠١٥.

٢١. إكرام أحمد محمد: مرجع سابق.

٢٢. تركي بن كديميس العتيبي، غادة بنت فهد القحطاني: "اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي"، دراسات عربية وإسلامية - مصر، مج ٦، ع ١٣، أبريل ٢٠١٥.

23. Mukaddes Yeşilkaya: "Awareness of Competition at Senior Management and its Effect on Firm Performance", **International Conference of Interdisciplinary Studies**, April 16-19, 2015, San Antonio, USA., *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 12; December 2015.

٢٤. أحمد محمد محمد: "دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Techno Poles بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية: منظور إستراتيجي"،

معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح"، مجلة الثقافة والتنمية، مج ١٦، ع ١٠٣، أبريل ٢٠١٦، دار المنظومة، ص ٣.

14. KENNETH R. HAMILTON, GERTRUDE KARABAS: "Professional Learning Community Handbook: Mount Vernon School District 2014-2015", Manhattan College, STLE 2 Grant Team, p.4.

١٥. إيمان زغلول راغب أحمد: "النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة"، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج ١٥، ع ٤، ٢٠٠٩، دار المنظومة، ص ٥١٥.

16. Somkid Sroinam: *opcit*, p.142.

١٧. إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق، ص ٥.

١٨. علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٠م.

١٩. أسماء محمد السيد مخلوف: "مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتطوير المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في ضوء نموذج

والتكنولوجيا، السودان، مج ١٥ ، ع ١،  
٢٠١٤، ص ١٣٧.

٣٠. مريم بلحاج: "اليقظة الإستراتيجية  
ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة  
المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال  
والأعمال، الأردن، مارس ٢٠١٧، دار  
المنظومة، ص ١٩٢.

31. Christophe Heintz, Mia Karabegovic  
and Andras Molnar: " **The Co-  
evolution of Honesty and Strategic  
Vigilance**", Hypothesis and Theory  
ARTICLE, Psychol, National Center  
for Biotechnology Information,  
Medicine., 13 October 2016.

٣٢. يمكن الرجوع إلى

▪ أحمد محمد محمد: مرجع سابق،  
ص ٤٣.

▪ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح: " دور  
اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة  
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى  
الدولي الرابع ( المنافسة والاستراتيجيات  
التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج  
قطاع المحروقات في الدول العربية ) ،  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
بجامعة حسيه بو علي بالشلف ومخبر  
العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا،  
الجزائر، نوفمبر ٢٠١٠، ص ص ١٠،  
١١.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية  
بجامعة عين شمس بعنوان : توجهات  
إستراتيجية في التعليم - تحديات  
المستقبل، ٣٠ / ٩ / ٢٠١٦ ، مج ١ (عدد  
خاص بالمؤتمر بمجلة كلية التربية جامعة  
عين شمس، ٢٠١٦.

٢٥. حسين بن قاسم حسن: مرجع سابق.

٢٦. حشمت عبد الحكم محمد، أحمد محمد  
بكري موسى: "متطلبات تطبيق مجتمعات  
التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من  
وجهة نظر المعلمين"، مجلة التربية  
للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية،  
كلية التربية ، جامعة الأزهر، ج ١، ع  
١٧٢، يناير ٢٠١٧.

27. Fadhiela Salman Dawood ,Ali Fakhri  
Abbas : "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**, ISSN  
2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839  
(Online) Vol.10, No.21, 2018.

28. Somkid Sroinam: **opcit**.

٢٩. زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية: "  
دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق  
اليقظة الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة  
الاتصالات الجزائرية موبيليس"، مجلة  
العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم

٣٧. زرقين عبود ، وآخرون: مرجع سابق، ص ٦.

٣٨. شمس ضيات خلفاوي: مرجع سابق، ص ٢٨٩.

٣٩. زرقين عبود ، وآخرون: مرجع سابق، ص ٦.

٤٠. شمس ضيات خلفاوي: مرجع سابق ، ص ٢٩٠.

٤١. سعيد كرومي، سعيد عمر ستي: " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع ( المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، نوفمبر ٢٠١٠، ص ١١ ، ١٢.

٤٢. علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سابق، ص ١٢٠.

٤٣. سعيد كرومي، سعيد عمر ستي: مرجع سابق، ص ص ١٣، ١٤.

٣٣. زراخي فيروز، فاطمة الزهراء سكر: " دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع ( المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا ، الجزائر، نوفمبر ٢٠١٠، ص ص ١١ ، ١٢.

34. Fadhiela Salman Dawood ,Ali Fakhri Abbas : opcit,p.4.

٣٥. زرقين عبود ، وآخرون: " نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة "، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، ٢٨ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٤، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٢٠١٤، ص ٥.

٣٦. شمس ضيات خلفاوي: "تثمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، ع ٢٦، مارس ٢٠١٧م، ص ٢٨٩.

٤٤. علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة"، مرجع سابق، ص ٢٧٠.
٤٥. هبة علاوة، ثلاثية نوة: "أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس - لابل عناية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، ع٤٣، ٢٠١٨، ص ١٤٠.
٤٦. ولد عابد عمر، علواطي لمين: "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الأسمنت بالشلف"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، الجزائر، ع١٧، ٢٠١٧، ص ٧.
٤٧. نهلة عبد القادر هاشم، مرفت صالح ناصف: "القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧، ص ٢٠٠.
٤٨. إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق، ص ٨.
٤٩. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح: مرجع سابق، ص ٩.
٥٠. تركي بن كديميس العثيبي، غادة بنت فهد القحطاني: مرجع سابق، ص ١٠٨.
٥١. علاوي نصيرة: "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سابق، ص ١١٥.
٥٢. ولد عابد عمر، علواطي لمين: مرجع سابق، ص ٦.
٥٣. المرجع السابق، ص ٨.
٥٤. أحمد محمد محمد: مرجع سابق، ص ٥٤.
٥٥. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح: مرجع سابق، ص ١٢.
56. Christophe Heintz, Mia Karabegovic and Andras Molnar: **opcit**.
57. Sue C. Thompson, Larry Gregg, John M. Niska: "Professional Learning Communities, Leadership, and Student Learning", **RMLE Research in Middle Level Education**, Volume 28, No. 1, 2004, p.2.
٥٨. إكرام أحمد محمد: مرجع سابق، ص ٢٥٢.
٥٩. الشريف بقة، فايزة محلب: "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية



مدارس التعليم العام في محافظة بيشة"،  
دراسات عربية في التربية وعلم النفس،  
السعودية، مج ٤، ع ٤٦، فبراير ٢٠١٤،  
ص ٢٣٤.

٦٦. محمد أحمد حسين ناصف: "مجتمعات  
التعلم كمدخل لإصلاح مدارس التعليم  
العام في مصر: دراسة تحليلية، مجلة  
كلية التربية، جامعة طنطا، ع ٤٨، أكتوبر  
٢٠١٢، ص ص ٢٩٣، ٢٩٤.

٦٧. علاء الدين حسن: "برنامج قائم على  
مدخل مجتمعات التعلم المهنية لتنمية  
مهارات تدريس القواعد والاتجاه نحوها  
لدى معلمي المرحلة الإعدادية"، مجلة  
القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية  
للقراءة والمعرفة، ع ١٩٥، يناير ٢٠١٨،  
ص ص ٩٠، ٩١.

٦٨. مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز  
لتطوير التعليم العام: البرنامج الوطني  
لتطوير المدارس، دليل مجتمعات التعلم  
المهنية"، المملكة العربية السعودية،  
الإصدار الأول ١٤٣٥-١٤٣٦، ص ص  
٢٠، ٢١.

69. AM MOTSHEKGA,  
MP: "Professional Learning  
Communities A guideline for South  
African schools", the Department of  
Basic Education, MAY 2015, pp.4,5.

في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية : دراسة ميدانية لمجموعة من  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي  
برج بوعريريج وسطيف "، المجلة  
الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ع ٢،  
٢٠١٥، ص ١٣٤.

60. Tucson Unified School District  
:"PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITIES GUIDE", **guide**,  
2016- 2017,p.3.

٦١. محمد السيد محمد: "متطلبات تجويد الأداء  
المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في  
مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم  
المهنية"، مجلة كلية التربية، جامعة  
طنطا، مج ٦٤، ع ٤، أكتوبر ٢٠١٦،  
ص ٨٥.

62. Sylvia Segura Pirtle, and Ed Tobia:"  
Implementing Effective Professional  
Learning Communities ", **SEDL  
Insights**, Texas / Vol. 2, No. 3,  
Winter 2014,p.1.

63. Susanne Owen:" Teacher professional  
learning communities: Going beyond  
contrived collegiality toward  
challenging debate and collegial  
learning and professional growth",  
**Australian Journal of Adult  
Learning**, Volume 54, Number 2,  
July 2014,p.58.

64. Tucson Unified School District:  
**opcit**, p.3.

٦٥. عبد الرحمن عامر محمد "متطلبات قيادة  
مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري

79. Sue C. Thompson, Larry Gregg, John M. Niska: *opcit*, p.4.
٧٠. عبد اللطيف حيدر، محمد المصليحي  
محمد: مرجع سابق، ص ٤٠.
٨٠. علاء الدين حسن سعودي: مرجع سابق،  
ص ص ٩٩-١٠٢.
71. Sylvia Segura Pirtle, and Ed Tobia :  
*opcit*, p.1.
٨١. محمد أحمد حسين ناصف: مرجع سابق،  
ص ٢٩٩.
٧٢. محاسن شمو: "مجتمعات التعلم المهنية"،  
ورشة عمل، ٢٩-٣٠ مارس ٢٠١٦،  
مركز التميز التعليم والتعلم، الجامعة  
الأمريكية ببيروت، ٢٠١٦، ص ٢٢.
٨٢. هياء بنت عمر بن منير المطيري: "واقع  
مجتمعات التعلم المهنية لمعلمات العلوم  
ومتطلبات تطبيقها في المرحلة الثانوية  
بمنطقة القصيم"، رسالة ماجستير، كلية  
التربية، جامعة القصيم، السعودية،  
٢٠١٨، ص ١٦.
73. AM MOTSHEKGA, MP: *opcit*, pp.5-7.
74. Louise Stoll, Ray Bolam, Agnes McMahon, Sally Thomas, Mike Wallace, Angela Greenwood and Kate Hawkey: "Creating and sustaining an effective professional learning community", Professional Learning Communities: source materials for school leaders and other leaders of professional learning, National College for School Leadership, General Teaching Council for England, 2006, p.5.
٨٣. مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز  
لتطوير التعليم العام: مرجع سابق، ص  
ص ٢٥، ٢٦.
٧٥. أسماء محمد السيد مخلوف: مرجع  
السابق، ص ص ٣٨١-٣٨٣.
٨٤. أسماء محمد السيد مخلوف: مرجع سابق،  
ص ٣٨٦.
85. Louise Stoll, Ray Bolam, Agnes McMahon, Sally Thomas, Mike Wallace, Angela Greenwood and Kate Hawkey: *opcit*, p.7.
٧٦. إيمان زغلول راغب أحمد: مرجع سابق،  
ص ٤٩٢.
٨٦. أشرف السعيد أحمد محمد، أحمد بن  
محمد الزايدي: مرجع سابق، ص ٣٨٨.
٧٧. حسين بن قاسم: مرجع سابق، ص ص  
٢١، ٢٢.
٨٧. حسين بن قاسم: مرجع سابق، ص ١٦.
٧٨. محمد الأصمعي محروس: "المتطلبات  
المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي  
المنشود"، المجلة التربوية، كلية التربية،  
جامعة سوهاج، ع ٤٠، أبريل ٢٠١٥،  
ص ٥٧٨.
٨٨. إيمان زغلول راغب أحمد: مرجع سابق،  
ص ٤٨٧.
٨٩. أسماء محمد السيد مخلوف: مرجع سابق،  
ص ٣٩١.

ألفا كرونباخ للمحور الثانى

**Case Processing Summary**

%	N	
100.0	21	Valid Cases
.0	0	Excluded(a)
100.0	21	Total

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

N of Items	Cronbach's Alpha
30	.801

ألفا كرونباخ

$$\text{للاستبانة} = 0.992 + 0.801 \div 2 = 0.896$$

=====

=====

٩٠. حشمت عبد الحكم محمدىن ، أحمد محمد

بكرى موسى: مرجع سابق، ص ٣٦.

91. Louise Stoll, Ray Bolam, Agnes McMahon, Sally Thomas, Mike Wallace, Angela Greenwood and Kate Hawkey: **opcit**, p.2.

**معامل ألفا كرونباخ**

ألفا كرونباخ للمحور الأول

**Case Processing Summary**

%	N	
100.0	21	Valid Cases
.0	0	Exclude d(a)
100.0	21	Total

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

N of Items	Cronbach's Alpha
30	.992