



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة

لبنى موسى حسين أبو سرحان

أطروحة دكتوراة

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024م

تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس  
الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة

إعداد

لبنى موسى حسين أبو سرحان

المشرف

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة  
في القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعتي القدس والخليل

1445هـ / 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

### إجازة الأطروحة

تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس  
الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة

اسم الطالب: لبنى موسى حسين أبو سرحان

الرقم الجامعي: 22111312

المشرف: أ. د. راتب سلامة السعود

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/7/4، من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. راتب سلامة السعود.

التوقيع: .....

2. ممتحناً داخلياً: د. ايناس ناصر.

التوقيع: .....

3. ممتحناً خارجياً: د. كمال مخامرة.

التوقيع: .....

4. ممتحناً خارجياً: د خالد الصرايرة.

القدس - فلسطين

1445هـ/2024م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان: " تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة "

أقر بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما هو من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو كاي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى اية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

I, the undersigned, submit the thesis titled:

**“A proposed administrative perspective to activate the practice of strategic vigilance among secondary school principals in Palestine, based on contemporary administrative trends”.**

I acknowledge that this thesis was submitted to Al-Quds University to obtain the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Administration, and that what it contains is the product of my own effort, except for what has been indicated wherever mentioned, and that this thesis as a whole or any part of it has not been previously submitted to obtain a degree. Or a scientific or research title at any other educational or research institution.

**Student name: Lubna Musa  
Hussein Abu Sarhan**

اسم الطالبة: لبنى موسى حسين أبو سرحان

the signature:



التوقيع:



Date: 7/4/2024

التاريخ: 2024/7/4م

## الإهداء

إلى الراحل عن هذه الدنيا، الساكن المقيم في القلب والعقل والروح، والذي الحبيب رحمه الله تعالى، الذي ما كان يوماً إلا حاضناً، وداعماً، ومنبعاً للطموح والتعلم، وإلى سيدة الأرض، ومليكة الحياة أُمي الحبيبة الغالية الحانية دوماً بدفء قلبها، وحنان روحها. إلى رفيق درب الطويل، وحبيب القلب، زوجي العزيز السند المثابر، والداعم لي طيلة مسيرتي التعليمية التعلمية، إلى أحبتي وأشقائي وإخوتي وأخواتي، إلى فلذات كبدي، ونبض قلبي: أبنائي، وبناتي، ضياء عيني، ونبراس قلبي، الذين صبروا، وتحملوا انشغالي عنهم أياماً وشهوراً، حتى تحقق الطموح. لهم جميعاً بنبض القلب، أكتبها ودمع العين يسبقني إلى قلبي.... إليكم يا أحبائي أهدي كل كلماتي في هذا العمل الذي أسأل الله العلي القدير أن يجعله طريقاً لي ولكم إلى الجنة.

## الباحثة

لبنى موسى أبو سرحان

## شكر وتقدير

له الحمد وله الشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه..... ولله المنه من قبل ومن بعد الذي أكرمني بإتمام عملي هذا، وأشهده جل وعلا أنه خالص لوجهه الكريم. ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، وإنه لمن دواعي امتناني، وتقديري، واعترافي بفضل أصحاب الفضل الكرام، أساتذتي الأفاضل، الذين ما نضب فضل عطائهم، ولا نفذ علمهم ولا نفذ صبرهم، وإلى كل من قدم لي عوناً، ومشورةً، ودعماً حتى أتممت عملي هذا، وإلى كل من رافقني مسانداً، ومعيناً. ويسعدني أن أخصص امتناني، وشكري، وتقديري إلى المعلم الإنسان، والمعلم الأب، والمعلم الأخ والصديق، معالي الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود، أستاذي ومشرفي ورفيق رحلة إعداد هذه الأطروحة، الذي قدم لفلسطين ما قدم، وسجل في كتاب التاريخ الأبدي، أنه حول الليل نهاراً؛ تضيئه متابعتة الداعمة المساندة للروح، والقلب قبل العقل، والمفعمة بالعطاء غير المحدود، وحول النهار منبعاً لنهل المعرفة وتطبيقها حتى تحقق الحلم.... لكم جميعاً أقول:

بامتنان لا يعادله شعور.... قد جعلتم يا رفاقي، كل أشكال السرور.... منبعاً للكبرياء لا ملاذاً للغرور.... قد رسمتم بسمه في سماء الكون سجلتها باسمكم كل الطيور، شكراً جزياً عابراً كل الحدود... فلا حدود، ولا قيود أمام أحلام النسور.

## الباحثة

لبنى موسى أبو سرحان

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور إداري لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة. تم استخدام المنهج الوصفي التطويري لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وتم توزيع استبانة مكونة من (36) فقرة على عينة الدراسة التي تكونت من (271) مديراً ومديرة و(380) معلم ومعلمة. إضافة إلى مقابلة رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في المديرية والوزارة، المسؤولين عن متابعة عمل المديرين وعددهم (39) وتمت مقابلة (12) منهم. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم مرتفعة، وهي مرتفعة في جميع الأبعاد. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأي من متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل، وعدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدير، ولمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة شمال الضفة الغربية. وتم تنفيذ 12 مقابلة وتحليلها نوعياً، اعتمدها الباحثة في تطوير تصور إداري لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتحققت الباحثة من مدى ملاءمة التصور المقترح، وأوصت باعتماده.

**الكلمات المفتاحية:** تصور إداري، اليقظة الاستراتيجية، المدارس الثانوية، الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المعلمون، المديرين، رؤساء الأقسام، فلسطين.

## ABSTRACT

This study aimed to propose an administrative perspective to activate the practice of strategic vigilance among secondary school principals in Palestine, based on contemporary administrative trends. The descriptive developmental approach was used to achieve the objectives of this study. A questionnaire consisting of (36) items was distributed to the study sample, which consisted of (271) male and female principals and (380) male and female teachers. In addition to interviewing the department heads and department directors in the directorates and the ministry, who are responsible for following up on the work of the directors. They number (39), and (12) of them were interviewed. The results showed that the overall degree of the reality of practicing strategic vigilance among secondary school principals in Palestine from the point of view of the principals themselves and the teachers working with them is high, and it is high in all dimensions. The results also showed that there were no statistically significant differences attributed to any of the study variables (gender, qualification, and number of years of service), while there were statistically significant differences attributed to the job title variable in favor of the director, and to the educational region variable in favor of the northern West Bank region. 12 interviews were carried out and analyzed qualitatively, and the researcher adopted them in developing an administrative perspective to activate the practice of strategic vigilance among secondary school principals in Palestine based on contemporary administrative trends. The researcher verified the suitability of the proposed vision and recommended its adoption.

**Keywords:** administrative perception, strategic vigilance, secondary schools, contemporary administrative trends, teachers, principals, department heads, Palestine.

الفصل الأول  
مشكلة الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة:

إن التحديات التي تواجه العالم الذي يشهد تسارعاً في المجالات المعرفية كثيرة، منها العلمية والتكنولوجية، بل والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وغيرها الكثير... حتى بات هذا العالم أسيراً لما يحمله المستقبل من مستجدات، وتطورات غير محدودة، تلزم المؤسسات على اختلاف أهدافها وتوجهاتها، بتطوير مقدراتها، وتنمية مهارات العاملين فيها، على التنبؤ العلمي المبني على التوظيف الاحترافي للمعرفة والبيانات المتحصلة، بحكمة وإبداع، وبشكل مستمر. وتبدو الحاجة لجمع المعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، بل ومناقشتها بصورة تشاركية ومستمرة، ملحة، ولازمة للتنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، والتخطيط لذلك المستقبل باحترافية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وطموحاتها. بل إن الأمر يتعدى ذلك إلى توفير قاعدة من البيانات المتجددة التي تغذي منظومة التطوير الإداري المستمر، اللازم للتغلب على التحديات، وتجاوز العقبات، والتعامل مع الطارئ من الأمور بشكلٍ علمي وممنهج.

ولمّا كان العالم بأكمله يرضخ لهذه التحديات الجسام، والمتنوعة، والمتعددة، والطارئة، في كثير من الأحيان، ومصدرها الطبيعة أحياناً، والتكنولوجيا أحياناً أخرى، والإنسان نفسه مرة ثالثة، فإن للوطن العربي على -وجه العموم- وفلسطين -على وجه الخصوص- مصادر إضافية واستثنائية للتحديات والعقبات التي تواجهها، وأهمها الاحتلال، جعلت الحاجة إلى جمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر، حاجة أكثر إلحاحاً، وبمنهجية علمية أكثر تنظيماً، تسهل على مديري المؤسسات التنبؤ بما ستكون عليه الأمور، ومن ثم صناعة القرارات المناسبة لمستقبل المؤسسة وأهدافها. فكيف إذا كانت هذه المؤسسة هي المدرسة، التي تعد الجيل كاملاً، وتنمي وتربي وتعلم وتصنع قادة المستقبل، المسؤولين عن إدارة كافة المؤسسات في كافة القطاعات؟ بما يجعل من الضرورة، منح هذه المؤسسة التعليمية التربوية (المدرسة)، وإدارتها، بالغ الاهتمام من حيث تطوير مهارات مديريها الإدارية والفنية، وتفعيل ممارساتهم القيادية لتكون بدرجة متقدمة، تسمح لهم بإمكانية التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الحال، ووضع الخطط المسبقة والحلول المفترضة؛ لتجنب آثار عوامل وعواقب أحداث، قد تكون غير محمودة، وتعزيز فرص الاستفادة من كل عامل ومتغير إيجابي يمكن أن يحقق نتائج، وأهداف مرغوبة، تتقاطع مع أهداف المؤسسة ورؤيتها.

أشار الزعبي (2021) أنه حتى تتمكن هذه المؤسسات من اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها أن تجعلها قادرة على تخطي العقبات وتجاوز هذه التحديات، إلى تحقيق إنجازات حالية ومستقبلية، مبنية على أسس علمية ممنهجة ذات سيرورة منتظمة ومستمرة، باتت مهارة **اليقظة الاستراتيجية** مطلباً أساسياً

بوصفها مهارة إدارية، تتحرى الواقع المليء بالمتغيرات المعرفية والعلمية والاقتصادية، والسياسية، وهي تساعد في تحليل البيانات والمعلومات المتاحة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة، واتخاذ إجراءات ملائمة للتعامل معها ، ومنها الهجمات الاحتلالية اليومية وغيرها الكثير ، ليتسنى لقادة المؤسسات عموماً، والتربوية بشكل خاص، أن يكونوا على أهبة الاستعداد لمواجهة المستقبل، بأفضل ما يمكن من موارد، بل وصناعته بأعلى جودة. وإذا كان هذا حال عموم المؤسسات ذات الشأن المجتمعي متعدد الاتجاهات، فإنه من الأولى أن تكون المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص، هي الأقدر على قراءة الواقع وتحليله، وتوظيف البيانات والمعارف والمدرجات من شتى منابعها، في حل المشكلات لصناعة مستقبلها. وبعد أن "تغيرت النظرة إلى التعليم، من كونه سلعة استهلاكية، أو مجرد خدمة، إلى استثمار يعود بفائدة اجتماعية، واقتصاديته على الفرد والأسرة والمجتمع، وحيث إنَّ العامل الاقتصادي قد يوجد مشكلات تعليمية" غنايم (2019، 32)، كان لا بد من تبني مهارات إدارية حديثة في إدارة قطاع التعليم، تتناسب وهذا التغيير، وتمثل اليقظة الاستراتيجية واحدة من أهم هذه المهارات في العصر الحديث.

**اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance** كونها ذلك العمل المنظم، والمستمر؛ لرصد بيئة المؤسسة، والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر على نمو المؤسسة، بشكل استباقي، وأنها السيرورة المستمرة التي يقوم من خلالها القائد بشكل مقصود ومنظم، بتعقب المعلومات ذات الخاصية الاستباقية (قبل وقوع الحدث)، والتي تتعلق بالمتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في بيئة المؤسسة، واستخدامها بهدف تقليل الأخطار، وإيجاد فرص جديدة. فهي نشاط إنساني قديم، ونشاط مؤسسي قديم. فالمؤسسة منذ نشأتها، كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها، لاسيما وضعها التنافسي، ومعرفة اتجاهات أسواقها. وإذا كانت اليقظة الاستراتيجية كمفهوم، قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بداية عقد (1960)، إلا أنه لم يظهر في فرنسا حتى نهاية عقد (1980)، من خلال إنشاء المكتب الوطني للمعلومات العلمية والتقنية، والجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية، حيث لاقى هذا المصطلح في فرنسا رواجاً وشهرة كبيرين وتطورت خصائص هذا المفهوم من فترة لأخرى متأثرة بمختلف التطورات العلمية والاقتصادية الحاصلة (بن خديجة، 2018).

وتعد اليقظة الاستراتيجية جانباً حاسماً من جوانب الإدارة التعليمية الفاعلة، مما يمكن المؤسسات التعليمية من التكيف والازدهار في بيئة دائمة التغيير. وهو ينطوي على مراقبة العوامل الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل مستمر لتوقع التحديات، وتحديد الفرص، واتخاذ قرارات مستنيرة. وفي سياق الإدارة التعليمية، تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً مركزياً في ضمان نجاح المؤسسات التعليمية واستدامتها (الزايدي، 2019).

فقد أكدت حسنية عبد الله (2021) على أن أحد أهم العناصر الأساسية لليقظة الاستراتيجية، هو المقدرة على توقع التغيرات في البيئة التعليمية والاستجابة لها. ويشمل ذلك البقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات الناشئة، والتقدم التكنولوجي، والابتكارات التربوية. ومن خلال مراقبة هذه التطورات عن كثب، يمكن لمديري المدارس تكييف استراتيجياتهم وسياساتهم بشكل استباقي لتلبية الاحتياجات المتطورة للطلبة، والمعلمين وذوي العلاقة.

ومع التقدم التكنولوجي السريع، يجب على المؤسسات التعليمية أن تكون يقظة في دمج الأدوات الرقمية ومنصات التعلم عبر الإنترنت في مناهجها الدراسية. ومن خلال تبني هذه التطورات التكنولوجية، يمكن للمؤسسات تعزيز تجربة التعلم، وتحسين إمكانية الوصول، وإعداد الطلبة للعصر الرقمي. وتضمن اليقظة الاستراتيجية أن يكون مديرو المدارس على دراية بهذه الفرص ويمكنهم الاستفادة منها بشكل فاعل. وبذلك تتضمن اليقظة الاستراتيجية، مراقبة العوامل الداخلية وتحليلها، مثل: أداء الموظفين والموارد المالية والبنية التحتية. ومن خلال التقييم المنتظم لهذه العوامل، يمكن لمديري المدارس تحديد مجالات التحسين وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي؛ إذا لوحظ في إحدى المدارس انخفاضاً في أداء الطلبة، فإن اليقظة الاستراتيجية من شأنها أن تدفع مدير هذه المدرسة إلى التحقيق في الأسباب الجذرية، مثل أساليب التدريس القديمة أو عدم كفاية الموارد، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها (بن خديجة، 2018).

كما أشارت حنان الشريف (2018) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تمتد إلى ما هو أبعد من العمليات اليومية، وتشمل التخطيط طويل المدى. ويجدر أن يكون مديرو المدارس متقدمين في التفكير، وأن يتوقعوا التحديات والفرص المستقبلية. يتضمن ذلك إجراء تحليل الواقع لفهم الاحتياجات والمتطلبات، وتحديد أوجه التعاون والشراكات المحتملة، والحفاظ على شبكة علاقات قوية مع المؤسسات التعليمية الأخرى، ومؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.

ومع ذلك، فإن ممارسة اليقظة الاستراتيجية لا تخلو من التحديات. فيجدر بمديري المدارس التنقل عبر شبكة معقدة من العلاقات مع كل ذوي العلاقة والمحيط، بما في ذلك الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين وصانعي السياسات، حيث إن لكل منهم اهتماماته وتوقعاته الخاصة. ويتطلب تحقيق التوازن بين وجهات النظر والأولويات المتنوعة هذه تخطيطاً استراتيجياً ماهراً واتصلاً فاعلاً. وفضلاً عن ذلك، تتطلب اليقظة الاستراتيجية ثقافة التعلم المستمر والتحسين داخل المؤسسات التعليمية. وهو ينطوي على تعزيز بيئة تعاونية حيث يتم تشجيع إبداء الرأي، وإعطاء الأولوية لعملية صنع القرار المستندة إلى البيانات. ومن خلال تبني ثقافة اليقظة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات التعليمية التكيف بشكل أكثر فاعلية مع التغيرات في المشهد التعليمي وضمان نجاح ورضا جميع أصحاب المصلحة.

ويرى الزايدى (2019، 325) أن تطبيق **اليقظة الاستراتيجية** يساعد المؤسسات التعليمية باختلاف أنواعها ومستوياتها، على رصد كل ما يطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة التنبؤ به والتعامل معه بشكل استباقي، مما يؤدي إلى زيادة القيمة التعليمية المضافة لهذه المؤسسات. وبما أن تحقيق هذه الزيادة في القيمة التعليمية، ورفع جودة أداء المدرسة، وتحسين مخرجاتها كواحد من أهم المؤسسات التعليمية، يعتمد على كفاءة مديريها، ومستوى مهاراتهم الإدارية، وحيث أن المدارس هي المؤسسات التعليمية التي تعد النشء لمرحلة ما بعد المدرسة؛ أي للمستقبل، فإنها تشكل الحلقة الأهم لضرورة تبني منظومة اليقظة الاستراتيجية، للتغلب على المشكلات الجسيمة التي تعاني منها مدارس الوطن العربي عامة، والمدارس الفلسطينية بشكل خاص.

وهذه المشكلات، وكما أشار إليها كامل (2018) منها ما هو مرتبط بالسياسات، أو الأهداف، أو المنهاج، أو التجهيزات والموارد، أو المباني، أو الطرائق، أو أداء وكفاءة المعلمين، أو ما هو مرتبط بكفاءة الإدارة والمديرين. ناهيك عن الاحتلال وسطوته وجبروته، وتهديده للأمن والاقتصاد والحياة برمتها، مما يجعل محيط المدرسة وداخلها عرضة للانتهاك اليومي، حتى أصبحت اليقظة الاستراتيجية بناءً على ذلك متطلباً جوهرياً، لا بد أن يعكس ظلاله على أداء المديرين في هذه المدارس، بما يحقق الجودة في الأداء، والمستقبل الأمن، وبما يوائم المهارات الإدارية لديهم لتحاكي وتوظف الاتجاهات المعاصرة في الإدارة خير توظيف.

وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية هي عنصر حاسم في الإدارة التعليمية الفاعلة. فهو يمكّن المؤسسات التعليمية من توقع التغيرات في البيئة التعليمية، والاستجابة لها، وتكييف استراتيجياتها وسياساتها، وضمان النجاح والاستدامة على المدى الطويل. من خلال البقاء يقظين واستباقيين، إذ يمكن لمديري المدارس التغلب على التحديات واغتنام الفرص، وإيجاد بيئة تعليمية مواتية للطلبة، خاصة في فلسطين.

وقد جاءت هذه الدراسة لتولي هذه المهارات اهتماماً خاصاً، من حيث الكشف عنها، ورعايتها وتنميتها بدرجة عالية، من خلال اعتماد اليقظة الاستراتيجية كمحور يسهم في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة. خاصة في العصر الحالي الذي يتميز بالتغيرات السريعة والمتزايدة، والذي يحمل بين طياته الكثير من المخاطر والتهديدات؛ خاصة لدى مديري المدارس الفلسطينية، الذين يتعرضون لجملة من ضغوط العمل وتهديدات الاحتلال؛ ليتسنى لهم "قيادة مؤسساتهم، إلى حالة الفعل بدلاً من رد الفعل، على أحداث البيئية الخارجية" (بهية وعابدة، 2020).

ورأت الباحثة أن الحاجة لممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الفلسطينية، والتمكن منها كمهارة إدارية، هي ضرورة بالغة الأهمية، نظراً لواقع الحال في فلسطين، بالإضافة لما أشارت إليه أسماء عبد الحميد (2021)، من دور اليقظة الاستراتيجية في إرساء الثقافة المحفزة لتوظيف المعرفة،

وإيجاد بيئة مناسبة للابتكار، وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية، وتحسين الأداء التنافسي، بالإضافة إلى رصد كافة التغيرات المتوقعة في المحيط العلمي، والتكنولوجي للمدرسة، والاستجابة لهذه المتغيرات بشكل علمي يضمن لها البقاء، والاستمرارية، ويحقق لها مزايا تنافسية يصعب محاكاتها، أو تقليدها، كما أن اليقظة الاستراتيجية تتفوق على التخطيط الاستراتيجي؛ نظراً لمواكبتها كافة التغيرات السريعة، والمتلاحقة، ومراقبتها لكافة الأنشطة التعليمية للمؤسسات المنافسة على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي.

يتضح من كل ما سبق دور وأهمية الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وفي الإدارة التربوية تحديداً، نظراً لأهمية الوظيفة الإدارية لمديري المدارس، ووظيفة القيادة التربوية، تلك الوظيفة؛ التي تلزم كل إداري يعمل في أي مؤسسة تربوية، أن يتطور بفكره وسلوكه، إلى أن يبلغ مرتبه القائد الذي يأخذ على عاتقه الرقي بمنظّمته، وتجويد أداؤها، إن الناظر إلى حال كثير من المنظمات المتميزة تربوية، أم غير تربوية، سيرى أنها سعت إلى تطبيق مفاهيم حديثة، وتبنت اتجاهات معاصرة في إدارتها، فقد أدركت المنظمات التربوية هذه الحقيقة التي لم تعد بحاجة إلى برهان، وإن لتطبيق مفاهيم حديثة، وتبني اتجاهات جديدة ومعاصرة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية الأثر الفاعل في أداء المدرسة لدورها الكبير، و في دفع المسيرة التعليمية نحو رفع كفاية العملية التربوية (السعود، 2021 ب).

وأضاف مرسى (2023)، أن من أهم التطورات التي طرأت على الإدارة المدرسية تحديداً، في السنوات الثلاثين الأخيرة، هو انتقالها من المفهوم التقليدي؛ الذي ينظر إلى الإدارة المدرسية على أساس أنها ترتكز على الخبرة، والمقومات، والسمات الشخصية، التي يمتلكها المدير، أو الارتكاز على المبادئ الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوظيف، وتوجيه، وتنسيق، ومتابعة وأعمال ميزانية، إلى المفهوم الحديث للإدارة؛ المرتكز على أصول علمية تستمد ممارساتها من اتجاهات حديثة، ونماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير السلوك الإداري، بحيث أصبحت الاتجاهات، والنماذج، والنظريات الإدارية، التي تشرح الأحداث، وعلاقتها، وكل ما يساعد في محاولات التنبؤ بما سيحدث في عالم الواقع، ويساعد على التطوير، يمثل مدخلاً إلى علم الإدارة وجوهر السلوك والتطوير الإداري.

وعليه ارتأت الباحثة أن تستند في دراستها لليقظة الاستراتيجية، إلى مجموعة من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، كإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإبداعية، وإدارة النظم، والإدارة الاستراتيجية في التعليم الحديث، كونها ذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لبناء تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

## مشكلة الدراسة واسئلتها:

يشكل الواقع الفلسطيني المزدهم بالمتغيرات، والعقبات، والتحديات، مع الغياب الكلي للأمان وزوال أسباب الشعور بالأمن، بسبب آلة الاحتلال وما تشكله من حالة الطوارئ الدائمة، تارة، والتسارع الكوني اللامحدود في المعرفة، والعلوم، والتكنولوجيا، وغيرها من الجوانب تارة أخرى، عبئاً إضافياً على مديري المدارس في فلسطين. فعند قيامهم بعملية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، يحتاجون إلى مهارات إدارية عالية الجودة، للتمكن من التنبؤ المستمر لما سيحدث مستقبلاً؛ بالاعتماد على المعلومات، والبيانات المتوفرة وتحليلها، وامتلاك مقدرات استثنائية في التخطيط المبني على ممارسة اليقظة الاستراتيجية، بما يحقق تقدماً في المخرجات المنشودة، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة. هذا ما أكدت عليه أماني صالح (2022)، ورهام العلوي (2022)، ونجلاء الفار وآخرون (2022).

ومن واقع خبرة الباحثة بوصفها معلمة لعدة سنوات مضت، ومشاركتها لعدد من مديري المدارس، ومن خلال خبرتها الحالية في مجال تدريب مديري المدارس، فقد لاحظت ضعفاً في مدى امتلاك مديري المدارس في فلسطين، لهذه المهارة الإدارية المهمة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، مما حدا بها لإجراء هذه الدراسة والتي تتمحور مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما التصور الإداري المناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العملي، والمنطقة التعليمية)؟

**السؤال الثالث:** ما التصور الإداري المناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

**السؤال الرابع:** ما درجة ملاءمة التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور إداري مناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من خلال:

1. تعرف درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.
2. تعرف الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية، وتعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العملي، والمنطقة التعليمية
3. بناء تصور إداري مناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
4. التحقق من مدى ملاءمة التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

### الأهمية النظرية:

يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم إضافة نظرية للمهتمين والباحثين حول اليقظة الاستراتيجية، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لها، من خلال ما ستعرضه من إطار نظري، يستند إلى الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة، من كتب ودراسات سابقة وأعمال بحثية، ومن خلال تفسير نتائج هذه الدراسات. كما يؤمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية فيما يتعلق بموضوعها، نظراً لمحدودية الدراسات الخاصة بهذا الموضوع في حدود علم الباحثة.

### الأهمية التطبيقية:

تتمحور أهمية هذه الدراسة تطبيقياً، بما هو مأمول من مخرجاتها، لتحقيق الفائدة لمديري المدارس الثانوية في فلسطين من حيث: التعرف إلى درجة ممارسة المديرين لليقظة الاستراتيجية أثناء قيامهم بأدوارهم الإدارية، وإمكانية تفعيل هذه الممارسة لتصبح مهارة إدارية تربوية تسهم في تجويد، وتحسين العمل الإداري التربوي، من خلال ما ستقدمه من تصور إداري لتفعيل هذه الممارسة بعد موافقته، وإقراره من الخبراء والمختصين، وعليه فإن من المؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم في فلسطين، والمدارس والمؤسسات التربوية الأخرى مثل الكليات والجامعات، من خلال إدراج التصور الإداري التربوي المقترح في هذه الدراسة، ضمن سياسات العمل الإداري التربوي لديها.

- العاملون في الميدان التربوي من خلال ممارساتهم لدورهم الإداري، المستند إلى الاتجاهات المعاصرة في الإدارة من تخطيط وتخطيط استراتيجي، وبناء الرؤى التربوية الخلاقة، واتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات، ومواجهة الأزمات، وغيرها الكثير من الممارسات الإدارية التربوية البناءة التي تعتمد اليقظة الاستراتيجية إطاراً لها.

- مديرو المدارس المختلفة في مستوياتها وأنواعها، من خلال فهمهم لواقع ممارستهم لليقظة الاستراتيجية في عملهم الإداري التربوي، ومن خلال توفير تصور مقترح لتنفيذ هذه الممارسة، بما يطور المهارات الإدارية لديهم باعتماد اليقظة الاستراتيجية، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وبعد إقراره من الخبراء والمختصين، بما يساعد على تجويد الأداء الإداري التربوي، وتحسين مخرجات عملية التعليم عموماً.

### **مصطلحات الدراسة:**

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات والمفردات موضوع الدراسة التي تم تعريفها مفاهيمياً،

وإجراءً على النحو الآتي:

### **اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance:**

هي أسلوب منظم من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها، وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات عمل مدروسة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها وتحليلها، واستخدامها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمواكبة التغيرات الخارجية والداخلية (رباع، 2021).

**وتعرف الباحثة اليقظة الاستراتيجية إجرائياً بأنها:** الأسلوب المنظم من الإدارة الاستراتيجية للمدارس، من خلال التوظيف الأمثل للمعلومات بعد جمعها من المحيط الخارجي، ومن داخل المدارس نفسها، ومعالجتها، وتحليلها، وتفسيرها، بما يساعد مديري هذه المدارس على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لتطوير أداء مدارسهم من خلال الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وتجنب المخاطر، والتهديدات المحتملة، بشكل استباقي يناسب واقع المدارس في فلسطين، ويقاس بالعلامة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة خصيصاً من قبل الباحثة لهذا الغرض.

## **:Contemporary Administrative Trends** الاتجاهات الإدارية المعاصرة

هي جميع الرؤى والأفكار التي قدمها الباحثون والمختصون في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص (السعود، 2021 ب)، وما تناولته الباحثة منها في هذه الدراسة، مما له علاقة بالليظة الاستراتيجية.

## **:Administrative Perspective** التصور الإداري

هو عبارة عن إطار فكري عام يتبناه الباحثون أو التربويون في صورة افتراضات أساسية أو مفاهيم أو قيم ترتبط بالإنسان والكون والحياة والمجتمع، وبالعلاقات الجدلية القائمة بين الموضوعات جميعها، ويهدف هذا التصميم إلى توجيه الباحثين إلى نماذج ومناهج وطرائق معينة في التطوير المؤسسي تتلاءم مع الصيغة التي يتبنونها وتتفق مع مكونات بحوثهم. ويمكن تعريف التصور الإداري المقترح بأنه: تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام تتبناه فئات الباحثين، أو التربويين (الحربي، 2021)

## **:حدود الدراسة:**

تحدد نتائج هذه الدراسة فيما يأتي:

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين والمعلمين العاملين معهم ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر المتابعين لهم.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية من فلسطين).

**الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024/2023)

**الحدود المفاهيمية:** تحددت هذه الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشتمل هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء الأدب التربوي النظري المرتبط بموضوع الدراسة، من خلال ثلاثة محاور هي: اليقظة الاستراتيجية (أبعادها، وخصائصها، وأهم المفاهيم المرتبطة بها)، والاتجاهات الإدارية المعاصرة (مفهومها، وأهم الجوانب الإدارية المرتبطة بها)، ونبذة عن نظام التعليم في فلسطين، وماهية الإدارة المدرسية فيها، وذلك على النحو الآتي:

#### المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

ترجع جذور اليقظة الاستراتيجية تاريخياً، إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه، وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات، ومستجدات. ثم انتقل مصطلح اليقظة من المجال العسكري، والحربي إلى المجال الاقتصادي، خاصة مع نهاية سنوات الخمسينات، حيث شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير، وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي، بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية (حميدة، 2022).

وأوضح بيرتيماسكي (Pirttimaki) أن جذور ممارسات اليقظة ترجع إلى المجال العسكري على المستوى الحربي، وبين أن الجديد في الأمر، هو ظهور المصطلح على مستوى أعمال المؤسسات في الستينات من القرن العشرين، في إطار يتعلق بإدارة البيانات التسويقية (بلحاج، 2017). ويمكن إسناد تاريخ اليقظة الاستراتيجية، إلى سلسلة من المراحل التي واكبت ظهورها وتطورها، على النحو الآتي:

1. مرحلة الخمسينات: أول ظهور لهذا المصطلح كان العام (1958) في مجلة (IBM)، للباحث لين (Luhn)، بعنوان (A Business Intelligence System)، وقد عرفه على أنه نظام آلي مطور، لنشر المعلومات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة؛ اعتماداً على تقنيات لمعالجة البيانات الداخلية والخارجية وتشفيرها.
2. مرحلة الستينات: ارتبطت اليقظة في هذه المرحلة بظهور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وكانت البداية بأعمال آجيلوار (Aguilar) عام (1967) حول المسح البيئي التي تمثلت في

محاولة إعطاء فهم وتسيير، في حالات عدم التأكد من بيانات البيئة المحيطة. والمسح البيئي هي عملية جمع المعلومات عن الأحداث، والاتجاهات، والعلاقات المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة، واستخدامها لمساعدة المؤسسة في رسم خططها الاستراتيجية. والهدف من وراء هذه العملية هو التعرف إلى مكونات هذه البيئة، وتجنب المفاجآت من أجل بناء استراتيجية فاعلة تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية (صدوقي، 2022). وقد بين آجيلار أسلوبين لليقظة الاستراتيجية هما:

أ. المراقبة (surveillance): التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.

ب. البحث (Search): المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة، والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً (حميدة، 2022).

3. مرحلة السبعينات: ظهرت خلال هذه الفترة 1975 أبحاث العالم آنسوف Ansoff الذي أكد أهمية رادار المؤسسة، الذي من شأنه رصد الإشارات الضعيفة التي تصدرها البيئة بشكل مستمر، في مختلف جوانبها وهو ما أسماه آنسوف بالمفاجآت الاستراتيجية. معنى ذلك أنه يوجد دائماً تغيير في أحد جوانب البيئة ممكن أن تكون المؤسسة لم تتفطن إليه من قبل.

4. مرحلة الثمانينات: وفي هذه المرحلة نجد أن الأبحاث تجاوزت مرحلة البحث عن المعلومات الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومات، ويظهر ذلك من خلال أعمال بورتر (Porter) المتعلقة بالبيئة التنافسية، في متابعة، وتحليل تحركات المنافسين الحاليين، والمحتملين، وهو ما سيقدم للمؤسسة معلومات مهمة إذا عرفت كيفية انتقائها، وفهمها، واستثمارها.

5. مرحلة التسعينات إلى يومنا هذا: في ظل هذه المرحلة ازداد تركيز الباحثين على مصطلح اليقظة الاستراتيجية، استعمالاتها، أهدافها، وكيفية تطبيقها، فلم يعد النظر إلى اليقظة الاستراتيجية كوظيفة دفاعية، بل أصبح لديها أيضا بعد هجومي. كما برز خلال هذه الفترة مصطلح الذكاء الاقتصادي الذي يتوافق أحيانا مع مصطلح اليقظة الاستراتيجية وأحيانا أخرى يصبح لكل مصطلح مفهومه (صدوقي، 2022)، (حمودة وبوعزيز، 2022).

### مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة في اللغة؛ صحا من نومه، وانتبه وتنبه للأمور وفتن وحذر فَهُوَ يَقِظُ، ويُقَالُ تَقِظُ مِنْ نَوْمِهِ أَوْ مِنْ غَفْلَتِهِ وَتَقِظُ لَكَذَا، تَنْبَهُ وَاسْتَنْبَهُ، وَيُقَالُ رَجُلٌ يَقِظٌ ذَكِي فَطِنٌ نَبِيهٌ (المعجم الوسيط، 1972).

**واليقظة** كما عرفها الإمام ابن القيم (1440هـ) في كتابه "مدارج السالكين" هي: "انزعاج القلب لروعه الانتباه من رقدة الغافلين" وهذا الانزعاج له قدره وخطره لأنه يعين على السلوك أيماً إعانة، لتجنب أزمات الحياة وكربها، بحيث ينمي هذا الانزعاج المقدرات والمهارات، التي من شأنها أن تسهم في تذليل العقبات وتخطب التحديات بنجاح.

ويعكس مفهوم اليقظة الاستراتيجية فلسفة إدارية، تعددت الآراء حوله كغيره من المفاهيم الإدارية، فلم يتم الاتفاق على تعريف موحد له. وقد ظهر هناك اختلاف بين الباحثين، والكتاب من حيث المكونات والتقنيات والعمليات، والذي قد يرجع إلى اختلاف خلفياتهم الثقافية، والأكاديمية، أو المهنية، أو طبيعة المجتمعات التي ينتمون إليها.

فقد عرفها جالود وحسن وحسين (2021) بأنها إحدى الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديث، ويمثل عملية مراقبة لبيئة المؤسسة، لضمان مزيد من السيطرة عليها، من خلال نظام المعلومات. واليقظة الاستراتيجية توصف بأنها حاسة البصر والسمع لدى المؤسسة، حيث يعدُّ رادار المراقبة في جميع الأوقات وفي جميع الاتجاهات لتتبع المعلومات المفيدة.

ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية أسلوباً منظماً في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها ثم نشرها، واستخدامها من أجل استثمار الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية (زرقين ومدفوني وقرارت، 2014).

وتعرف أيضاً، بأنها مدى قدرة المؤسسة، على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية، بمختلف الأنشطة والوظائف، وبيئتها الخارجية، من خلال دورة معلوماتية، تبدأ بالرصد الاستراتيجي للتغيرات، وتنتهي بتوفير المعلومات اللحظية، والدقيقة، بهدف خفض حالات عدم التأكد، والتحليل الحالي، والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ورفع المعرفة التنظيمية، ودعم متخذي القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، حيث تتكون من عدة أنواع هي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية واليقظة الوثائقية واليقظة البيئية واليقظة الداخلية (التنظيمية) (العتيبي والقحطاني، 2015).

في حين عرفها الزهيري (2018) بأنها: عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية، والقيام بنشرها من أجل استخدامها من متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء، والتنافسية به.

وأشار حميد وإبراهيم (2019) إلى أن مصطلح **اليقظة (Vigilance)** حديث النشأة، وقد ظهر في الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتحسن توظيفها، وتعرف أنها " النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على

علم بكل المستجدات في القطاع الذي تعمل فيه، وهي عملية منظمة، من بحث وتحليل وانتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة. كما تعني كذلك " أن يكون الشخص على تيقظ - في حالة وعي وإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث. وكلمة اليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilia) والذي يعني القيام بالحراسة، والمراقبة، حرصاً على منطقة ما، أو قطاع معين. وتعكس كلمة استراتيجية، أهمية تزويد متخذي القرارات، بالقرارات غير المتكررة التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة بفعل التجربة، أو التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة، بالمعلومات الاستراتيجية التي لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، كما أنها تعكس صفة التطلع والتوقع حيث لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط؛ لكونها هدفاً إبداعياً.

وعرفت نسرين صلاح الدين (2020) بأنها نشاط أو عملية تساعد المؤسسة التعليمية على الاطلاع الدائم بكافة التغيرات الممكنة والمحتملة، في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال المراقبة المستمرة، والذكية للمؤسسة بأبعادها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وذلك لاستباق التغيرات، والوصول إلى أفضل القرارات، مما يساعد على اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها نشاط المؤسسة أو العمليات التي تهتم بجمع وتحليل البيانات الخارجية، والداخلية، العلمية منها، والتكنولوجية، والاقتصادية والسياسية، والبيئية، والاجتماعية، من أجل توفير المعلومات ذات الصلة الاستراتيجية الضرورية لتمكين المؤسسة من استثمار الفرص، وتجنب التهديدات، بالاعتماد على قرارات ذكية تحقق التنافسية والإبداع. فاليقظة الاستراتيجية هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، وتعبير عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير، فتجعلها أكثر ذكاءً، وتنافسية (الزعيبي، 2021).

وعرفت حسنية عبد الله (2021) بأنها عملية مستمرة، يتم من خلالها مراقبة البيئة وتحليلها، وجمع المعلومات، وتحديد الفرص للاستيلاء عليها، ومعرفة التهديدات لتجنبها، وتقليل آثارها. وأنه قد تعددت التوجهات والأطروحات لتوضيح ماهية اليقظة الاستراتيجية؛ فمنهم من حددها بكونها عملية، أو بكونها صحو، ومنهم من رأى أنها تسمح للمؤسسة بمتابعة كل التحركات، والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، الأمر الذي أدى إلى اختلاطها وتداخلها مع مفاهيم قريبة المعنى كالذكاء التنافسي، إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة أحداث البيئة وتحليلها، بهدف الحصول على المعلومات، ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي.

كما يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية، بأنها عملية مستمرة في حياة المؤسسة، للوقوف على المتغيرات البيئية المحيطة بها، والتعامل مع تلك التغيرات بهدف توفير المعلومات الاستراتيجية اللازمة للإدارة العليا، لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، والذي يضمن لها تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي. (أبو عزيز ، وعسفه، وياسر ، 2022).

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية استباقية، منظمة ومستمرة، تقوم على المراقبة الواعية والمقصودة، لبيئة المدرسة الداخلية، والخارجية، وجمع المعلومات، وتحليلها، ومناقشتها، وتفسيرها، من أجل التنبؤ بما يجب أن يكون عليه مستقبلها، من خلال اقتناص الفرص المناسبة، وتجنب المعوقات والتحديات والتغلب على تهديدها، ووضع الخطط التي تضمن تميزاً وتنافسية عالية، مع مراعاة التطوير المستمر لهذا الخطط.

### أبعاد اليقظة الاستراتيجية

وبما أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد، فقد تفاوتت الدراسات في تحديده وتصنيفه، وقد تم اعتماد الأبعاد الآتية، نظراً لأهمية ارتباطها بموضوع الدراسة ومجتمعها، ولاتفاق مجموعة من آراء الباحثين، وتصنيفاتهم حولها وهي على النحو الآتي:

1. اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance): وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والدوليين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وترقب أعمالهم المستقبلية، والتعرف إلى مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالمنافسين. فهي نشاط يسمح بتحديد منافسيها والبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية (الزعيبي، 2021).

2. اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance): تعدُّ التكنولوجيا متغيراً استراتيجياً مهماً، على كافة المستويات العالمية والمحلية، وهي التي تضمن تحقيق المعرفة المستدامة، وبها تكون المؤسسة قادرة على متابعة المستجدات المحلية والعالمية، وهي قد تحقق فرصاً وقد تشكل تهديداً، لذلك على هذه المنظمات مراقبة هذا التغيير بانتظام وبشكل مستمر، للتكيف معه في المستقبل، وتشير اليقظة الاستراتيجية تبعاً لذلك إلى مجموعة الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، الوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتي تهم المؤسسة حالياً، أو التي تهمها مستقبلاً (الزعيبي، 2021).

3. اليقظة الاجتماعية (Social Vigilance): وتتضمن الوعي بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد، والفجوة بين الأجيال، والصراعات المجتمعية، والوعي بكل المتغيرات التي تهدد أمن وسلامة المجتمع، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية مثل: عادات (الستايل)،

و(موضة) الملابس، والنمو الديموغرافي ومناطق التجمعات السكانية أو النزوح ومعدل النمو السكاني (الزهيري، 2018).

4. اليقظة القانونية (Legal Vigilance): وتتم بمراجعة القوانين، والتشريعات، ومراقبة ما يصدر من قوانين جديدة، سواء في الوزارات المختلفة، أم متخذي القرار؛ وذلك بهدف معرفة مدى تأثير هذه القوانين على نشاط المؤسسة، ومحاولة التفاعل معها، وأخذ ردود أفعال سريعة ومناسبة (كرومي وعمر، 2010).

5. اليقظة البيئية (Environmental Vigilance): ويعد هذا البعد من أصعب أبعاد اليقظة الاستراتيجية؛ لأنه يتضمن جانباً واسعاً من البيئة المحيطة بالمؤسسة، كاليقظة المالية، والسياسة والثقافية، والعالمية وعمل البيئة، ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية، وغيرها، وهذا يتطلب مزيداً من الوعي لتحديد تصور مقترح، لتحقيق الميزة التنافسية (عبد الحميد، 2021).

6. اليقظة التنظيمية (Organizational vigilance): وهي التي تهتم بالتغيرات الداخلية التي تحدث في المؤسسة التعليمية، والمتابعة المستمرة لأحدث المستجدات والتطورات سواء من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد والهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال وغيرها، أو من الناحية الإجرائية التي تتعلق برأس المال الفكري، وتطويره، ورفع كفاءته، مما يساعد المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (العتيبي والقحطاني، 2015).

وذكر جابر (2019) أنها تختص بمختلف الأنشطة والوظائف التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال تطوير العمليات، والإجراءات الإدارية الداخلية، وسرعة إنجاز المهمات المطلوبة، كما أنها تمثل اليقظة الداخلية التي تحقق مقدره المؤسسة الإجرائية على معالجة القضايا التنظيمية، ودعمها وقياسها لمختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة التعليمية.

#### خصائص اليقظة الاستراتيجية:

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، وأبعادها، تتضح مجموعة من

الخصائص التي يمكن وصف اليقظة الاستراتيجية من خلالها وهي على النحو الآتي:

1. عملية مستمرة: فهي تقوم بجمع البيانات، والمعلومات، ومعالجتها، ونشرها بشكل مستمر.
2. عملية استراتيجية: إذ إنّ صفة الاستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات التي يتم التزود بها، والتي تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، للمساعدة على اتخاذ القرار. وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها مثل سابق، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها

تأثير كبير جدا على بقاء واستمرار المؤسسة وتنافسيتها. حيث تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة غير متكررة بناء على دراسة الفرص والتهديدات المحتملة وتؤدي هذه القرارات إلى بقاء المؤسسة.

3. عملية ذكاء جماعي: إذ إن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية تتطلب تعبئة مختلف الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة، من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى قرارات، ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، واختيارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معيناً، والذي يمثل هدف العمل الجماعي؛ حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال، وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق. فاليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، من خلال وجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدداً.

4. عملية إبداعية: إذ تتضمن اليقظة الاستراتيجية -مع الاهتمام بخصائص المعلومات المعنية، والمستقصة- تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة، والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، التي تصف أيّاً من الأحداث، والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية. إذ تتسم اليقظة الاستراتيجية بإنتاج أفكار إبداعية تجعل المؤسسة تتفوق على غيرها من المؤسسات المنافسة.

5. عملية تطوعية: إذ لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمراقبة والمراقبة البسيطة للمحيط؛ لكونها هدفاً إبداعياً، فهي على العكس من ذلك تعدّ تطوعية، باسئراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد، وبتنشيط كل الحواس حيث تتميز بالبعد التطوعي لمراقبة المحيط الخارجي، ومواكبته، والتفوق عليه.

6. التوقع والتنبؤ: إذ يؤكد تعريف اليقظة الاستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، والتي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، والتي تتعلق بالمستقبل، فهي المعلومات التي تمتلك مميزات تنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزود بالتوضيحات عن المحيط المرتبط بالمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر. حيث تعتمد على توقع المستقبل والتنبؤ به (بوخرصة، 2015، والزهيرى، 2018، وصلاح الدين، 2020). والشكل (1) يوضح هذه الخصائص.



\*الشكل (1) خصائص اليقظة الاستراتيجية

\*الشكل من تصميم الباحثة

### أهداف اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية أهداف كثيرة يمكن تحقيقها، ووظائف يمكن أن تؤديها، إذا ما تم تفعيلها بشكل حقيقي، وبآليات ومنهجيات تضمن للمدرسة، وللعملية التعليمية فيها أن تسير بشكل فاعل ومتميز، بل وإبداعي، فقد نكر كلاً من كاريش (2012)، وبين خديجة (2017)، وصدوقي (2022)، مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها على النحو الآتي:

1. المساعدة على اتخاذ القرار، بما يؤهل المؤسسة لتصبح قادرة على التحكم بشكل أفضل في بيئتها، مع فهم مختلف التغيرات التي تطرأ عليها، وتقلل ما أمكن من الغموض وعدم التأكد، بما يطور أداءها بحيث تحسن خياراتها الاستراتيجية، فتنحسن القرارات المتخذة وتخدم بشكل أكبر تنافسية، المؤسسة وتميزها.
2. تحسين مقدرة المؤسسة على رد الفعل، وإدارة الأزمات والتكيف وبناء المستقبل أثناء قيادتها نحو تحقيق تطلعاتها الاستراتيجية.
3. تطوير مقدرة المؤسسة على التعلم الجماعي؛ من أجل الإبداع والابتكار، وتحقيق الريادة باستحداث الفعل.

### وظائف اليقظة الاستراتيجية:

كما أشار الباحثون كاريش (2012)، وبين خديجة (2017)، وصدوقي (2022)، على مجموعة من وظائف اليقظة الاستراتيجية أجملتها الباحثة كما يأتي:

1. الوظيفة الإعلامية، وهي توفير المعلومات التي يحتاج إليها متخذو القرار، بحيث تكون ملائمة، وذات قيمة. وقد تستخدم بشكلها الخام، أو تحتاج إلى التحليل والتلخيص والمعالجة وهو ما يشكل الوظيفة الأخرى لليقظة الاستراتيجية.
2. الوظيفة التحليلية والتشخيصية، وهذا بتحليل المعلومات المجمعة واستخلاص العناصر المهمة. فالتحليل والتلخيص عمليتان متلازمتان، تسمحان بإيجاد علاقات الربط بين أجزاء المعلومات المختلفة لتكوين مجموع متجانس، يشكل معرفة ضرورية، ومفيدة لاتخاذ القرار.
3. الوظيفة الاستباقية، واستحداث الفعل، وهي الوظيفة الأساسية لليقظة الاستراتيجية. إذ تستبق تطورات السوق، والمنافسة، والقانون وغيرها، وتغيرات البيئة عامة، وتجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة هذه التغيرات، بمعالجتها للإشارات الضعيفة، والتحذيرات المبكرة في إطار التشخيص المبكر لفرص والتهديدات المحيطة بما توفره من تصورات جديدة عن البيئة تتيح التصرف في الوقت المناسب.
4. الوظيفة الاستشرافية، وقد تكون الوظيفة الأهم إذ أنها تعكس البعد الحقيقي لليقظة الاستراتيجية، ألا وهو المقدرة على التنبؤ بسيرورة المستقبل، بناءً على إعداد (سيناريوهات) تقديرية من إجمالي المعلومات، والبيانات، التي تتوافر، فتسمح برؤية واضحة وصحيحة للمستقبل، بما يمكن متخذي القرار من وضع إجراءات تضمن جودة الحاضر، والمستقبل.
5. الوظيفية الاقتصادية، والمرتبطة بتعزيز الذكاء الاقتصادي، وهو ذلك الذكاء الذي يعبر عن ملكة الفهم، والمعرفة، وموهبة استعمال المعارف تجاه وضعيات جديدة، وحل المشكلات، وأن المقاربة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية اتخذت اتجاهين:
  - أ. الاتجاه الأول: تعدُّ اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، تهتم في مضمونها برصد تغيرات اليقظة (التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والقانونية وغيرها) وهذه العملية تنتهي بتحليل المعلومات لمتخذي القرار ونشرها. في حين أن الذكاء الاقتصادي يتجاوز هذه المرحلة باقتراح المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.
  - ب. أما الاتجاه الثاني فإنه يتبنى التعارض بين المفهومين، حيث ينظر إلى اليقظة الاستراتيجية كرد فعل اتجاه متغيرات البيئة وفي حين أن الذكاء الاقتصادي هو التأثير على البيئة بحد ذاته.
6. التسيير الاستراتيجي للمعلومة، والذي يعني بالضرورة استعمال المعلومات وتميرها بين أقسام المؤسسة المختلفة، لتحقيق غايات استراتيجية.
7. وظيفة إنتاج المعرفة، وهذا عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى الذي تمثله المعلومات، والذي يعدُّ محورياً أساسياً وحيوياً من محاور ومسار اليقظة الاستراتيجية. حيث يتحدد هذا الإنشاء بشكل

المعلومات المهيكلة، بمعنى أن الوظيفة الشكلية لليقظة الاستراتيجية هي التي تساعد على تشكيل هذه المعارف، وفهماها.

### آليات عمل اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية بطريقتين، أو آليتين مختلفتين، هما:

1. آلية التحكم: ومن خلالها تكون المبادرة من مستخدم المعلومات (مدير المؤسسة) حيث أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات. وتستخدم هذه الآلية للتحكم في وضع معين، بأن تقوم خلايا اليقظة بالاستجابة للطلب السريع من المسؤولين، في حال حاجتهم العاجلة للتنقيب والبحث عن معطيات معينة.
  2. آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن البحث الفاعل عن المعلومات مستمر، من طرف بعض الأشخاص، إذ يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبنيه المسؤول المباشر حين ملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق. وهذه الآلية تعتمد التنقيب المستمر عن الإشارات الضعيفة، وإبلاغ المسؤول المباشر عن المهم منها، ليتم الإنذار بوجود فرصة، أو خطر يهدد المؤسسة.
  3. آلية الإثارة: هذه الآلية متعلقة بعملية الاستخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة، عن طريق إثارة مصادر المعلومات حيث إنها لم تتمكن من الحصول عليها بطرق أخرى، وهي معلومات لم تكن موجودة أصلاً والمؤسسة بحاجتها.
- ومن خلال الآليات أعلاه سواء التحكم، أم الإنذار، أم الإثارة، يتم تشغيل عملية اليقظة، وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة (بوخريصة، 2015).

### عناصر تحقيق اليقظة الاستراتيجية ونجاحها:

إن ضمان تحقق الأهداف، وتأدية اليقظة الاستراتيجية لوظائفها، بكافة الآليات الممكنة، يرتكز على عناصر أساسية تناولها الباحثون، فذكر كرومي وعمر (2010)، والعتيبي والقحطاني (2015)، والزهيرى (2018)، وصلاح الدين (2020)، وسيد (2022)، مجموعة من الشروط والعناصر الواجب توافرها لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، منها:

1. وضع نظام واضح الملامح، يضمن قدرة المؤسسة على تخطي التحديات، ويحدد نوع المعلومات التي يمكن البحث عنها ومراقبتها، ومدى جديتها، وصحتها وشموليتها، والأدوات المناسبة لذلك، وتحديد المجالات التي تحتاج المؤسسة مراقبتها، وآليات نشرها، والتكاليف المترتبة على ذلك.

2. تطوير الهياكل التنظيمية، وأن تكون مرنة بما يكفي لضمان توفير الموارد المادية، وتأهيل الموارد البشرية والكوادر، اللازمة والقادرة على تنفيذ المهمات والتكاليف المنوطة بهم لتحقيق أهداف عملية اليقظة الاستراتيجية كما تحددها المؤسسة.

3. بناء شبكة علاقات واسعة، فالمؤسسات الساعية لإنجاح وتفعيل نظام لليقظة الاستراتيجية تبحث دائماً عن إقامة علاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية، وشعور جميع الأفراد بأهمية ضرورة التوجه للبيئة الخارجية؛ لأنه وبكل بساطة تعدّ الأطراف الخارجية من أهم مصادر المعلومات التي تغذي اليقظة الاستراتيجية، ولهذا الغرض تتبنى المؤسسة استراتيجية كاملة يتعاون كل الأفراد والأطراف الخارجية على تنفيذها بحيث تركز على تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات وتحسينها وتطويرها، ثم دمجها في الرؤية العامة للمؤسسة، وفلسفتها، حيث تنطلق المؤسسة من البيئة الخارجية، وتفهم ظروف المؤسسات المنافسة وأوضاعها، وما يجري فيها من أنشطة، وغيرها من الأطراف ذات التأثير على فرص المؤسسة، ثم تنتهي بالبيئة الداخلية من خلال التعرف وتقييم مدى تقبل الأطراف لما قدمته المؤسسة ومدى تميزها عما تقدمه المؤسسات المنافسة.

4. . الإنترنت، وهي شبكة معلومات عالمية، تمثل ممرات ضخمة لنقل المعلومات وتبادلها، هي تقدم خدمات كبيرة للأفراد والمؤسسات، وتتيح فرص التواصل الواسعة والاستثنائية التي تكفل الحصول على الجزء الأكبر من المعلومات من خلالها.

5. وضع الافتراضات، وهو عنصر أساسي في كل عملية تخطيط، فالافتراضات هي المؤشر على اليقظة الاستراتيجية المستمرة التي يستند إليها المخططون في رفض الفكرة أو قبولها، ووضع التصورات المستقبلية بناءً على قبول هذه الافتراضات أو رفضها.

6. الالتزام بمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، بشكل منظم وممنهج، ويعد ذلك من أهم عناصر نجاح اليقظة الاستراتيجية، كعملية استراتيجية مستمرة، في المؤسسات التعليمية. وهذه المراحل هي:

أ. تحديد الاحتياجات من المعلومات المطلوبة.

ب. البحث عن المعلومات وجمعها.

ت. تحليل ومعالجة المعلومات.

ث. تخزين المعلومات

ج. نشر المعلومات، واستخدامها في القرار الاستراتيجي، ومن ثم تقييم هذا القرار ومراجعتة،

والبدء مرة أخرى في هذه المراحل.

## التحديات التي تواجه اليقظة الاستراتيجية:

إن التحديات والمعوقات التي تواجه اليقظة الاستراتيجية كثيرة ومعقدة، في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية والمدارس بشكل خاص. فقد ذكر العتيبي والقحطاني (2015) بعضاً منها، وهي كالآتي:

1. مركزية اليقظة الاستراتيجية: تُعدُّ اليقظة الاستراتيجية أحد المجالات الأكثر سرية في المؤسسة، وهذا ما يجعل الإدارة العامة هي محط تمرکزها، مما يعيق الإعداد الكفاء والفاعل لها داخل المؤسسة، فهي تُعدُّ أساساً عاماً للمستوى الأعلى في الهرم الإداري، ولكن يجب ألا ننسى أهمية مشاركة الجميع في هذه العملية.

2. نقص الإمكانيات لتنمية اليقظة الاستراتيجية: فبعض المسؤولين لديهم نقص في الإمكانيات لتنظيم العملية وتمييزها، سواء كانت إمكانيات مادية أم بشرية.

3. نقص في فاعلية الاجتماعات: الاجتماع الفاعل عامل لا يمكن إهماله، إذ أن بعض المؤسسات تفتقر إلى الاجتماعات، وأخرى تحتفظ بثقافة شفوية رغم نمو حجمها، فالمعلومة التي تنتقل شفهاً يكون هناك صعوبة في انتقالها وقد يصيبها التحريف أحياناً، وفي الجهة المعاكسة مع كثرة الاجتماعات يلاحظ أن المسؤولين في المؤسسة أنفسهم مجبرون على قضاء وقتهم في المشاركة في الاجتماعات التي تجعلهم مضطربين في أنشطتهم، ولا سيما إذا كانت الاجتماعات غير محضرة بعناية، وغير منظمة مما يجعلها مضيعة للوقت دون الخروج بأية نتيجة.

كما ذكرت نجلاء الفار (2022) أن هناك معوقات لليقظة الاستراتيجية تواجه المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس وهي على النحو الآتي:

1. ضعف التخطيط التشاركي، والافتقار لوجود رؤية تربوية واضحة مشتركة ومعلنة معروفة للجميع، ومرتكزة على الطالب كونه محور العملية التربوية.
2. تشتت الجهود المبذولة من الإدارات كافة لضعف التنسيق فيما بينها.
3. ضعف قنوات الاتصال الأفقي، والرأسي وعدم وجود الاتصال التفاعلي.
4. ضعف المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني.
5. ضعف مستوى الكفاءات الإدارية لبعض مديري مدارس التعليم الثانوي العام.
6. يتم اختيار القيادات التعليمية وفقاً للأقدمية وليس الكفاءة.
7. تطبيق اللوائح والقوانين بشكل حرفي.
8. ضعف الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي.
9. ضعف نظام الاتصال وتبادل المعلومات.

## المحور الثاني: الاتجاهات الإدارية المعاصرة (Contemporary Administrative Trends)

وتتناول الباحثة في هذا المحور الآتي:

### مفهوم الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

ذكر السعود (2021) أن النظريات التقليدية في الإدارة، والإدارة التربوية تحديداً، لم تعد تلبي حاجات وتطلعات مؤسسات العصر الحديث وقادتها، مما دفع علماء الإدارة السلوكيين إلى تطوير نماذج، ونظريات قيادية جديدة، تأخذ في الاعتبار التغيرات الموقفية والتفاعل بين متغيرات عديدة. فمنها ما يتعلق بالموقف أو البيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية، وغيرها من العناصر التي من شأنها تعزيز فهم الحاضر وتحسين التخطيط للمستقبل.

وأوضح مرسي (2023) أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة، هي الحالة أو السمة التي تسود الفكر الإداري في الفترة الحديثة من الزمن. كما أضاف أن الاتجاه عبارة عن مكون وجداني، ومكون معرفي، ومكون سلوكي، وجميعها تنعكس من خلال استجابة القائد أو المدير لواقع حال المؤسسة التي يعمل بها وحال العاملين والمستفيدين منها.

### الاتجاهات الإدارية المعاصرة واليقظة الاستراتيجية:

تلعب الإدارة الفاعلة دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسة التعليمية بشكل خاص وفي المدارس تحديداً. ففي واقع المتغيرات السريعة والديناميكية اليوم تطورت الممارسات الإدارية لتكون أكثر قدرة على معالجة التحديات والتعقيدات التي يواجهها المديرون في أماكن عملهم ومدارسهم. فلم تعد النظريات التقليدية في الإدارة والإدارة التربوية على وجه الخصوص، ذات جدوى في مواكبة المستجدات، وتلبية التطلعات. وتعرض الباحثة أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي تستند إليها اليقظة الاستراتيجية، والتي يمكن تلخيص مكوناتها الرئيسية على النحو الآتي:

**1. القيادة (Leadership):** فقد أشار السعود (2021) إلى "أن المنظمات تشبه الكائن الحي في نموها وتطورها ونضجها، وأن القائد هو الذي يمدها بالحياة أو يسلبها منها، وأن القادة هم من يصنعون الفرق". لذا تعد القيادة عنصراً حاسماً في الاتجاهات الإدارية المعاصرة. فالقادة الفاعلون يلهمون فرقهم ويحفزونهم، ويوجدون رؤية مشتركة، ويمكّنون الموظفين من تحقيق الأهداف التنظيمية. فهم يشجعون التواصل المفتوح، ويعززون ثقافة العمل الإيجابية، ويعززون الابتكار والإبداع. وأضاف السعود أن القيادة مجموعة من النماذج والنظريات الجديدة، والتي أخذت بعين الاعتبار المتغيرات الموقفية، والبيئية، والبشرية والتكنولوجية وغيرها هي التي تحدد فاعلية القيادة الحديثة.

**2. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف طويلة المدى ووضع استراتيجيات. لتحقيقها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية للتكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة واغتنام الفرص الجديدة. ويتضمن تحليل البيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف التنظيمية، وصياغة استراتيجيات للحصول على ميزة تنافسية. " وهو يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيس اللازم لها لبلورة الرؤية وكتابة الرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية واختيار البدائل الاستراتيجية" (عباينة، 2019، ص: 49). وذلك بناء على مهارة القائد التربوي في تفعيل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق أهداف هذا التخطيط.

**3. الهيكل التنظيمي (Organizational Chart):** لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، تحتاج المنظمات إلى هياكل أكثر مرونة بعيدة عن المركزية في إطار الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتعمل الهياكل التنظيمية الأفقية على تعزيز التعاون، وتمكين الموظفين، وتسهيل اتخاذ القرار على مختلف المستويات، وهذا يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق وتوظيف أكثر مرونة لليقظة الاستراتيجية.

**4. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):** الأشخاص هم الأصول الأكثر قيمة في أي مؤسسة، وتؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية الممارسات الفاعلة لإدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة. فقد عدّ الزعبي (2021) إدارة الموارد البشرية، واحدة من أهم أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وذكر أنه على المؤسسة أن تكون في حالة تأهب لجميع هذه المتطلبات التي يمكن أن تؤثر على الأداء الإيجابي للموظفين وسلوكهم، بحيث يمكن توجيه السلوك والأداء لصالح المؤسسة.

**5. توظيف التكنولوجيا (Employing technology):** في العصر الرقمي، تؤدي التكنولوجيا دوراً محورياً في الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتستفيد المؤسسات من التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتعزيز الإنتاجية وتحسين عملية صنع القرار. وإن الحوسبة والحوكمة، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي ليست سوى أمثلة قليلة على التقدم التكنولوجي الذي يعمل على تحويل ممارسات الإدارة التقليدية إلى إدارة معاصرة. وإن كان ذلك محورياً في المؤسسات العامة فإنه أكثر محورية وأهمية في المؤسسة التعليمية، الموظفة للمعرفة من جهة والصانعة لها والمصدرة لها، من جهة أخرى، لذا شكل هذا المكون بعداً أساسياً من الأبعاد التي اعتمدها الباحثة لليقظة الاستراتيجية.

**الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تستند إليها اليقظة الاستراتيجية في التعليم:**

إن ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالاستناد إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة لها آثار كبيرة على المنظمات والمؤسسات والعاملين فيها، فمن خلال اعتماد نهج أكثر مرونة وأكثر تعاوناً، يمكن للمؤسسات

تعزيز مشاركة الموظفين ورفع مستوى رضاهم وفاعلية أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والابتكار. وعلاوة على ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسات من البقاء في صدارة المنافسة والتكيف مع اتجاهات الواقع المتغيرة. وإن تعزيز توظيف التكنولوجيا يمكّن من اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات التي تنبئ بالمستقبل.

ومن أبرز الاتجاهات الإدارية التي أخذت الحيز الأكبر من اهتمام الباحثين والعلماء، والمتعلقة بالإدارة التربوية الحديثة تحديداً، وذات ارتباط بالليقظة الاستراتيجية موضوع البحث ما يأتي:

### 1. إدارة الجودة الشاملة في التعليم (Total Quality Management of Education)

أكد السعود (2021 ب) على أن نظرية إدارة الجودة الشاملة في التعليم انطلقت كنظرية حديثة يوظفها القادة التربويون لتطوير العمل داخل مؤسساتهم التربوية. لما لها من تأثير كبير على الإدارة التربوية؛ ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التميز في جميع عناصر العملية الإدارية، من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، آخذين بعين الاعتبار القاعدة الذهبية التي تقوم عليها، وهي العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى. وعليه فإنّ هذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وتنبئ عدد من المبادئ الإدارية الجديدة تحت مظلة الجهود المبذولة لجميع العاملين، رؤساء، ومرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني، وتقجير الطاقات واستنهاض المقدرات، لتحقيق الجودة العالية، وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المؤسسة، وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي يحتضنها، لتحصل في النهاية على رضاه.

ونكر البيلاوي وآخرون (2006) أن نشأة هذا المفهوم تعود إلى مجال إدارة الأعمال (الصناعة، والتجارة)، وترتبط بثلاثة علماء في الرياضيات في الولايات المتحدة الأمريكية هم: إدارود ديمينج (Edwards Deming)، والترشيورت (Walter Sewhart)، وجوزيف جوران (Juran Joseph)، ومن أبرز ما أشاروا إليه حول إدارة الجودة الشاملة أنها عملية إنسانية، ومرتبطة بكافة مراحل عملية الإنتاج وليس بالمنتج فقط، وأنها تشير إلى درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة، وأقل تكلفة. وعليه يعتبر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم مرتبط بسير عمل المدرسة، في إطار عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتنسيق، والمتابعة. وذلك وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء، والمحافظة على زيادة مستمرة في جودة مخرجات التعليم.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة كعملية مستمرة على مبادئ أساسية أشار إليها البيلاوي آخرون (2006)

هي:

أ. التركيز على متلقي الخدمة (العميل) (Focus on Customer) وهم: الطالب، والمعلم، والإداري، والمجتمع.

ب. القيادة (Leadership) من خلال توحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

ت. مشاركة العاملين، والاندماج الكلي (Total Involvement) (مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار).

ث. التركيز على الوسيلة (Focus on the method)، وهذا ما يميز إدارة الجودة الشاملة عن مفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج.

ج. اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق (Make decisions based on facts)، إن القرارات الفاعلة لا تركز فقط على جمع البيانات، بل تحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

ح. التحسين المستمر (Continuous Improvement) يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

خ. الاستقلالية (Autonomy) حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية أو اللامركزية. وقد أثرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تطور مفاهيم الإدارة التربوية، فانعكس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ليعني الكفاءة (Efficiency) أحياناً، والفاعلية (Effectiveness) أحياناً أخرى، ومرة ثالثة يشار إلى أن الجودة الشاملة في مجال التعليم، تشمل الكفاءة والفاعلية معاً، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج، ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار مُحدّد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية وبأقل تكلفة ممكنة، وبهذا يكون ما يمثل أحد الأسس التي بنيت عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق، وأقل تكلفة. وإذا كانت الفاعلية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة، فإنها بذلك أيضاً تمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا، حيث يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة (السعود، 2021 ب).

وأوضح المعاينة (2022) إلى أن ديمينج (Deming) - كونه رائد حركة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الحديث- فقد قدم العديد من الأفكار في مجال الجودة، وقد طور دورته التي عرفت بحلقة ديمينج لتحسين الجودة، وتقليل التكلفة، وزيادة الانتاج وعد أن هناك مدخلين للتحسين المستمر هما:  
أ. القضاء على الأسباب الأكثر شيوعاً للمشكلات التي تواجهها الجودة والمتكررة في النمط الانتاجي خاصة المرتبطة بالتصميم غير الجيد والتدريب غير الكافي وظروف العمل السيئة.

ب. منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة والتي يمكن أن تنسب إلى شخص معين داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن الجودة في الإدارة التربوية، تعني مقدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والمجتمع، وغيرهم، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا، والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة مسبقاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها (السعود، 2021 ب).

## 2. الإدارة الإبداعية في التعليم (Creative Management in Education)

عرف عبد الخبير وآخرون (2021: 726) الإدارة الإبداعية على أنها " أسلوب إداري، يهدف إلى التطوير والتجديد في الأداء الإداري للإدارات التعليمية، يعتمد على توظيف المقدرات العقلية والفكرية للقيادة التربوية والعاملين بها، بشكل يتميز بالأصالة، والطلاقة والمرونة، والحساسية نحو المشكلات والمخاطرة، وأداء العمل بأساليب جديدة مبتكرة تحقق التميز المؤسسي لها". موضحاً أن أهم الأبعاد للإدارة الإبداعية هي:

- الأصالة: وتشير إلى حداثة الأفكار وجودتها وبعدها عن التكرار.
- الطلاقة: وتعني الانطلاق خارج حدود الزمان والمكان والتغلب على التحديات.
- المرونة: وتشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفه وقراره بما يتناسب مع الموقف والسياق.
- الحساسية نحو المشكلات: وهي تتقاطع مع اليقظة الاستراتيجية من حيث المقدرة على التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها بناءً على تحليل عميق وفهم للبيانات والمعلومات من قبل القائمين على إدارة التعليم المدرسي.
- قبول المخاطرة: وتشير إلى القدرة على تحمل المستجدات، والتعامل معها دون تردد.
- التحليل والربط: وهو تجزئة المتوفر من بيانات، وإعادة تركيبها للحصول على أفكار وتصورات جديدة ومختلفة.

وتشير الإدارة الإبداعية في التعليم إلى التطبيق المتعمد للتفكير الإبداعي وتقنيات حل المشكلات في العملية التعليمية. وأهم أسسها تطوير مهارات التفكير النقدي المعزز لتحليل المشكلات من زوايا مختلفة واستنباط حلول مبتكرة. وهذا مهم بشكل خاص في عالم اليوم سريع التغير، حيث تتطلب التحديات الجديدة والقضايا المعقدة تفكيراً مرناً وقابلاً للتكيف. كما يمكن تعريف الإبداع على أنه مهارات جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تجميع وتركيب البيانات والمعلومات من أجل تحسين الإنتاج، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تحتاج إلى معالجة، من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب المعايطة (2022).

وبناءً على ما سبق تعد الإدارة الإبداعية في التعليم ضرورية لمواكبة المستجدات، وتخطي التحديات، وتحقيق إنجازات استثنائية قياساً على واقع الحال، بما ينقطع واليقظة الاستراتيجية بشكل صريح وواضح.

### 3. إدارة النظم (الأنظمة) في التعليم الحديث (Systems Management in Modern Education)

هناك دور كبير ومميز لإدارة النظم في التعليم الحديث، ففي المشهد التعليمي سريع التطور اليوم، تعد الإدارة الفاعلة للأنظمة أمراً بالغ الأهمية لنجاح عمل المؤسسات التعليمية. وتمارس إدارة الأنظمة، كونها نهجاً معاصراً لإدارة التعليم، دوراً محورياً في ضمان التشغيل السلس للمؤسسات التعليمية وتقديم تعليم جيد.

ويشير مفهوم إدارة الأنظمة في التعليم إلى التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والتنفيذ لمختلف الأنظمة والعمليات داخل المؤسسة التعليمية. ويشمل ذلك إدارة الأنظمة الإدارية والبنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية وتطوير المناهج وخدمات دعم الطلبة. الهدف الأساس لإدارة الأنظمة هو تحسين كفاءة هذه الأنظمة وفعاليتها لدعم التدريس والتعلم.

وقد أورد مرسي (2023) مجموعة من التعريفات الخاصة بتحليل النظم الصادرة عن مؤسسة بيونير (Pioneer) بالولايات المتحدة الأمريكية -وهي من أهم الهيئات التي عنيت بتحليل النظم كإتجاه أو منهج بحث - من أهمها:

أ. عرف الين انتهوفن (Alen Antehofen) تحليل النظم بأنها "سلسلة متصلة من تحديد الأهداف ثم تصميم للنظم البديلة لتحقيقها، ثم تقييم لهذه البدائل في ضوء فاعليتها وكلفتها ثم إعادة النظر في الأهداف، ثم ابتكار بدائل جديدة وإيجاد أهداف جديدة، وهكذا". وواضح أن هذا التعريف يحدد الإجراءات التي تتم عندما يستخدم هذا الأسلوب، وذلك ابتداء بتحديد الأهداف وانتهاء باستحداث البدائل، والأهداف التي تدفع للعمل من جديد، ومرورا بالتقويم، وما يترتب عليه من تغذية راجعة، ومن ثم فإن هذا التعريف يتفق مع التعريف بأن هذا الاتجاه يمثل "طريقة تحليلية ونظامية تمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط، ومرتب للأجزاء.

ب. وعرفها (أ. س. كويد) (A.S Quid) بأنها "مفهوم وأسلوب في النظر إلى المشكلات ومنهج لاستقصاء أحسن طريق يمكن به مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة". وهنا التركيز على المنهج وليس على الإجراءات. فهو نمط تفكير، وأسلوب معالجة له خطواته؛ وهي وصف النظام وتحليله وتصميمه. وهذا اتجاه لمعالجة الوظائف الإدارية، من خلال إطار فكري متطور، وتحليل علمي مع توفير مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يمكن بواسطتها تعزيز التواصل والتعاون، حيث تعمل أنظمة الاتصال، والتعاون الفاعلة على تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع داخل

المؤسسة، مما يعزز المشاركة. كما ويدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات في العصر الرقمي، إذ تقوم المؤسسات التعليمية بتوليد كميات هائلة من البيانات المتعلقة بأداء الطلبة وحضورهم وسلوكهم. تتيح إدارة الأنظمة جمع هذه البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، وتمكين المسؤولين، والمعلمين من اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على البيانات. فضلاً عن ضمان التكامل التكنولوجي الكفيل بخدمة قطاع التعليم، فقد أصبح دمج التكنولوجيا في التعليم الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى. تضمن الإدارة الفاعلة للأنظمة التكامل السلس للتكنولوجيا في جميع جوانب العملية التعليمية. ويشمل ذلك تزويد المعلمين والطلبة بإمكانية الوصول إلى التكنولوجيا الموثوقة والحديثة والأمنة لتحقيق تعلم فاعل.

#### 4. الإدارة الاستراتيجية في التعليم الحديث (Strategic Management in Modern Education)

تعد الإدارة الاستراتيجية جانباً حاسماً في أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، حيث يتطور التعليم بسرعة؛ لتلبية احتياجات عالم متغير، وتلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في ضمان نجاح واستدامة المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها.

وذكر مرسي (2023) أن الإدارة الاستراتيجية تعد استجابة طبيعية ورد فعل مباشر لمتطلبات المجتمع الواقعي، المراد تعديله، ولمتغيرات العصر المؤثرة على هذا المجتمع، وللرغبة القوية للحاق بركب التقدم العلمي. وتقوم الإدارة الاستراتيجية على توفير إطار لنظم المعلومات الإدارية، وتقديم البيانات اللازمة والمعلومات التي تساعد على التطوير، كما أنها تضمن بما تشمله من تخطيط استراتيجي، وضع أهداف وأغراض وسياسات، من أبرز أهدافها التغيير والتحسين والتطلع للمستقبل برؤية تشاركية، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي انطلاقاً من أن الإدارة الاستراتيجية عمل قيادي تشاركي.

عرف كوتلر (Kotler) الإدارة الاستراتيجية بأنها: عملية تنمية، وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة، أو تحديد غاياتها وأهدافها واستراتيجيات نموها، وتنظيم خططها. أما في التعليم، فتشير الإدارة الاستراتيجية في التعليم إلى عملية تحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات لتحقيق تلك الأهداف في المؤسسة التعليمية. ويتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة من الفرص مع تخفيف التهديدات. ويعد الهدف الرئيس للإدارة الاستراتيجية في التعليم هو تعزيز جودة التعليم وتحسين نتائج الطلبة وضمان نجاح المؤسسة على المدى الطويل (مرسي، 2023).

يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة الاستراتيجية في التعليم تظهر من خلال، التكيف مع التغيير، من خلال تقييم البيئة الخارجية، وتحديد الاتجاهات الناشئة، وتطوير استراتيجيات لتلبية الاحتياجات المتطورة للطلبة وإعدادهم للمستقبل. ويضاف إلى ذلك أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحسين تخصيص الموارد

البشرية والمادية، من خلال مواءمتها مع أهداف المؤسسة، وأولوياتها. وهذا يضمن استخدام الموارد بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج والاستدامة في التحسين المستمر، وتعزيز جودة التعليم. ومن خلال تحديد أهداف وغايات واضحة، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات لتعزيز أساليب التدريس، وتصميم المناهج، وممارسات التقييم، وخدمات دعم الطلبة. ويؤدي هذا إلى تحسين خبرات التعلم، ونتائج أفضل للطلبة. كما تشجع الإدارة الاستراتيجية المؤسسات التعليمية على التعاون مع المجتمع المحلي، مثل الشركاء في القطاعات الخاصة، أو الحكومية، والمنظمات المجتمعية. ومن خلال إقامة شراكات استراتيجية، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الخبرات والموارد والفرص الخارجية لتعزيز التجربة التعليمية، وإنشاء مسارات هادفة للطلبة (مرسي، 2023).

ترى الباحثة أنه ورغم كل ما سبق فلا يخلو الأمر من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية عامة، وفي التعليم على وجه الخصوص. ففي حين أن الإدارة الاستراتيجية تقدم فوائد عديدة، إلا أن هناك أيضاً تحديات واعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار: مثل الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى، وطويلة المدى. وإشراك ذوي العلاقة من مختلف الجهات بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وأولياء الأمور، والإداريين وأعضاء المجتمع - التي بمجملها - وغيرها من التحديات تمثل عائقاً أمام هذا النوع من الإدارة. إلا أنه من الضرورة البالغة أن تتضمن المؤسسة الحد الأدنى من أبعاد هذه الإدارة وهي: الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، كما وردت في كافة مصادر الأدب التربوي الذي تناول الإدارة الاستراتيجية. وذلك لضمان تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية.

ومع نهاية استعراض أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة ذات العلاقة بالليقظة الاستراتيجية والتي تقاطعت معها في عدة مفاهيم، سواء من حيث المعاني والأبعاد، أم من حيث الإجراءات والأهداف وغيرها، ورغم بالغ أهمية هذه الاتجاهات كمتطلب لمواجهة تحديات العصر، إلا أن هناك مشكلات وتحديات تواجه هذه الاتجاهات بشكل عام، من أبرزها وأكثرها تشاركية عند تبني أيّاً من هذه الاتجاهات، أن اللامركزية في صنع القرار قد تؤدي إلى مشاكلات التنسيق وانعدام المساءلة. فضلاً عن أن التكامل التكنولوجي يتطلب استثمارات كبيرة، وقد يشكل مخاوف تتعلق بالأمان والخصوصية. وأن تحقيق التوازن بين الفوائد والاضرار المترتبة على ذلك يكاد يكون بالغ الصعوبة. ورغم كل هذه التحديات إلا أن التغيير المنشود أحياناً والمفروض أحياناً أخرى يستحق المحاولة.

### المحور الثالث: نظام التعليم في فلسطين

يؤدي التعليم دوراً حيوياً في تشكيل مستقبل الدول، وفلسطين ليست استثناءً، بل هي الدولة الأكثر حاجة لصناعة مستقبل أكثر أماناً وتطوراً لأبنائها. وبما أن نظام التعليم في فلسطين يواجه العديد من

التحديات التي تحد من توفير تعليم جيد وعادل وآمن لجميع الأفراد، فإنه لا بد من السعي الحثيث لامتلاك المهارات وتطوير القدرات استناداً إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لتمكين ذوي العلاقة والقائمين على إدارة هذا النظام ومتابعته، من تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف مؤسساتهم التعليمية. وفي هذا المحور حاولت الباحثة أن تعرض أهم القضايا الرئيسية التي شكلت تاريخياً مرتكزات نظام التعليم في فلسطين، وواقع الإدارة المدرسية فيه، وأهم التحديات التي تواجهه.

### مرتكزات نظام التعليم في فلسطين

يقود قطاع التعليم في فلسطين وزارة التربية والتعليم كونها المؤسسة الرسمية المسؤولة عن إدارة النظام التعليمي وتنظيمه وتطويره، إما بإدارة مباشرة أو من خلال الإشراف عليه (بكافة قطاعاته)؛ التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال)، والتعليم المدرسي (1-12) والتعليم المهني، والتعليم غير النظامي. وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لقطاع التعليم في دولة فلسطين، من خال مجموعة التخطيط والموازنة. وتشارك في عملية التخطيط المؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم (الاستراتيجية الوطنية للتعليم، 2017-2023).

وتضمنت الاستراتيجية القطاعية للتعليم في فلسطين (2021-2023) وصف قطاع التعليم في فلسطين وأشارت إلى تعدد القطاعات الفرعية المنضوية تحته، وتتقاطع هذه القطاعات الفرعية مع العديد من القطاعات الأخرى في اهتماماتها وتدخلاتها، ويتكون قطاع التعليم من القطاعات الفرعية الآتية:

**1. التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال):** من عمر ثلاث سنوات وسبعة شهور إلى سن القبول في المدرسة. وتهدف هذه المرحلة إلى توفير بيئة تسهم في تنمية شخصية الطفل (الجسمية، والعقلية، والوجدانية، والاجتماعية)، وتهيئته للالتحاق بالمرحلة الأساسية. بما توفره له من فرص كافية، لتنمية قدراته إلى الحد الأمثل، عن طريق اللعب، والقيام ببعض الأنشطة، مثل: الرسومات البسيطة، والقيام بالنزهات، وسرد القصص، والحوارات، والأناشيد، والأغاني، بما يتناسب وعمره وبيئته. وتشرف وزارة التربية والتعليم بشكل غير مباشر على هذا النوع من التعليم بمنحها التراخيص اللازمة لرياض الأطفال، وفق مواصفات محددة تشترط توفرها، فضلاً عن توفير بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي ونوعية المناهج والبرامج المقررة، إلا أنها في المرحلة الأخيرة وجهت سياساتها نحو إدماج رياض الأطفال ضمن التعليم النظامي في جميع محافظات الوطن، وتبني منهاجاً موحداً لرياض الأطفال. وتشير البيانات إلى أن غالبية رياض الأطفال تتبع إلى القطاع الخاص، وتعد هذه المرحلة مرحلة غير إلزامية - لحين اقرار قانون التربية والتعليم الجديد

الذي يعد صفاً واحداً قبل التعليم الأساسي إلزامياً - . ومدة الدراسة في مرحلة رياض الأطفال تتكون من سنتين اثنتين (الستان، والتمهيد).

## 2. التعليم المدرسي (التعليم الأساسي والثانوي): ويقسم إلى مرحلتين:

أ. **مرحلة التعليم الأساسي:** وتبدأ هذه المرحلة من الصف الأول، حتى نهاية الصف التاسع، وتقسّم إلى قسمين؛ **القسم الأول:** المرحلة الأساسية الدنيا للصفوف (1-4) وهي مرحلة التأسيس، إذ يعد التعليم في هذه المرحلة قاعدة أساسية للتعليم، والبناء، والتنمية، لضمان التنشئة الشاملة المتوازنة عقلياً وانفعالياً، وجسدياً، وتمكين الأطفال من إتقان المهارات الأساسية في اللغة العربية، والحساب، وتوظيفها في الحياة اليومية، وتعزيز القيم الوطنية، والفكرية لديهم، وتعميق الحس البيئي عندهم، ورعاية صحة الطفل البدنية. **القسم الثاني:** المرحلة الأساسية العليا، (التمكين)، وتشمل هذه المرحلة الصفوف (5-9)، وتهدف إلى تمكين الطلبة من المعارف والعلوم المختلفة.

ب. **مرحلة التعليم الثانوي (الامتلاك):** وتشمل هذه المرحلة الصفوف (10-12) بمساراتها المختلفة، الأكاديمية والمهنية إذ يلتحق الطلبة بتلك المسارات وفق مقدراتهم وميولهم وحسب القوانين والأنظمة المؤسسة لذلك؛ ويتم تقديم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية متخصصة تلبي حاجات المجتمع الواقعية أو المأمولة بمستوى يساعد الطلبة على مواصلة تعليمهم العالي، أو التحاقهم بسوق العمل وغاية تلك المرحلة مساعدة الطلبة على الانطلاق للحياة العملية والجامعية كونها جسراً بين التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم العالي المختلفة وسوق العمل.

3. **التعليم غير النظامي:** وتشمل أنشطة تعلم تنظم عادة خارج إطار التعليم النظامي. ويقابل هذا المصطلح عادة مصطلحا التعليم النظامي، والتعليم الرسمي. ويتناول كل نشاط تعليمي هادف ومنظم، وكل معرفة، أو مهارة، أو قيمة، أو سلوك يتم خارج إطار النظم التربوية المكونة من المدارس ومؤسسات التعليم العالي، والجامعات، وغيرها من المؤسسات التربوية القائمة على نحو نظامي سواء كان في مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية، أو سياسية، أو في المصانع، أو المجتمع المدني.. إلخ، فهو كل نشاط تعليمي هادف، يجرى خارج إطار التعليم المدرسي، أو أي نشاط منظم، يقع خارج النظام التعليمي المدرسي. ويندرج تحت هذا النوع من التعليم ثلاثة برامج تقدمها وزارة التربية والتعليم وهي:

أ. **برنامج التعليم الموازي:** مقدم للمتسربين ممن أنهوا 5-6 سنوات في التعليم الأساسي.

ب. **برنامج محو الأمية وتعليم الكبار:** لمن تزيد أعمارهم عن 15 سنة ولم يتقنوا القراءة والكتابة.

ج. **برنامج التعليم المسائي:** وهو يستهدف طلبة الثانوية العامة من ضعاف التحصيل.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد في فلسطين وزارتان للإشراف على التعليم: الأولى وزارة التربية والتعليم المسؤولة عن ملف التعليم المدرسي (KG-12)، والأخرى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المسؤولة عن مؤسسات ما بعد التعليم المدرسي. ومنذ تأسيسها عام 1994 شهدت الوزارتان حالات دمج وفصل متعددة. وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لقطاع التعليم في دولة فلسطين، من خلال مجموعة التخطيط والموازنة وتشارك المؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم في عملية التخطيط (السعود، 2024) تفيد إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2023)، بوجود (3142) مدرسة، منها (2307) مدرسة حكومية في الضفة وغزة، و(374) مدرسة تابعة لوكالة الغوث منها (96) مدرسة في الضفة الغربية، و(278) مدرسة في قطاع غزة، و(461) مدرسة خاصة في الضفة وغزة. وتضم هذه المدارس ما يقرب على مليون وإربعمئة ألف طالب وطالبة. يقوم على تدريسهم (73377) معلماً ومعلمة، منهم (48991) معلماً ومعلمة في الضفة، و(24386) معلماً ومعلمة في القطاع، ويوجد حوالي (760688) طالباً وطالبة في الضفة، و(597722) طالباً وطالبة في غزة.

ووفقاً للاستراتيجية الوطنية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم (2017-2022)، يعد التعليم الأساسي والتعليم الثانوي، ورياض الأطفال من البرامج الأساسية للخطة الجاري العمل بها في منظومة التعليم الفلسطينية الحالية، فقد عملت وزارة التربية والتعليم على إصلاح التعليم وتحسين مخرجاته، والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي بشكل مشترك. فالتعليم وإصلاحه هو محور اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته المختلفة، من طلبة، ومعلمين، ومديرين، وأولياء أمور، ومؤسسات التعليم العالي وأصحاب الأعمال في المجتمع المحلي. إذ أن ضعف مخرجات التعليم وجودتها، وعدم قدرته على تحسين، وقياس إمكانات الطلبة وكفاياتهم، وتركيزه على الحفظ، والتلقين، فضلاً عن عدم وجود ارتباط بين ما يتعلمه الطلبة، واحتياجات سوق العمل. جعل محاولة إعادة توجيه النظام التعليمي ووضعه في المسار الصحيح؛ ليوافق التغيرات العالمية والتوجهات التربوية الحديثة هو أولى أولويات الوزارة، بل الوطن بأكمله.

ويعد الاستثمار في التعليم من أهم مصادر الاستثمار في المجتمعات البشرية بما يحقق لها استقلاليتها وتطورها، والتعليم هو الذي يوجه المجتمع لتحقيق أهدافه. ولكي يؤدي التعليم الدور التنموي المنوط به ينبغي أن يُحدث تغييراً نوعياً في حياة المواطنين، وفي قدراتهم على مواجهة التحديات، والصعوبات التي تواجه مجتمعهم، ومواكبة تحديات العصر، ومتطلبات سوق العمل المحلية، والإقليمية، والعالمية.

لذا تولي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتماماً كبيراً وواضحاً بالتعليم، لذا أصدرت قانوناً منفصلاً للتربية والتعليم وهو الأول من نوعه، في العام 2017، الذي قسم التعليم المدرسي حسب المادة السادسة (6) إلى ثلاث مراحل وهي:

**الأولى:** مرحلة رياض الأطفال، لمدة لا تزيد عن سنتين، قبل مرحلة التعليم الأساسي.  
**الثانية:** مرحلة التعليم الأساسي، ومدته تسع سنوات، وهي مرحلة إلزامية بحكم القانون.  
**الثالثة:** مرحلة التعليم الثانوي، ومدته ثلاث سنوات، في الصفوف العاشر، والحادي عشر، والثاني عشر. كما ورد في المادة (11) من قانون التربية للعام (2017)، تقسيم الحادي عشر والثاني عشر الثانوي إلى مسارين؛ الأول الأكاديمي، ويضم الأدبي، والعلمي، والرياضة والأعمال، والشرعي. والثاني المهني التقني، ويضم الفندقي، والصناعي، والاقتصاد المنزلي، والزراعي. وقسمت فروع التعليم المهني إلى ثلاثة مسارات هي: المهني، والكفاءة، والتلمذة، مراعاةً لمقدرات، وإمكانيات، وتوجهات الطلبة. وحسب التعديلات التي أجريتها وزارة التربية والتعليم، قُسم الصف العاشر إلى مهني، وأكاديمي، لأول مرة للعام الدراسي 2017/2018، على أن يقوم الطلبة في نهاية الصف العاشر باتخاذ قرار حاسم يتعلق بأي مسار دراسي يختارونه (قانون التعليم العام، 2017).

### التحديات في نظام التعليم الفلسطيني

مما لا شك فيه، أن الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين منذ العام 1948، يمثل التحدي الأكبر والأصعب لمنظومة التعليم الفلسطينية على مر الزمن حتى يومنا الحاضر. وهو يحول بشكل أو بآخر دون سير هذه المنظومة كما يجب أن تكون عليه وكما في باقي دول العالم؛ إذ أن الصراع السياسي المستمر من جهة، وما يترتب عليه من فقدان الأمن والأمان. وعدم الاستقرار الاقتصادي، والذي أدى إلى عدم كفاية التمويل المخصص للتعليم ومحدودية الموارد المتاحة من جهة أخرى، كان سبباً رئيساً في تراجع مخرجات عملية التعليم الفلسطينية أحياناً، أو تأخرها عن بقية دول العالم أحياناً أخرى.

يعد اكتظاظ الفصول الدراسية، ونقص البنية التحتية المناسبة، ونقص المواد والموارد التعليمية. فضلاً عن تأثير محدودية الموارد على التطوير المهني للمعلمين، مما يحد من قدرتهم على توفير تعليم جيد. أضف إلى ذلك صعوبة وصول الطلبة والمعلمين إلى المدارس بانتظام بسبب انتشار الحواجز العسكرية للاحتلال، ونقاط التفتيش وحواجز إغلاق الطرق، علاوة على ذلك، فإن التواجد العسكري داخل المدارس ومحيطها يخلق جواً من الخوف ويعطل بيئة التعلم الآمنة. ويؤدي هدم المدارس والقيود المفروضة على حركة العاملين في مجال التعليم إلى تفاقم الوضع بشكل لافت، وكأنه مخطط ممنهج لتدمير التعليم في فلسطين، وهو ما يسعى إليه الاحتلال. (الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2021-2023)

كما أنه وعلى الرغم من إشراف وزارة التربية والتعليم في فلسطين على التعليم منذ إنشائها عام 1994، إلا أن الأمر لم يخل من تدخلات إسرائيلية، تشل سير المنظومة التعليمية، كالإغلاقات والاعتقالات، وتعطيل المؤسسات التعليمية، وأسرة المناهج، وتحريفها، وسحب الرخص والاعتمادات من المدارس الخاصة، وغيرها. علاوة على ذلك، فإن المناهج الفلسطينية تشكل مصدر قلق، فغالبًا ما يفتقر المنهج الدراسي إلى التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات، مع التركيز بشكل أكبر على الحفظ عن ظهر قلب. إذ يفشل هذا النهج في تزويد الطلبة بالمهارات اللازمة للنجاح في عالم اليوم سريع التطور. هناك حاجة لتحديث المناهج الدراسية لتعزيز الإبداع، والابتكار والفهم الشامل للعالم (السعود، 2024).

وترى الباحثة - بناءً على ما ورد سابقاً- أن عملية فصل الجهة المشرفة على التعليم في وزارتين تارةً، ودمجها تارةً أخرى، يشكل تحدياً إضافياً، بحول دون استقرار إدارة النظام التعليمي، والمقدرة على متابعة، وتطوير، وتحسين مخرجاته، لا بل ويحول أيضاً، دون المقدرة على تجاوز الأزمات، وتخطي العقبات، لتحقيق مستقبل يلي الطموحات للتعليم في فلسطين.

ورغم كل ما سبق، أظهرت دراسة تحليل الواقع الواردة في الاستراتيجية القطاعية (2021-2023) أن فرص التحسين متاحة وممكنة على الرغم من كافة التحديات أعلاه، فهناك العديد من الفرص لتحسين نظام التعليم في فلسطين. وتكمن إحدى هذه الفرص في الاستفادة من التكنولوجيا. إذ أن التقدم في التكنولوجيا الرقمية لديه المقدرة على سد الفجوة التعليمية الناجمة عن محدودية الموارد. ويمكن لمنصات التعلم عبر الإنترنت والتطبيقات التعليمية والموارد الرقمية أن توفر الوصول إلى التعليم الجيد حتى في المناطق النائية. فضلاً عن ذلك، يمكن للتكنولوجيا أن تسهل تدريب المعلمين والتطوير المهني، مما يضمن تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لتقديم تعليم فاعل.

وتكمن فرصة أخرى في تعزيز الشراكات بين المجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة الدولية. ومن الممكن أن تجلب الجهود التعاونية الموارد التي تشتد الحاجة إليها، مثل التمويل والبنية التحتية، والمواد التعليمية. ويمكن لهذه الشراكات أيضاً تسهيل تبادل المعرفة، وبناء القدرات، وتنفيذ أساليب التدريس المبتكرة.

علاوة على ذلك، هناك تركيز متزايد على التعليم الجامع في فلسطين. ويهدف التعليم الجامع إلى توفير فرص متساوية لجميع الطلبة، بغض النظر عن قدراتهم أو خلفياتهم. يعترف هذا النهج بالاحتياجات المتنوعة للطلبة ويعزز بيئة تعليمية شاملة وداعمة. ومن خلال تبني التعليم الشامل، يمكن لفلسطين أن تضمن حصول كل طفل على تعليم جيد، بغض النظر عن وضعه الاجتماعي، والاقتصادي، أو إعاقته، أو جنسه.

ويبقى التعليم هو المفتاح لتمكين الأفراد وبناء مستقبل مزدهر لفلسطين. وفي حين يواجه نظام التعليم العديد من التحديات، إلا أن هناك فرصاً واعدةً للتحسين. ومن خلال معالجة قضايا الموارد المحدودة من خلال تبني اتجاهات حديثة في إدارة التعليم ومن أهمها اليقظة الاستراتيجية وما تستند إليه من مهارات ومتطلبات.

### الإدارة المدرسية في نظام التعليم الفلسطيني

تؤدي الإدارة المدرسية دورًا حاسمًا في كل أنظمة التعليم على اختلاف توجهاتها، وتؤثر الإدارة والقيادة الفاعلة التي يقدمها مديرو المدارس بشكل مباشر على جودة التعليم، والتنمية الشاملة لتطوير إصلاح منظومة التعليم وتحسين مخرجاتها، وستتناول الباحثة هنا أهم الجوانب المتعلقة بالإدارة المدرسية عامة وفي فلسطين بشكل خاص، تفاوتت الأبعاد التي تناول من خلالها الباحثون في الأونة الأخيرة مفهوم الإدارة المدرسية.

يرى مرسي (2023)، أن الإدارة المدرسية تتضمن عملية التيسير لأمر التربية في إطار محدد هو المدرسة، وفيها يظهر الجانب الإجرائي التطبيقي للخطوط العامة العريضة للإدارة التعليمية، وأنها مجموعة العمليات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل تشاركي وبقيادة شخص مؤهل هو مدير المدرسة. وأكد السعود (2021ب) أن مدير المدرسة الفاعل هو القادر على القيام بمجموعة من الأدوار التي تتلاءم والمتغيرات التي طرأت على واقع التعليم وانعكست على الأداء المدرسي من حيث الأهداف والمناهج وأساليب التعليم، بما يحقق أفضل النتائج، حيث أصبحت هذه الأدوار تشمل ما يأتي:

1. الدور الإداري التنفيذي (Executive Administrative Role) (مدير تنفيذي) ويتضمن هذا الدور توفير الظروف المادية والعناصر البشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية كتوفير الأثاث، والكتب، ومتابعة التأخر، والغياب، والمحافظة على سلامة المبنى المدرسي، وغير ذلك.
2. الدور الفني الإشرافي (Supervisory Technical Role) مشرف تربوي مقيم) ويتضمن هذا الدور قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته وتحفيز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية.
3. الدور الاجتماعي (Social Role) ربط المدرسة بالمجتمع المحلي: ويتضمن هذا الدور إيجاد علاقة بين المدرسة والمنزل، بما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين، والآباء من جهة، وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة بحثًا عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع من جهة أخرى (السعود، 2009).

ويشير الدليل الإجرائي لمدير المدرسة (2020) الصادر عن الإدارة العامة لمتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطيني إلى أن المجالات الإدارية الأساسية لعمل مدير المدرسة تنحصر في (التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، والمتابعة الفنية لأداء المعلم، وتعلم الطلبة، وإدارة الموارد المادية من لوازم ومالية). ووفقاً لوثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة (2023) فإن دور مدير المدرسة الفاعل يتمثل في تنفيذ الأدوار المنوطة به، والتغلب على التحديات التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1. معوقات الموارد: غالباً ما تفتقر المدارس الفلسطينية إلى الموارد الكافية، بما في ذلك الكتب المدرسية والتكنولوجيا والبنية التحتية. ويجب على مديري المدارس إيجاد طرائق مبتكرة للتغلب على هذه التحديات وتزويد الطلبة بالأدوات اللازمة للتعلم.

2. عدم الاستقرار السياسي: يؤثر الصراع السياسي المستمر في فلسطين على نظام التعليم. يجب على المسؤولين التعامل مع الاضطرابات المتكررة والإغلاقات والمخاوف الأمنية، والتي يمكن أن تعطل عملية التعلم وتخلق تحديات إضافية للطلبة، والمعلمين.

3. الفروق الاجتماعية والاقتصادية: هناك فوارق اجتماعية واقتصادية كبيرة بين المجتمعات الفلسطينية، مما يؤثر على نتائج التعليم. ويجب على مديري المدارس معالجة هذه الفوارق وضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلبة، بغض النظر عن خلفياتهم.

4. نقص المعلمين: تواجه فلسطين نقصاً في المعلمين المؤهلين، خاصة في المناطق النائية. يجب على مديري المدارس توظيف المعلمين المؤهلين، والاحتفاظ بهم، وتوفير فرص التطوير المهني، وإنشاء بيئات عمل داعمة لتعزيز جودة التدريس.

ولمواجهة التحديات المذكورة أعلاه، يمكن لمديري المدارس الفلسطينية اعتماد العديد من الحلول وأفضل الممارسات التي تتناسب والمعايير المهنية لمديري المدارس، ومنها:

1. الشراكات، والتعاون: يمكن للمسؤولين إنشاء شراكات مع المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية وأصحاب المصلحة الآخرين للوصول إلى الموارد والخبرات والدعم الإضافي. يمكن أن تساعد الجهود التعاونية في معالجة قيود الموارد وتزويد الطلبة بتجربة تعليمية أكثر شمولاً.

2. التطوير المهني: يعد الاستثمار في التطوير المهني للمعلمين والإداريين أمراً بالغ الأهمية لتحسين جودة التدريس ومهارات القيادة. يمكن للمسؤولين تنظيم ورش العمل، والمؤتمرات، والبرامج التدريبية، لتعزيز معارف ومهارات المعلمين.

3. مشاركة أولياء الأمور، والمجتمع: يمكن أن يؤدي إشراك أولياء الأمور والمجتمع الأوسع في عملية التعليم إلى نتائج أفضل للطلبة. يمكن للمسؤولين تنظيم اجتماعات بين أولياء الأمور والمعلمين، وفعاليات مجتمعية، وورش عمل لتعزيز التعاون، وإنشاء بيئة تعليمية داعمة.

4. توظيف التكنولوجيا: يمكن أن يساعد تبني التكنولوجيا في التغلب على قيود الموارد وتعزيز التعلم بشكل يحقق معايير الإدارة الفاعلة لمدير المدرسة الفلسطيني.

وأخيراً يمكننا أن نتتبع في كافة ما تم عرضه أعلاه، مواقع التقاطع والتوافق مع مفهوم، ودور، وأبعاد اليقظة الاستراتيجية كمهارة إدارية لازمة لمديري المدارس في فلسطين، تمكنهم من رصد الواقع وفهم الحاضر، وتحري المستقبل باحترافية تقي النظام التعليمي في فلسطين من تبعات التحديات والتغيرات المفاجئة، وتسمح بأعلى درجات الاستثمار للفرص المتاحة لتحقيق تعليم عالي الجودة، يلبي حاجات المجتمع الفلسطيني، ويليق بطموحاته، وتطلعاته.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تعرض الباحثة في هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ اليقظة الاستراتيجية، العربية منها والأجنبية، والتي أمكن الاطلاع عليها، مرتبة تاريخياً على النحو الآتي:

#### أ. الدراسات السابقة العربية ذات الصلة

قام زرقين ومدفوني وقرارت (2014) بدراسة هدفت إلى التوصل لرؤية مقترحة لتنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد في السعودية، وذلك من خلال تحديد مُتطلبات تنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتتضمن (اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة الاقتصادية). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (155) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى: أهمية مُتطلبات تنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد، وجاءت اليقظة الاقتصادية في المرتبة الأولى تلتها اليقظة البيئية، ثم اليقظة التنافسية، وبعد ذلك جاءت اليقظة التكنولوجية. كما توصلت الدراسة إلى رؤية مقترحة لتنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد.

كما نفذ العتيبي والقحطاني (2015) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي في الطائف في السعودية، وعلى أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان ببناء استبانة لهذا الغرض، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (112) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن اليقظة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية في تلك المؤسسات، وأن اليقظة الاستراتيجية لها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها بدرجة عالية.

وأجرت حنان الشريف (2018) دراسة هدفت إلى تعرف تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من 75 مؤسسة صغيرة في الجزائر، وقد خلصت النتائج إلى أنه، بالرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي، إلا أن ذلك لم يدفعها نحو استباق الأحداث الخارجية، واستكشاف المفاجآت المحتملة، كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من عوامل النجاح التي تسهم في إنجاح اليقظة الاستراتيجية مثل تخصيص الموارد المالية وتعيين متخصصين في اليقظة الاستراتيجية على هيكليات هذه المؤسسات.

كما قام منهل وحطاب (2018) بدراسة هدفت إلى تعرف تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية المستدامة، بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي. وتم اختبار مخطط الدراسة الفرضي في قطاع التعليم الخاص في محافظة البصرة في العراق، ويتضمن المدارس الأهلية في محافظة البصرة. وكان حجم العينة 343 فرداً. وأظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي.

وأجرى أبو حشيش وآخرون (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توفر المهارات القيادية الناعمة، وواقع تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى في غزة في فلسطين والكشف عن الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة، وبناء السمعة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استهدف الباحثون عينة بلغ عددها (131) موظفاً وموظفة من أصحاب المراكز الإدارية في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر المهارات القيادية الناعمة، واليقظة الاستراتيجية، والسمعة التنظيمية بدرجة كبيرة في جامعة الأقصى. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتوفر المهارات القيادية الناعمة، على بناء السمعة التنظيمية، وتبني التوجهات الاستراتيجية. ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية، لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تلعب الدور الوسيط، في العلاقة بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية.

أما دراسة الزايدي (2019) فهدفت إلى تعرف درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحديد درجة توافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة بمدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (480) مشرفاً، ومشرفة. وخلص البحث إلى: أن درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة عالية وجاء توافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة بمدارس التعليم العام بدرجة متوسطة، ووجدت علاقة ارتباطية طردية عالية بين ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وتوافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة.

كما قامت لمى حميد (2019) بدراسة هدفت إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية لعينة من الكليات الأهلية في بغداد. وقد استهدفت عينة الدراسة (10) من الكليات العراقية الأهلية، وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية وتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي، وكذلك وجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط على الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

وأجرت منار جابر (2019) دراسة هدفت إلى التوصل لآليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. وتم إعداد استبيان لتعرف آراء عينة من الخبراء و عددهم (34) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلي آليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، تضمنت آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعة، وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة، وآليات لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة، وآليات للرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية، ومنهجية هوشين كانري.

وفي دراسة أجرتها نسرین صلاح الدين (2020) هدفت إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (45) عضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة.

كما قامت أسماء عبد الحميد (2021) بدراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في غزة في فلسطين في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت الدراسة كيف يعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعات، وأن تحقيق الميزة التنافسية أحد أهم أهداف المؤسسات الجامعية لإيجاد بيئة مناسبة للابتكار. وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر.

وأجرت هدى محمد (2021) دراسة هدفت إلى تعرف عوامل اليقظة الاستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الابتكارية. وتتضمن عوامل اليقظة الاستراتيجية في خمسة أبعاد متمثلة في اليقظة "المجتمعية، والقانونية، والمعلوماتية، والتكنولوجية، والتنافسية". ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق على عينة مكونة

من (362) من العاملين بمختلف الوظائف الأكاديمية والإدارة بجامعة القاهرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لعوامل اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

أما دراسة أماني صالح (2022)، فقد هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. واشتملت عينة الدراسة على (760) معلماً في (14) مدرسة ثانوية فنية (صناعية، و زراعية، وتجارية) بمحافظة المنيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا جاء بدرجة متوسطة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة. كما تم ترتيب الوظائف حسب ضرورة التطوير على النحو (الاكتشاف، التوقع، التعلم، المراقبة).

كما أجرى البدوي (2022) دراسة هدفت إلى تعرف واقع أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الفني، والدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية للمدارس، وتم تحليل (332) استبانة طبقت على عينة الدراسة. وأشارت أهم النتائج إلى أن واقع توافر مجالات القدرة المؤسسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية جاء بتقدير متوسط، وإن مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية ككل جاء بتقدير متوسط كذلك، وأن معامل ارتباط اليقظة الاستراتيجية والقدرة المؤسسية هو معامل ارتباط مرتفع.

وأجرت راضية حميدة (2022) دراسة هدفت إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في مجابهة الأزمات المحتملة للمنظمات الحديثة في الجزائر، وآليات إدارة المخاطر وتحويلها إلى حلول استباقية لاقتناص فرص التميز. واتبعت الباحثة المنهج التحليلي التركيبي. وقد أظهرت نتائج الدراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تقصي وجمع مصفوفة البيانات والمعلومات والمعارف بشكل تطوعي واستباقي، وبما يتماشى، والتغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات الحديثة، في سبيل الهيمنة على متغيراتها وتوظيفها لصالحها، حفاظاً على بقاء المؤسسة، واستدامة أعمالها ونموها في مواجهة آثار الأزمات المختلفة المحتملة، وكان من أبرز النتائج أيضاً، أن اليقظة الاستراتيجية نظام يزود المؤسسة باستجابة إيجابية نظامية ومرتبة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها، وذلك بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلاً معمقاً ويقظاً. فاليقظة الاستراتيجية هي مقارنة لمواجهة الأزمات وتحويلها إلى فرص، مما يعني أن المنظمات تستخدم هذا النموذج كوسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة.

وفي دراسة أجرتها ريهام العلوي (2022) هدفت إلى تعرف مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميهم. واستخدمت الاستبانة أداة

طبقت على (120) معلماً ومعلمة، وأظهرت الدراسة أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لليقظة الاستراتيجية، جاء بدرجة مرتفعة، وأن تقدير عينة الدراسة لمستوى التميز كذلك جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية ومستوى التميز. كما أجرت نجلاء الفار وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى رصد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن بأنها تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، وتعد اليقظة الاستراتيجية وسيلة استراتيجية للتطوير الإداري، وأن متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام ومن أهمها توافر المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة التنظيمية لمدارس التعليم الثانوي العام، ودعم صنع القرارات وعلاقته بالمعلومات المتاحة في مدارس التعليم الثانوي العام.

وفي دراسة لإسراء قشوع (2023) هدفت إلى تعرف واقع إعداد مدراء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين. حيث تم تطوير أداة الدراسة من ستة مجالات: هي التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، وإدارة الأزمات والتماسك المؤسسي، والاستعداد للتغيير، والتمكين الإداري)، وتكونت عينة الدراسة من (253) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن واقع إعداد مدراء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين كان مرتفعاً.

#### ب. الدراسات السابقة الأجنبية ذات الصلة

أجرى عفيف وآخرون (Afef, et al, 2018) دراسة هدفت إلى تشخيص واقع فهم وممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى المديرين في مجموعة من المؤسسات التونسية. وفق المنهج النوعي، من خلال مقابلات منظمة نفذها الباحثون مع (77) مدير شركة، أو مؤسسة موزعة على ثلاث مجموعات هي عينة هذه الدراسة، والتي كانت أبرز نتائجها، أن هناك أربعة أبعاد أساسية لليقظة الاستراتيجية يحتاجها المديرون لتفعيل ممارستها في الواقع الإداري لمختلف المؤسسات، أيًا كان اختصاصها: سياسياً كان أم اقتصادياً أم ثقافياً ومعرفياً، وهذه الأبعاد هي: تحديد الهدف، والمؤسسة المعنية بالهدف، تحديد مصادر المعلومات، تحديد طرق وأدوات جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها، وأخيراً إدارة المعرفة، وتوظيفها في اتخاذ القرار، وأكدت نتائج الدراسة أن إلمام المديرين ومعرفتهم واتقانهم لهذه المعارف والمهارات من شأنها أن تعزز واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لديهم.

وقامت سوسن الشاعر (Alshaer,2020) بدراسة هدفت إلى تسليط الضوء على أثر اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية لدى الأردنيين في البنوك التجارية. حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (217) مديراً. ووجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. وتوصي الدراسة المنظمات بتوظيفها لجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية وتزويدها بكافة الموارد اللازمة لذلك لتنمية ودعم البراعة التنظيمية لهذه المؤسسات.

وفي دراسة أجرتها نسرین طنایب (Tanayeeb,2020)، هدف إلى تعرف أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة البيئية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات. في فروع بنك الإسكان في الزرقاء وعلى عينة مكونة من (118) موظفاً، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير وعلاقة معنوية إيجابية وقوية بين اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات.

كما نفذ جالود وآخرون (Jalod,et al، 2021) دراسة هدفت إلى إظهار أثر اليقظة الاستراتيجية في الأبعاد المتعلقة بـ (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية). واشتملت عينة الدراسة على (123) مديراً في تلك الشركة، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود أثر كبير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال بأبعادها المختلفة.

وأضاف النوري والجنابي (Alnoori & Janabi,2022) دراسة في هذا المجال، هدفت إلى تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات ومتغير الاستجابة في عينة من تشكيلات مستشفيات القطاع الخاص في محافظة الانبار كمجتمع بحثي. وكانت العينة قصدية بلغ عدد أفرادها (81) عضواً، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود العلاقات الإيجابية والأثر المعنوي لمتغير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمة بأبعادها في مجتمع الدراسة.

كما نفذت نور حسان وسحر حامد (Hassan & Hamed,2022) دراسة هدفت إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات، من خلال مركزية اليقظة الاستراتيجية في كليات جامعة بغداد ودواورها. استهدفت الباحثان عينة بلغت (160) من العاملين (العميد، ومعاون العميد، ورئيس القسم) وذلك باعتماد الاستبيان المتضمن (57) فقرة ومقابلات شخصية. وجاءت نتائج الدراسة لتظهر أن هناك أهمية كبيرة، وفاعلية عالية، للقيادة الرقمية في إدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية، وأن واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة تركي ومحمد (Turki & Mohamed,2023) فقد هدفت إلى دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية، والتجارية) على أداء العاملين في جامعة الفرات الوسطى من وجهة نظر الطلبة. واشتملت عينة الدراسة على (120) طالباً وطالبة وزعت

عليهم استبانة هي أداة هذه الدراسة، أظهرت نتائجها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على أداء العاملين في الجامعة، وأن تعزيز ذلك الأثر يتطلب فهماً واضحاً للأهداف، وفهماً واضحاً لتحديات السوق والفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.

وقامت سلفيا بني هاني (Bani Hani,2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من خلال أبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية). وقد اشتملت عينة الدراسة على (62) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات (جامعة حائل، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة). وأظهرت النتائج أن هناك دوراً أساسياً ووجود تأثير إيجابي معنوي لليقظة التنافسية وأبعاد اليقظة التكنولوجية على القيادة الاستراتيجية.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية تبين للباحثة أن هناك تنوعاً ملحوظاً في المواضيع والمتغيرات والأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات، وتنوع في طبيعة المؤسسات الإدارية منها والتعليمية، والجوانب المختلفة المرتبطة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي تأثرت بمفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها. وقد أجمعت الدراسات أعلاه على التأثير الإيجابي لليقظة الاستراتيجية على المؤسسات الإدارية عامة والتعليمية بشكل خاص. فقد أظهرت دراسة منهل وحطاب (2018) أن لليقظة التنافسية أثراً كبيراً على تحقيق الميزة التنافسية. بينما أوضحت دراسة عفيف وآخرون (2018) أن هناك أربعة أبعاد أساسية لليقظة الاستراتيجية يحتاجها المديرون، لتفعيل ممارستها في الواقع الإداري لمختلف المؤسسات وهذه الأبعاد هي: تحديد الهدف، وتحديد مصادر المعلومات، وتحديد طرق وأدوات جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها، وأخيراً إدارة المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرار، وأكدت نتائج الدراسة أن إلمام المديرين، ومعرفتهم، وإتقانهم لهذه المعارف، والمهارات، من شأنها أن تعزز واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لديهم.

وأشار الزبدي (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين اليقظة الاستراتيجية والقيمة المضافة. بينما أضافت دراسة أبو حشيش وآخرون (2019) وجود علاقة دالة إحصائياً بين اليقظة الاستراتيجية، والسمعة التنظيمية لجامعة الأقصى ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية، كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توفر المهارات القيادية الناعمة، وبناء السمعة التنظيمية. وأكدت لمي حميد (2019) في دراستها على وجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

أما دراسة طناب (2020) فقد أظهرت أن هناك تأثيراً، وعلاقة معنوية إيجابية وقوية بين اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعادها (اليقظة البيئية، واليقظة التكنولوجية، والتنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات. وأكدت دراسة عبد الحميد (2021) على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أضافت دراسة جالود وآخرون (2021) أن لليقظة الاستراتيجية أثراً إيجابياً كبيراً على أداء قيادة الأعمال بكافة أبعادها. في حين أظهرت دراسة صالح (2022) أن أداء مديري المدارس جاء متوسطاً في ضوء اليقظة الاستراتيجية، وأنه من الضرورة تطوير أداء مديري المدارس في ظل هذا المفهوم لتحقيق وظائفه بشكل تراتبي (الاكتشاف، والتوقع، والتعلم، والمراقبة)، ومنحهم الصلاحيات، واللامركزية؛ لتحقيق اتصال مفتوح يضمن تعزيز ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغير الدراسة، وصياغة الإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، كما أفادت في تطوير أداة الدراسة، واعتماد أبعادها كما في دراسة عفيف وآخرون (2018)، ودراسة يحيى الشريف (2018)، ودراسة جابر (2019)، ودراسة صلاح الدين (2020)، ودراسة طناب (2020)، والشاعر (2020)، وجالود (2021) والنوري والجنابي (2022)، وكذلك دراسة بني هاني (2023)، ودراسة تركي ومحمد (2023). إضافة للإفادة منها في طريقة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة، كما قارنت الباحثة نتائج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة للخروج بالتوصيات المناسبة، وتوضيح ما يدعم هذه الدراسة، والإفادة في بناء التصور المقترح لتفعيل اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، الذي يمثل هدف هذه الدراسة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها ومتغيراتها وأهدافها محل البحث، فقد تقاطعت أهداف الدراسة الحالية مع بعض أهداف دراسة العتيبي والقحطاني (2015)، ودراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة أماني (2022)، كما وتقاطعت مع أهداف دراسة البدوي (2022)، ودراسة ريهام العلوي (2022)، ودراسة الفار (2022)، ودراسة سلفيا بني هاني (2023)، بشكل صريح ومباشر من حيث الفئة المستهدفة ودور متغير الدراسة وأهميته، والمعوقات والتحديات التي تواجه تطبيقها كما في دراسة حميدة (2022). وأكدت جميعها على دور اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تحسين القدرة المؤسسية، والقيادة والريادة الاستراتيجية، في إشارة لأهمية هذا المفهوم بأبعاده المختلفة في التأثير على تحسين أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين، والمعوقات التي تواجهها. وبآليات آليات تفعيلها وتحسين مخرجاتها.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تبحث في تطوير تصور مقترح لتعزيز ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً للاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتتميز بدراستها لسياق واقعي مختلف عن أي واقع في هذا العالم، ويخص نظام التعليم الفلسطيني الذي يعاني من أزمات متلاحقة، وفريدة، ومستمرة، بسبب آلة الاحتلال المقيتة، وفي ظل الحرب على غزة، التي حرم نصف مليون طالب فيها من التعلم، وهو ما لم تبحثه الدراسات العربية أو الأجنبية في حدود علم الباحثة.

الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تعرض الباحثة في هذا الفصل وصفاً لطريقة الدراسة محل البحث ومنهجيتها وإجراءاتها، ومجتمعها وعينتها، وطريقة تطوير أدواتها، والتحقق من صدقها، وثباتها، وإجراءات التنفيذ، والمراحل التي تم اتباعها، على النحو الآتي:

#### منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري، إذ أنه الأنسب لتحقيق هدف هذه الدراسة؛ وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج بناءً على ارتباطها بالواقع، ومن ثم بناء التصور الإداري المقترح؛ لتعزيز ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، والتأكد من ملاءمته من الخبراء والمختصين وذوي العلاقة. ولخصوصية هذا النوع من الدراسات، فقد سارت الدراسة وفقاً للمراحل الآتية:

#### المرحلة الأولى: الخلفية النظرية

قامت الباحثة بجمع ومراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على ما ورد عنها في الكتب، والأبحاث، والدراسات العربية، والأجنبية، في حدود علم الباحثة.

#### المرحلة الثانية: فرز المتغيرات والأبعاد التي يركز عليها بناء التصور المقترح

تم اعتماد الأسس، والمرتكزات، والمنهجية، التي يقوم عليها التصور الإداري المقترح، لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وتحليله، وجمع البيانات الخاصة بواقع ممارسة المديرين لليقظة الاستراتيجية، من وجهة نظرهم، والمعلمين العاملين معهم، ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر التي تتابع عملهم في الوزارة والمديريات، وتحليل هذه البيانات. وبناءً عليه، تم تشكيل محاور التصور المقترح وفقاً لها.

### المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات وتحليلها

قامت الباحثة بتطوير أدوات الدراسة، للتعرف إلى واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم ورؤساء، الأقسام ومديري الدوائر التي تتابع عملهم في الوزارة والمديريات، بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، على النحو الآتي:

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (898) مديراً، ومديرة مدرسة، و(32685) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، من جميع مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في فلسطين البالغ عددها (18) مديرية المستهدف لجمع البيانات الكمية. أما البيانات النوعية، فقد تكون مجتمعها من (39) من رؤساء أقسام متابعة الميدان، ومديري الدوائر الفنية في مديريات التربية والتعليم، فضلاً عن موظفي الإدارة العامة لمتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم. حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023-2024).

والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس، والمعلمين في المدارس الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة التي توفرت لها البيانات الرقمية في الإحصائية أعلاه.

#### الجدول (1)

##### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب بعض متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	12966	33583
	أنثى	20617	
الوظيفة	مدير	898	33583
	معلم	32685	
المنطقة التعليمية	شمال	12341	33583
	وسط	8406	
	جنوب	12836	

## عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية حسب جداول كريجسي ومورجان ( Krejcie & Morgan, 1970)، وقامت بتوزيع (368) استبانة على مديري المدارس المستهدفة و(380) استبانة على المعلمين المستهدفين، وبعد استعادة الاستبانات، تم اسقاط عدد منها لعدم اكتمال البيانات، فضلاً عن امتناع البعض عن الاستجابة لأسباب تتعلق بالظروف الأمنية التي رافقت جمع البيانات (الحرب على غزة). لذا فقد خضع للتحليل الإحصائي ما مجموعه (271) استبانة للمديرين، أي (ما نسبته 73% من الاستبانات التي تم توزيعها، و30% من مجتمع الدراسة المستهدف) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. كما تم استعادة وتحليل (380) استبانة للمعلمين (أي ما نسبته 100% من الاستبانات التي تم توزيعها) وهي ممثلة للمجتمع المستهدف وفقاً لجداول كريجسي ومورجان. وعليه فقد بلغ الحجم الكلي للعينة (651) مديراً ومعلماً. والجدول رقم (2) يبين توزع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

### جدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	307	651
	أنثى	344	
المسمى الوظيفي	مدير	271	651
	معلم	380	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	514	651
	ماجستير فأعلى	137	
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	98	651
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	147	
	10 سنوات فأكثر	406	
المنطقة التعليمية	شمال	157	651
	وسط	273	
	جنوب	221	

أما عينة المقابلة فهي عينة قصدية ممثلة للمسؤولين عن متابعة عمل مدير المدرسة بشكل مباشر، وتكونت من (12) فرداً منهم 4 من رؤساء أقسام متابعة الميدان، و4 من مديري الدوائر الفنية في المديریات من شمال، ووسط، وجنوب، المحافظات الشمالية، فضلاً عن 4 من موظفي الإدارة العامة لمتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم.

**أدوات الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى بناء تصور إداري مناسب؛ لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداتي الدراسة على النحو الآتي:

### **1. الاستبانة:**

تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، منها: دراسة أبو حشيش وآخرون (2019)، والزايدي (2019)، وعبد الحميد (2021) وغيرها، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، وحسب الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.

- صياغة فقرات كل بعد من الأبعاد الستة التي تم اعتمادها.

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية بالاعتماد على الدراسات في الأعلى ودراسة كل من: العتيبي والقحطاني (2015)، ودراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة صالح (2022)، ودراسة البدوي (2022)، ودراسة ريهام العلوي (2022)، ودراسة الفار وآخرون (2022)، ودراسة سلفيا بني هاني (2023)، حيث تكونت من قسمين:

**القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية).**

**القسم الثاني يتضمن (36) فقرة موزعة على ستة أبعاد لليقظة الاستراتيجية، كما في الملحق رقم (1) والذي يبين الأداة في صورتها الأولية. والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات مقياس اليقظة الاستراتيجية وعددها (36) على أبعادها الستة.**

### الجدول (3)

توزع فقرات أداة الدراسة على أبعاد اليقظة الاستراتيجية

أبعاد اليقظة الاستراتيجية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات
اليقظة التنافسية	6-1	6
اليقظة التكنولوجية	12-7	6
اليقظة الاجتماعية	18-13	6
اليقظة القانونية	24-19	6
اليقظة البيئية	30-25	6
اليقظة التنظيمية	36-31	6

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) للإجابة على فقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

#### صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال إجراء الطرق الآتية:

#### صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين "رأي، وحكم المحكمين على الصدق الظاهري للاستبانة، وخاصة أن هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبرة" (هاشم، 2019، ص127). حيث قامت الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من السادة المحكمين وعددهم (20) من المتخصصين، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم، ومسمياتهم، ورتبهم الأكاديمية.

وبعد الاطلاع على تعديلات المحكمين، تم التعديل سواء بالحذف، أو الإضافة، وفصل الجمل المركبة، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (36) فقرة. وبعد أن قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل، وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية التي بقيت مكونة من (36) فقرة، حسب الملحق رقم (3).

#### صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال الكلي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً/ة مديراً/ة من خارج عينة الدراسة. وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي،

وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه كما هو ظاهر في الجدول رقم (4).

#### جدول (4)

معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الواحد

اليقظة التنظيمية		اليقظة البيئية		اليقظة القانونية		اليقظة الاجتماعية		اليقظة التكنولوجية		اليقظة التنافسية	
معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
.793**	31	.758**	25	.753**	19	.710**	13	.747**	7	.714**	1
.735**	32	.816**	26	.766**	20	.782**	14	.790**	8	.781**	2
.837**	33	.792**	27	.782**	21	.731**	15	.779**	9	.753**	3
.727**	34	.803**	28	.752**	22	.770**	16	.785**	10	.766**	4
.827**	35	.799**	29	.755**	23	.773**	17	.776**	11	.774**	5
.795**	36	.791**	30	.741**	24	.715**	18	.787**	12	.750**	6

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد على حدة، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك تعد جميع فقرات الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه. كما قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول رقم (5)،

#### جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة	العينة
1	اليقظة التنافسية	.838**	0.000*	30
2	اليقظة التكنولوجية	.816**	0.000*	30
3	اليقظة الاجتماعية	.861**	0.000*	30

30	0.000*	.851**	اليقظة القانونية	4
30	0.000*	.885**	اليقظة البيئية	5
30	0.000*	.868**	اليقظة التنظيمية	6

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك تعد الاستبانة بأبعادها الستة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات الاستقرار، أي إعطاء النتائج نفسها تقريباً، عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من الطلبة، ولأن الثبات نسبي، فقد يوجد اختلاف بين نتائج الفرد نفسه في المرات المختلفة لإجراء الأداة. (عطوان وأبو شعبان، 2019، ص22)، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال: أ. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient): الذي تم حسابه بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلماً، ومديراً من خارج عينة الدراسة. وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

#### الجدول (6)

معاملات ثبات الاستبانة وفقاً لاختبار كرونباخ ألفا

قيم الثبات	ابعاد اليقظة الاستراتيجية
0.850	اليقظة التنافسية
0.869	اليقظة التكنولوجية
0.841	اليقظة الاجتماعية
0.836	اليقظة القانونية
0.882	اليقظة البيئية
0.882	اليقظة التنظيمية

يتضح من النتائج الظاهرة في جدول (6) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل الأبعاد، حيث تراوحت بين (0.880 - 0.882)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ب. التجزئة النصفية: تم حساب الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 معلماً ومديراً من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (7) الجدول (7): معاملات ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية

تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان - براون	معامل الارتباط قبل التصحيح	ابعاد اليقظة الاستراتيجية
0.903	0.823	اليقظة التنافسية
0.907	0.830	اليقظة التكنولوجية
0.898	0.815	اليقظة الاجتماعية
0.936	0.879	اليقظة القانونية
0.951	0.906	اليقظة البيئية
0.937	0.881	اليقظة التنظيمية
0.933	0.874	الاستبانة ككل

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل بعد، حيث تتراوح بين (0.892-0.951)، بينما بلغت للدرجة الكلية للاستبانة (0.933)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق (3) قابلة للاستخدام. **تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):**

لمعرفة درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم، وما إذا كان هناك فروق في هذه الدرجة تعزى لمتغيرات الدراسة، تم احتساب استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة الأولى)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والمكون من خمس درجات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: خمس درجات للبدل (دائماً)، وأربع درجات للبدل (غالباً)، وثلاث درجات للبدل (أحياناً)، ودرجتان للبدل (نادراً)، ودرجة واحدة للبدل (أبداً) كما في الملحق (3) والذي يبين الأداة بصورتها النهائية. وتم تحديد المحك ومعيار الحكم على متوسطات الأداة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{5 - 1} = 1.33$$

### عدد المستويات 3

وعليه ستكون فئات توزيع متوسطات تقديرات عينة الدراسة لفقرات ومجالات الاستبانة (أداة الدراسة)، موزعة على ثلاث فئات هي على النحو الآتي:

- الدرجة المنخفضة لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة التي تتراوح بين (1-2.33)
- الدرجة المتوسطة لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة التي تتراوح بين (2.34-3.67)
- الدرجة المنخفضة لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة التي تتراوح بين (3.68-5)

### 2. أداة المقابلة:

استخدمت الباحثة المقابلة كأداة ثانية لجمع البيانات، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بناء على مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، والتي تضمنت ثلاثة عشر (13) سؤالاً رئيساً، تناولت أبعاد اليقظة الاستراتيجية الستة (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والتنظيمية). وتمّ طرح أسئلة مفتوحة لجمع أكبر قدر من التفاصيل حول إدراك المديرين لهذه الأبعاد وعلاقتها بطبيعة عملهم، ومقترحات تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لديهم.

### إجراءات المقابلة:

بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة بصورتها النهائية وفق الإجراءات المذكورة سابقاً، تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة، وتكونت أسئلة المقابلة بصورتها الأولية من اثني عشر (12) سؤالاً كما في الملحق (4)، حيث تم عرض أسئلة المقابلة على المشرف، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على محكمي الاستبانة أنفسهم أعلاه كما في الملحق (2)، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة بالإضافة والحذف وفقاً لمقترحاتهم، واصبحت بصورتها النهائية تتكون من اثني عشر (12) سؤالاً كما في الملحق (5).

قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة النوعية وبلغ عددهم (12) من الفئات الموصوفة في عينة الدراسة النوعية، خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2024، خلال الفترة الواقعة ما بين (2023/10/15) - (2023/12/15). وتم تسجيل المقابلات كتابة بعد موافقة المشاركين، ثم قامت الباحثة بتفريغ المعلومات، والبيانات، التي تم الحصول عليها من المقابلات بالطريقة السردية، تبعاً لاستجابة كل فرد من أفراد العينة، وتم تحليلها وتصنيفها وفق محاور، وتحديد نقاط الاتفاق

والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة، لاستخراج النتائج، ومناقشتها، وتم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA-2022) للتحليل النوعي للبيانات.

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ هذه الدراسة من خلال الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- بناء أداتي الدراسة (الاستبانة، والمقابلة)، وتحديد أفراد مجتمع الدراسة والعينة من مديرين ومعلمين وعاملين في مديرات التربية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- التأكد من صدق أداتي الدراسة، والتأكد من ثباتهما، بتحكيما من الخبراء، والمختصين (صدق المحكمين)، والتحقق من صدقها بالطرق الإحصائية من خلال حساب معاملات الارتباط لحساب الاتساق الداخلي، وللتحقق من الثبات تم استخدام معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، والتجزئة النصفية بالاعتماد على معامل الارتباط ومعادلة سبيرمان- برون لتصحیح معامل الارتباط.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة لتطبيق أدوات الدراسة، والموجهة من رئاسة جامعة القدس إلى وزير التربية والتعليم ملحق (6). ومن وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم ملحق (7).
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، وجمع إجابات أفراد عينة الدراسة.
- تنفيذ المقابلات الفردية مع عينة الدراسة وتوثيق إجابات الأفراد.
- بعد الانتهاء من تطبيق أداتي الدراسة، وجمعها للبيانات، تم تفریح استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الإحصائي.
- إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي، والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA-2022) للتحليل النوعي للبيانات.
- استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها، وبناء تصور إداري مناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتحكيم هذا التصور من الخبراء التربويين.

- عرض النتائج وتطوير التصور المقترح، وتقديم التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.  
متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية.

2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

أ. الجنس: وله فئتان (نكر، أنثى)

ب. المسمى الوظيفي: وله مستويات: (مدير، معلم)

ت. سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات: (5 سنوات فأقل، و6-10 سنوات، و11 سنة فأكثر).

ث. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

ج. المنطقة التعليمية: ولها ثلاث فئات موزعة جغرافياً: (شمال، وسط، جنوب). بحيث إن (الشمال تضم مديريات التربية والتعليم: جنين، وقباطية، وطوباس، وقلقيلية، وطولكرم، ونابلس) و(الوسط وتضم مديريات التربية والتعليم: جنوب نابلس، وسلفيت، وبير زيت، ورام الله، وأريحا، وضواحي القدس) و(الجنوب ونضم مديريات التربية والتعليم: القدس، وبيت لحم، وشمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل، ويطا).

3. المتغير التابع: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد هو: تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم جمع المعلومات عن الواقع باستخدام أدوات الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومعالجتها، وبرنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA-2022) للتحليل النوعي للبيانات. على النحو الآتي:

- تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test) حيث تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (8).

الجدول (8)

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	ابعاد اليقظة الاستراتيجية
0.075	1.258	اليقظة التنافسية
0.129	1.146	اليقظة التكنولوجية
0.185	1.167	اليقظة الاجتماعية
0.114	1.165	اليقظة القانونية
0.204	1.045	اليقظة البيئية
0.893	0.521	اليقظة التنظيمية
0.120	0.887	واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية

يتبين من جدول (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة.

- وللإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. لمعرفة درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وما إذا كانت هناك فروق ظاهرية في استجابة أفراد عينة الدراسة بين مستويات كل متغير مستقل.

- وللإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية. واختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة عائدة الفروق الدالة إن وجدت.

- كما تم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA-2022) للتحليل النوعي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الثانية (المقابلة).

- وللإجابة على السؤال الثالث: ما التصور الإداري المناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟ تم بناء التصور الإداري المقترح من خلال نتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة من تحليل البيانات الكمية والنوعية الناتجة عن استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة (الاستبانة، والمقابلة). واعتماداً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

- وللإجابة على السؤال الرابع: ما درجة ملاءمة التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ تم عرض التصور المقترح على 12 من الخبراء التربويين المختصين. المرحلة الرابعة: مرحلة بناء التصور الإداري

تم بناء تصور إداري لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، بالاعتماد على نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، وعلى الأدب النظري والدراسات السابقة. وبنائه على أسس ومركزات ليحقق أهدافاً محددة، وبمنهجية واضحة لها خطوات ومراحل تعكس خصائص هذا التصور، مع بيان الجهات المسؤولة عن تطبيقه، والتحديات أو المعوقات التي من الممكن أن تواجهه.

المرحلة الخامسة: التحقق من مدى ملاءمة التصور الإداري المقترح

تم عرض التصور المقترح على اثني عشر (12) من الخبراء والمحكمين التربويين؛ لتحديد درجة ملاءمته وواقعيته وقابليته للتطبيق، انظر ملحق رقم (8).

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال وللدرجة الكلية لواقع اليقظة الاستراتيجية، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة لواقع مجالات اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	اليقظة التكنولوجية	4.17	.60	1	مرتفعة
3	اليقظة الاجتماعية	4.15	.59	2	مرتفعة
6	اليقظة التنظيمية	4.15	.62	2	مرتفعة
1	اليقظة التنافسية	4.11	.61	4	مرتفعة
4	اليقظة القانونية	4.11	.60	4	مرتفعة
5	اليقظة البيئية	4.08	.62	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع اليقظة الاستراتيجية	4.13	.52		مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (9)، أن الدرجة الكلية لواقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم كانت مرتفعة، حيث كان متوسط الاستجابة (4.13)، بانحراف معياري (0.52)، كما كانت درجة الواقع مرتفعة على جميع المجالات، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.08 - 4.17)، وجاء في الرتبة الأولى مجال (اليقظة التكنولوجية)، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.60)، وجاء في الرتبة الثانية مجال اليقظة الاجتماعية، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.59)، ومجال اليقظة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.62)، وجاء في الرتبة الرابعة مجال اليقظة التنافسية

بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.61)، ومجال اليقظة القانونية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.60)، بينما جاء مجال (اليقظة البيئية) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وانحراف معياري (0.62).

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع أبعاد اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة على النحو الآتي:

### 1. مجال اليقظة التنافسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة التنافسية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال اليقظة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء.	4.17	.82	1	مرتفعة
5	يعمل مدير المدرسة على تنمية أداء المعلمين بما يتوافق مع المتطلبات التنافسية.	4.17	.79	1	مرتفعة
4	يحرص مدير المدرسة على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف حرصاً على تميز الأداء لمنافسة المدارس الأخرى.	4.13	.79	3	مرتفعة
6	يسعى مدير المدرسة لتنفيذ خطوات في المجال الفني والإداري والمادي لتحسين وضع المدرسة التنافسي.	4.13	.78	3	مرتفعة
2	يعمل مدير المدرسة على رصد المقدرات التنافسية للمعلمين بصفة مستمرة لتحقيق أداء أفضل.	4.03	.79	5	مرتفعة
3	يعمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة للاستفادة من خبراتهم.	4.03	.84	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال اليقظة التنافسية	4.11	.61		مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (10) أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.11)، والانحراف المعياري (0.61). وتراوح متوسطات

الاستجابة عليها ما بين (4.03 - 4.17)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرات (1، 5): (يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء)، و(يعمل مدير المدرسة على تنمية أداء المعلمين بما يتوافق مع المتطلبات التنافسية)، بمتوسط حسابي (4.17) لكليهما، وانحراف معياري (0.82) و(0.79)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرات (4، 6): (يحرص مدير المدرسة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف حرصاً على تميز الأداء لمنافسة المدارس الأخرى)، و(يسعى مدير المدرسة لتنفيذ خطوات في المجال الفني، والإداري، والمادي لتحسين وضع المدرسة التنافسي)، بمتوسط حسابي (4.13) لكليهما، وانحراف معياري (0.79) و(0.78)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرات (2، 3): (يعمل مدير المدرسة على رصد المقدرات التنافسية للمعلمين بصفة مستمرة لتحقيق أداء أفضل)، و(يعمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته، ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة، للاستفادة من خبراتهم) بمتوسط حسابي (4.03) لكليهما، وانحراف معياري (0.79) و(0.84).

## 2. مجال اليقظة التكنولوجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة التكنولوجية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة لمجال اليقظة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يتابع مدير المدرسة توظيف المعلمين للأجهزة والوسائل التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم.	4.28	.74	1	مرتفعة
7	يعمل مدير المدرسة على تطبيق البرامج المحوسبة لإدارة عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة بكفاءة.	4.23	.76	2	مرتفعة
9	يعمل مدير المدرسة على توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة.	4.21	.76	3	مرتفعة
10	يعمل مدير المدرسة على تحديث موقع المدرسة الإلكتروني ليؤدي الدور المنوط به.	4.13	.82	4	مرتفعة
12	يعمل مدير المدرسة على تطوير البنية التكنولوجية أولاً بأول.	4.12	.83	5	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة ومحيطها.	4.05	.77	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال اليقظة التكنولوجية	4.17	.60		مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (11) أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.60). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.05 - 4.28)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (11): (يتابع مدير المدرسة توظيف المعلمين للأجهزة والوسائل التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم) بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (7): (يحرص مدير المدرسة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف حرصاً على تميز الأداء منافسة المدارس الأخرى) بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (8): (يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة ومحيطها) بمتوسط (4.05)، وانحراف معياري (0.77).

### 3. مجال اليقظة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة الاجتماعية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال اليقظة الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يلتزم مدير المدرسة بالتقاليد المجتمعية المحيطة بمدرسته في أداء المهام.	4.29	.74	1	مرتفعة
17	يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي للعمل على حل مشكلات الطلبة.	4.23	.79	2	مرتفعة
16	يعمل مدير المدرسة على الاستجابة الواعية للأحداث الاجتماعية غير المتوقعة (الطارئة).	4.15	.77	3	مرتفعة
13	يتواصل مدير المدرسة باستمرار مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات.	4.14	.80	4	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية.	4.09	.79	5	مرتفعة
14	يتبنى مدير المدرسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في أنشطة مجتمعية مختلفة.	4.01	.81	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال اليقظة الاجتماعية</b>	<b>4.15</b>	<b>.59</b>		<b>مرتفعة</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (12) أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.59). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.01 - 4.29)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (15): (يلتزم مدير المدرسة بالتقاليد المجتمعية المحيطة بمدرسته في أداء المهمات) بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (17): (يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي للعمل على حل مشكلات الطلبة)، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.79)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (14): (يتبنى مدير المدرسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في أنشطة مجتمعية مختلفة) بمتوسط (4.01)، وانحراف معياري (0.81).

#### 4. مجال اليقظة القانونية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة الاجتماعية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة لمجال اليقظة القانونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	بتابع مدير المدرسة الأحداث الجديدة على المستوى المحلي والدولي والتي قد تؤثر بشكل أو بآخر على مجريات عملية التعليم.	4.29	.78	1	مرتفعة
23	يطلع مدير المدرسة العاملين على كافة التطورات والمستجدات القانونية التي تخص عمل المدرسة.	4.23	.83	2	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يعمل مدير المدرسة على تطبيق التشريعات ومواءمتها لتسهيل سير العمل ونجاحه.	4.09	.78	3	مرتفعة
21	يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية والدولية وتسهم في تحقيق مزايا تنافسية.	4.06	.80	4	مرتفعة
22	يعمل مدير المدرسة بالاستناد إلى التعليمات والقوانين بشكل صارم في متابعة تنفيذ الأعمال والمهام.	3.99	.77	5	مرتفعة
24	يشارك مدير المدرسة في تطوير وتعديل التعليمات اللازمة لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني.	3.98	.89	6	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال اليقظة القانونية		4.11	.60	مرتفعة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (13) أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري (0.60). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.98 - 4.29)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (19): (بتابع مدير المدرسة الأحداث الجديدة على المستوى المحلي، والدولي، والتي قد تؤثر بشكل أو بآخر على مجريات عملية التعليم) بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.78)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (23): (يطلع مدير المدرسة العاملين على كافة التطورات والمستجدات القانونية التي تخص عمل المدرسة) بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (24): (يشارك مدير المدرسة في تطوير وتعديل التعليمات اللازمة، لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني) بمتوسط (3.98)، وانحراف معياري (0.89).

### 5. مجال اليقظة البيئية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة البيئية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لمجال اليقظة البيئية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يتابع مدير المدرسة باهتمام التطور في المجتمع المحيط بالمدرسة.	4.20	.76	1	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	يهتم مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة.	4.15	.81	2	مرتفعة
29	يحفز مدير المدرسة العاملين لتركيز انتباههم على البيئة الخارجية لتحسين أدائهم.	4.13	.78	3	مرتفعة
30	يعمل مدير المدرسة على توظيف مصادر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في تطوير العمل وتحسين الأداء.	4.10	.77	4	مرتفعة
28	يتابع مدير المدرسة التوجهات والتشريعات العالمية والمحلية الخاصة بالبيئة لتحديد أنشطة المدرسة.	3.97	.82	5	مرتفعة
26	يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة.	3.95	.76	6	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال اليقظة البيئية		4.08	.62		مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (14) أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.62). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.95 - 4.20)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (27): (يتابع مدير المدرسة باهتمام التطور في المجتمع المحيط بالمدرسة) بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (25): (يهتم مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة)، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.81)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (26): (يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة، والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة)، بمتوسط (3.95)، وانحراف معياري (0.76).

#### 6. مجال اليقظة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة التنظيمية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال اليقظة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم (ن=651)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات.	4.26	.76	1	مرتفعة
33	يغتتم مدير المدرسة الفرص التي تسهم في تحسين أداء العاملين.	4.25	.75	2	مرتفعة
35	يعمل مدير المدرسة على تفويض الصلاحيات اللازمة لإدارة الأزمات.	4.24	.78	3	مرتفعة
34	يضع مدير المدرسة الخطط البديلة لإدارة عملية التعليم بكفاءة عالية.	4.10	.79	4	مرتفعة
36	يتعامل مدير المدرسة مع الأخطاء كمدخل لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين الأداء.	4.10	.83	5	مرتفعة
32	يستعين مدير المدرسة بخبراء بالعملية التربوية في حل المشكلات التي تواجه العمل.	3.94	.81	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال اليقظة التنظيمية	4.15	.62		مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (15) أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.62). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.94 - 4.26)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (31): (يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات)، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (33): (يغتتم مدير المدرسة الفرص التي تسهم في تحسين أداء العاملين)، بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.75)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (32): (يستعين مدير المدرسة بخبراء بالعملية التربوية في حل المشكلات التي تواجه العمل)، بمتوسط (3.94)، وانحراف معياري (0.81).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)

الدرجة الكلية	الأبعاد (نوع اليقظة)						المتوسط والانحراف	العدد	فئة المتغير	المتغير
	التنظيمية	البيئية	القانونية	الاجتماعية	التكنولوجية	التنافسية				
4.20	3.54	4.12	4.15	4.21	4.26	4.22	المتوسط	271	مدير	المسمى الوظيفي
.42	.43	.55	.50	.51	.54	.49	الانحراف			
4.07	3.41	4.05	4.07	4.11	4.10	4.04	المتوسط	380	معلم	
.57	.57	.67	.66	.63	.64	.67	الانحراف			
4.13	3.48	4.09	4.09	4.13	4.16	4.18	المتوسط	307	ذكر	الجنس
.39	.41	.52	.49	.49	.53	.45	الانحراف			
4.12	3.44	4.06	4.12	4.16	4.18	4.05	المتوسط	344	أنثى	
.60	.60	.69	.68	.65	.66	.70	الانحراف			
4.21	3.52	4.21	4.20	4.18	4.20	4.24	المتوسط	98	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
.48	.49	.54	.59	.57	.59	.55	الانحراف			
4.11	3.48	4.09	4.05	4.09	4.14	4.15	المتوسط	147	من 5-10 سنوات	
.43	.44	.51	.52	.53	.53	.49	الانحراف			
4.11	3.44	4.05	4.10	4.16	4.17	4.06	المتوسط	406	أكثر من 10 سنوات	
.55	.55	.66	.62	.60	.63	.65	الانحراف			
4.14	3.47	4.09	4.11	4.16	4.19	4.12	المتوسط	514	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.52	.52	.63	.61	.58	.59	.60	الانحراف			
4.09	3.43	4.04	4.08	4.11	4.10	4.09	المتوسط	137	دراسات عليا	
.50	.53	.60	.56	.60	.66	.61	الانحراف			
4.24	4.22	4.18	4.23	4.28	4.30	4.20	المتوسط	157	شمال	المنطقة التعليمية
.52	.60	.70	.60	.55	.57	.63	الانحراف			
4.12	4.14	4.08	4.10	4.13	4.17	4.11	المتوسط	273	وسط	
.47	.60	.56	.53	.53	.58	.58	الانحراف			
4.05	4.09	4.01	4.01	4.07	4.08	4.05	المتوسط	221		

.56	.66	.62	.66	.64	.64	.61	الانحراف	جنوب
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------	------

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الدراسة في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية).

ولتحديد دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية وأبعادها والتي تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق كما يظهر من الجدول (17).

الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأثر متغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية (ن = 651)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	مصدر التباين
*.000	15.627	5.606	1	5.606	التنافسية	المسمى الوظيفي هوتلنج=0.020 مستوى الدلالة 0.068
*.001	10.773	3.890	1	3.890	التكنولوجية	
*.029	4.795	1.635	1	1.635	الاجتماعية	
.112	2.526	.914	1	.914	القانونية	
.171	1.878	.726	1	.726	البيئية	
*.000	12.285	4.717	1	4.717	التظيمية	
*0.002	9.60	2.56	1	2.56	الدرجة الكلية	
*.004	8.198	2.974	1	2.974	التنافسية	الجنس هوتلنج=0.025 مستوى الدلالة 0.024
.708	.141	.052	1	.052	التكنولوجية	
.510	.435	.149	1	.149	الاجتماعية	
.543	.371	.135	1	.135	القانونية	
.539	.379	.147	1	.147	البيئية	
.940	.006	.002	1	.002	التظيمية	
.707	.14	.040	1	.038	الدرجة الكلية	
.698	.151	.055	1	.055	التنافسية	المؤهل العلمي

.141	2.172	.795	1	.795	التكنولوجية	هوتلنج=0.13 مستوى الدلالة .260
.372	.797	.274	1	.274	الاجتماعية	
.570	.323	.117	1	.117	القانونية	
.416	.663	.257	1	.257	البيئية	
.444	.587	.230	1	.230	التظيمية	
.340	.913	.24	1	.25	الدرجة الكلية	
*.025	3.723	1.354	2	2.708	التنافسية	عدد سنوات الخدمة هوتلنج=0.39 مستوى الدلالة .035
.781	.247	.091	2	.181	التكنولوجية	
.409	.895	.307	2	.614	الاجتماعية	
.138	1.987	.719	2	1.438	القانونية	
.061	2.806	1.080	2	2.160	البيئية	
.502	.689	.269	2	.539	التظيمية	
.245	1.41	.380	2	.760	الدرجة الكلية	
*.049	3.026	1.103	2	2.206	التنافسية	المنطقة التعليمية هوتلنج=0.32 مستوى الدلالة .107
*.002	6.179	2.229	2	4.458	التكنولوجية	
*.002	6.273	2.117	2	4.233	الاجتماعية	
*.002	6.082	2.173	2	4.346	القانونية	
*.034	3.398	1.305	2	2.611	البيئية	
.138	1.985	.773	2	1.546	التظيمية	
*.003	5.85	1.56	2	3.11	الدرجة الكلية	
		.359	649	232.809	التنافسية	الخطأ
		.361	649	234.367	التكنولوجية	
		.341	649	221.241	الاجتماعية	
		.362	649	234.948	القانونية	
		.386	649	250.795	البيئية	
		.384	649	249.175	التظيمية	
			651	11263.056	التنافسية	الكلية
			651	11570.917	التكنولوجية	
			651	11450.083	الاجتماعية	
			651	11219.389	القانونية	
			651	11106.722	البيئية	

			651	11463.111	التنظيمية	
--	--	--	-----	-----------	-----------	--

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول (17) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على أبعاد اليقظة الاستراتيجية (القانونية، والبيئية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وعلى الأبعاد (التكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والتنظيمية، والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير الجنس، وعلى جميع الأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعلى الأبعاد (التكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والتنظيمية، والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وعلى بعد (التنظيمية) تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

كما أشارت النتائج، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على أبعاد اليقظة (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والدرجة الكلية)، بين المدير والمعلم ولصالح المدير. حيث بلغت قيمة (ف) على بعد اليقظة التنافسية (15.627) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى؛ أي لصالح المدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22) وعند المعلم (4.03)، وعلى بعد اليقظة التكنولوجية بلغت قيمة (ف) (10.773) وبمستوى دلالة (0.001)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى أي لصالح المدير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي عند المدير (4.26) وعند المعلم (4.10)، وعلى بعد اليقظة الاجتماعية بلغت قيمة (ف) (4.795) وبمستوى دلالة (0.029)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى أي لصالح المدير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي عند المدير (4.21) وعند المعلم (4.11)، وعلى بعد اليقظة التنظيمية بلغت قيمة (ف) (12.285) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى أي لصالح المدير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي عند المدير (4.25) وعند المعلم (4.07). بمعنى أن مديري المدارس قد أشاروا أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية على الأبعاد المذكورة والدرجة الكلية أكثر من المعلمين.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على بعد (اليقظة التنافسية) بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، وبلغت قيمة (ف) (8.198) وبمستوى دلالة (0.004) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى أي

لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وعند الإناث (4.05)، بمعنى أن الذكور قد أشاروا أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية على الأبعاد المذكورة والدرجة الكلية أكثر من الإناث.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة على بعد (اليقظة التنافسية) بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على أبعاد اليقظة (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والدرجة الكلية) بين الشمال والجنوب.

ولتحديد مصادر هذه الفروق على متغيري سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدولين (18)، و(19) تبين ذلك.

الجدول (18) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لأثر متغير عدد سنوات الخدمة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية (ن = 651)

عدد سنوات الخدمة المجالات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التنافسية	4.24	0.08		*0.17
	4.15			0.08
	4.06			

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ظهر من الجدول (18) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر متغير عدد سنوات الخدمة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية كما يأتي:

- على مجال التنافسية بين (أقل من 5 سنوات) من جهة و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة ضمن أصحاب الخدمة (أكثر من 10 سنوات) قد أشاروا بوجود ممارسة لمديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لأثر متغير المنطقة التعليمية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية (ن = 651)

المنطقة التعليمية المجالات	المتوسط الحسابي	شمال	وسط	جنوب
التنافسية	4.20		0.09	*0.15
	4.11			0.06
	4.05			
التكنولوجية	4.30		0.13	*0.22
	4.17			0.08
	4.08			
الاجتماعية	4.28		*0.14	0.21*
	4.13			0.06
	4.07			
القانونية	4.23		0.12	*0.21
	4.10			0.08
	4.01			
البيئية	4.18		0.10	*0.16
	4.08			0.06
	4.01			
الدرجة الكلية	4.24		0.11	*0.18
	4.12			0.07
	4.05			

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ظهر من الجدول (19) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر متغير المنطقة التعليمية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية كما يأتي:

- على مجال التنافسية: بين (الشمال) من جهة و(الجنوب) من جهة أخرى ولصالح (الشمال)، بمعنى أن أفراد العينة من (الشمال) قد أشاروا بوجود تنافسية في ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من (الجنوب)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.
- على مجال التكنولوجيا: بين (الشمال) من جهة و(الجنوب) من جهة أخرى ولصالح (الشمال)، بمعنى أن أفراد العينة من (الشمال) قد أشاروا بوجود اهتمام بالجوانب التكنولوجية في ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من (الجنوب)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.
- على مجال الاجتماعية: بين (الشمال) من جهة و(الجنوب، والوسط) من جهة أخرى ولصالح (الشمال)، بمعنى أن أفراد العينة من (الشمال) قد أشاروا بوجود اهتمام بالجوانب الاجتماعية في ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من (الوسط، والجنوب)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.
- على مجال القانونية: بين (الشمال) من جهة و(الجنوب) من جهة أخرى ولصالح (الشمال)، بمعنى أن أفراد العينة من (الشمال) قد أشاروا بوجود اهتمام بالجوانب القانونية في ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من (الجنوب)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.
- على مجال البيئية: بين (الشمال) من جهة و(الجنوب) من جهة أخرى ولصالح (الشمال)، بمعنى أن أفراد العينة من (الشمال) قد أشاروا بوجود اهتمام بالجوانب البيئية في ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من (الجنوب)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.
- على الدرجة الكلية: بين (الشمال) من جهة و(الجنوب) من جهة أخرى ولصالح (الشمال)، بمعنى أن أفراد العينة من (الشمال) قد أشاروا بوجود ممارسة لمديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية أكثر من (الجنوب)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما التصور الإداري المناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة ببناء تصور إداري لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، للاسترشاد بهما في بناء التصور لتحديد الركائز الأساسية، والأهداف والمنهجية التي سيقوم عليها التصور المقترح.

2. مسح واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المستخدمة لهذا الغرض، مجال التحقق من صدقها وثباتها.

3. تحليل البيانات النوعية الناتجة عن مقابلات أفراد العينة النوعية المكونة من (12) فرداً، من رؤساء أقسام متابعة الميدان، ومديري الدوائر الفنية من المديريات، فضلاً عن موظفي الإدارة العامة لمتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم كخبراء تربويين. حيث تم طرح (13) سؤالاً تعلق بتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، بناء على خبراتهم كمشرفين ومتابعين لعمل مديري المدارس في فلسطين، بعد تحكيمها من (20) من المتخصصين التربويين من الجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم ملحق (2)، تم استخدامها وطرحها على العينة النوعية، والتي أجاب عنها الخبراء من المبحوثين، والملحق (5) يبين الأسئلة النوعية بعد التحكيم. وبما أن أفراد عينة المقابلات يعدون خبراء للحكم على موضوع الدراسة، فقد تم الأخذ بأرائهم، ثم تم تجميع كافة بيانات المقابلات، حيث قامت الباحثة بتفريغها جميعها في ملف واحد، ثم استخدمت البرنامج المتخصص بتحليل البيانات النوعية (MAXQDA-2022). وتم إدخال ملف البيانات لبرنامج التحليل النوعي ثم البدء بالترميز المفتوح للعبارات والجمل والفقرات إلى عبارات لها معنى وعلاقة بموضوع الدراسة، وتم الترميز باستخدام ترميز انفيفو المقيد (Invivo)، أي (اعتماد العبارة كما هي إذا كانت مهمة). ثم التعامل مع الإجابات بشكل تخصصي، وتوزيع الإجابات على كل سؤال ضمن بعد معين من أبعاد اليقظة الاستراتيجية. ويبين الجدول (18) توزع الترميزات، والفئات، والفئات الفرعية على المواضيع المتعلقة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية الناتجة عن تحليل البيانات النوعية، باستخدام برنامج (MAXQDA-2022) مرتبة تنازلياً.

الجدول (20): توزع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية على المواضيع المتعلقة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية

الرقم التسلسلي كما ورد في الأداة	عدد الترميزات	عدد الفئات الفرعية	عدد الفئات الرئيسية	الرتبة حسب عدد الترميزات	(الأبعاد المتعلقة بها)	الموضوع الرئيس
3	144	53	8	1	الاجتماعية	Main Theme

اليقظة الاستراتيجية	التنافسية	2	6	39	126	1
	التكنولوجية	3	10	37	115	2
	البيئية	4	11	45	109	5
	التنظيمية	5	8	29	91	6
	القانونية	6	9	32	84	4
	مقترحات ممارسة اليقظة الاستراتيجية	7	14	58	81	7
			66	293	750	المجموع

يظهر من الجدول (20) توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية وتقسيمها إلى فئات فرعية وفئات رئيسية، أظهرت تنوعاً في مضمون إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، وبعد الانتهاء من الترميز الأولي المفتوح (Open Codes) ومراجعته عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، ثم إلى فئات رئيسية (Categories)، ثم تجميع الفئات الرئيسية في مواضيع (Themes)، وربط المواضيع بأبعاد اليقظة الاستراتيجية موضوع الدراسة. وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع، وجود (750) رمزاً مفتوحاً أولاً، تم تقسيمها إلى 293 فئة فرعية، والتي تم تقسيمها إلى (66) فئة رئيسية، والتي تم تقسيمها إلى 6 مواضيع ذات علاقة مباشرة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية التي استهدفتها الدراسة.

وفيما يأتي عرض لأهم نتائج تحليل البيانات النوعية حسب أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالترتيب تنازلياً وحسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل بعد على النحو الآتي:

### 1. التحليل النوعي لبعد اليقظة الاجتماعية:

بلغ عدد الترميزات على بعد اليقظة الاجتماعية (144) ترميزاً، تم فرزها إلى (53) فئة فرعية و(8) فئات رئيسية، توزعت على النحو الآتي:

أ. إجابة السؤال الأول والذي نص على: هل يتواصل مدير المدرسة باستمرار مع مختلف المؤسسات المجتمعية، لتبادل الآراء والخبرات. من منطلق مفهوم المسؤولية المجتمعية؟ وكيف يكون ذلك؟

أجاب (7) أفراد (بنعم) بينما تراوحت إجابات الآخرين بين (نعم، ولكن ليس من منطلق مفهوم المسؤولية المجتمعية)، وبين (لا). وتكونت إجابات الأفراد التي تمت مقابلتهم من (89) رمزاً، جاءت على شكل

توصيات لتحقيق هذا النوع من التواصل، كان أهمها: ضرورة التشاركية في اتخاذ القرارات، تعزيز القدرة على التواصل مع جميع مكونات المجتمع، واستضافة شخصيات اعتبارية، وإشراكهم في العملية التربوية والتعليمية، وتحسين للبيئة المدرسية، وتوفير احتياجات المدرسة، ثم المشاركة في مجلس النظام المدرسي، وتنفيذ برامج العمل التطوعي، واللقاءات التوعوية، والمشاركة في الفعاليات الوطنية والاجتماعية، والاستعانة بأولياء الأمور، في مجال التعليم المساند، وإدارة العلاقات الداخلية، والخارجية، لتوفير ما يلزم من معلومات وبيانات تخدم المدرسة. وفي هذا السياق أجاب أحد الأفراد: "نعم من أجل تفعيل مهارات الاتصال والتواصل، وإدارة العلاقات الداخلية، والخارجية، وذلك من خلال التشبيك، والتشاركية مع المؤسسات المجتمعية مثل المجالس البلدية والقروية والهلال الأحمر، والصحة والأندية والجهات الرسمية، والشرطة المجتمعية، والتوجيه السياسي".

**ب. إجابة السؤال الثاني والذي نص على: هل يعمل مدير المدرسة على الاستجابة الواعية للأحداث الاجتماعية غير المتوقعة (الطارئة)؟ وماهي مؤشرات ذلك؟**

أجاب (11) شخصاً من أفراد العينة التي تمت مقابلتهم بنعم؛ وأقروا بوجود استجابة واعية للطوارئ لدى مديري المدارس. في حين أجاب شخص واحد قائلاً: "أعتقد أن عدداً قليلاً يقومون بذلك ضمن هذا المنظور وغالباً يتم التواصل مع المؤسسات وفقاً لاحتياجات موقفية".

أما مؤشرات الاستجابة الواعية للطوارئ: وهي كما أشار إليها أفراد العينة النوعية على شكل توصيات، تكونت من (55) ترميزاً، تم تقسيمها لتقسيمين من الأكثر للأقل تكراراً كما يلي:

- مؤشرات إدارية للاستجابة الطارئة أهمها: مراعاة حالات الطوارئ مثل الإضرابات والاعلاقات والاجتياحات، ثم إدارة الأزمات مثل (كورونا)، وعمل صيانة مستمرة لمرافق المدرسة، ثم التواصل بشكل مباشر مع المديرية ومراعاة الظروف التي تمر بها المنطقة من حين لآخر، وضرورة توزيع المهام على فريق المدرسة، وتوفير الأدوات اللازمة للاستعداد والجاهزية للاستجابة الطارئة.

- مؤشرات فنية للاستجابة الطارئة: وكان أهمها إجراء التدريب الملائم، ثم مراعاة الفروق الفردية، وإعداد خطط طوارئ في المدرسة، ثم النظرة الاستشراكية على شكل مخاوف، وخدمة مخرجات التربية والتعليم، والتواصل من أجل مناقشة الخطط، وضع خطط بديلة وجاءت جميعها بترميز واحد لكل منها. حيث قال أحد الأفراد: "نعم، ولكن يجب أن يكون ذلك أكثر تنظيماً من خلال إعداد خطط الطوارئ وتشكيل خلية أزمة في المدرسة، ... وتدريب المعلمين على برنامج (تيمز) وعمل مجموعات للطلبة".

**2. التحليل النوعي لبعد اليقظة التنافسية:**

بلغ عدد الترميزات على بعد اليقظة التنافسية (126) ترميزاً، تم فرزها إلى (39) فئة فرعية و(6) فئات رئيسية، توزعت على النحو الآتي:

أ. إجابة السؤال الأول والذي نص على: هل يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء؟ وكيف ذلك؟

أجاب (9) أفراد: بنعم، يعمل مديرو المدارس على توفير معلومات المنافسين. وفي هذا السياق أشار أحدهم قائلاً: "نعم يوفر وذلك من خلال: متابعة مدير المدرسة لإنجازات المدارس الأخرى، ومتابعة الصفحات الإلكترونية للمدارس المنافسة من خلال الاتصال والتواصل بين مديري المدارس".

وأجاب (3) أنه إلى حد ما يعمل المدير على توفير معلومات المنافسين. مشيراً أحدهم قائلاً: "إلى حد ما نعم، فهو يتبادل مع زملائه المعلومات، إذا طلبت منه فقط أما من ناحية المبادرة بذلك فلا".

أما طرق توفير معلومات المنافسين، وهي كما أشار إليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (52) ترميزاً وجاءت جميعها على شكل توصيات أهمها: ضرورة متابعة إنجازات المدارس الأخرى، والالتحاق بالدورات التطويرية، ومن خلال إجراءات إشرافية ينفذها المدير، وتنفيذ زيارات تبادلية داخلية وخارجية، وتطوير أدائه الشخصي مقارنة بزملائه، وتبادل المعلومات مع زملائه، ومتابعة توصيات المشرفين، وتطوير الفريق، ورفع قدراتهم الأدائية، والاتصال والتواصل بين مديري المدارس. ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل، والقراءة، والاطلاع على المستجدات، وإعداد خطة تنمية مهنية، وقراءة الكتب الحديثة، والمقارنة مع المدارس والادارات المجاورة. ذكر أحدهم أنه: "من الضروري أن يعمل مدير المدرسة على الاطلاع على قصص نجاح، ومبادرات، سواء كانت لأفراد، أو مدارس أخرى، والاستفادة منها في تحسين الأداء، وتنفيذ الزيارات التبادلية والتشبيك، بعد التنسيق مع المديرية".

ب. إجابة السؤال الثاني والذي نص على: ما مؤشرات عمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة؟

تكونت الإجابات من (62) ترميزاً، تم تقسيمها إلى مؤشرات فنية، ومؤشرات إدارية، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- **المؤشرات الفنية:** وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (37) رمزاً، وكان ترتيبها تنازلياً: المقارنة بنتائج المدارس، ثم تفعيل الأنشطة الطلابية، ثم مقارنة نتائج الثانوية العامة، ثم النجاح في الاختبارات الموحدة، ثم زيارات تبادلية مع معلمين ذوي خبرة، وتحليل نتائج الطلبة في مدرسته، ثم مشاركة المعلمين في لجان المباحث، وتقييم المعلمين من المشرفين، والإبداع، والتميز. وأشار أحد الأفراد

لبعض هذه المؤشرات بقوله: "من خلال تطوير فريقه، ورفع قدراتهم الأدائية، بعد إعداد خطة تنمية مهنية لمعلميهم، تنفيذ أيام دراسية، وورشات عمل تبعاً لاحتياجات الفريق".

- **المؤشرات الإدارية:** وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (25) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية وعدد الترميزات فيما يتعلق بمؤشرات المقارنة مع المدارس المنافسة. وقامت الباحثة باستخلاصها وترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يلي: الاستفادة من المعلومات، ثم وضع خطط بناء على رؤية موحدة، وتعزيز التجهيزات التكنولوجية، وتطوير البيئة المدرسية لتكون جاذبة، ومعالجة المشكلات مثل الغياب والتأخر الصباحي، والالتزام بالتعليمات، ودرجة الانضباط الطلابية. وهنا أشار أحد الأفراد قائلاً: "يكون ذلك عن طريق: الالتحاق بالدورات التدريبية، القراءة والاطلاع على المستجدات، والزيارات مع المدارس المميزة والاستفادة من تجارب الآخرين ومتابعة توصيات المشرفين والأقسام الفنية والعمل على النمو المهني للمعلمين وتفعيل الزيارات الإشرافية ومجتمعات التعلم المهنية وتحديد احتياجات الأفراد المعلمين، والإداريين".

### 3. التحليل النوعي لبعد اليقظة التكنولوجية:

بلغ عدد الترميزات على بعد اليقظة التكنولوجية (115) ترميزاً، تم فرزها إلى (37) فئة فرعية و(10) فئات رئيسية، توزعت على النحو الآتي:

أ. **إجابة السؤال الأول والذي نص على:** هل يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة والتواصل مع محيطها. وكيف؟

أجاب بنعم (10) أشخاص، وتكونت إجابات الأفراد من (71) ترميزاً على شكل توصيات، تم تقسيمها إلى توصيات خاصة بطرق توظيف التكنولوجيا إدارياً، وأخرى لطرق توظيف التكنولوجيا فناً، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- **توصيات لتوظيف التكنولوجيا إدارياً:** وتكونت من (39) رمزاً، أهمها: ضرورة تفعيل ذلك في الاتصال والتواصل في العمل، ثم مواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الإدارية، وتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع أولياء الأمور، من خلال المجموعات، وتفعيل صفحة المدرسة الإلكترونية، والتوثيق الإلكتروني لكافة أعمال المدرسة، واعتماد جميع الأعمال الإدارية المحوسبة، حيث قال أحد الأفراد: "نعم ويجب تفعيل هذا التوظيف من خلال: المراسلات الإلكترونية بين المدرسة والمديرية من جهة ومع أولياء الأمور من جهة أخرى، واستخدام الأرشيف الإلكتروني والتوثيق الإلكتروني لكافة أعمال المدرسة".

- توصيات توظيف التكنولوجيا فنياً: وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من 20 ترميزاً على شكل توصيات، كان أهمها: ضرورة مواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الفنية، وحضور الدورات التدريبية إلكترونياً، وتفعيل منصة المدرسة الإلكترونية (e-school). وحول ذلك أجاب أحد الأفراد: "نعم، ويمكن تعزيز ذلك من خلال مواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الفنية والتدريب عليها مع طاقم الموظفين في المدرسة بالتواصل داخل المديرية، وخارجياً لبعض الذين يسعون للمنافسة والتميز من خلال التعلم والتطوير الذاتي".

ب. إجابة السؤال الثاني والذي نص على: هل يعمل مدير المدرسة على تحديث موقع المدرسة الإلكتروني ليؤدي الدور المنوط به. هل يعمل مدير المدرسة على تطوير البنية التكنولوجية أولاً بأول؟ وأجاب عليها (11) شخصاً بنعم، وتكونت إجاباتهم من (43) ترميزاً على شكل توصيات، وتم تقسيمها إلى إجراءات تطوير البنية التكنولوجية، وطرق تحديث الموقع الإلكتروني، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- إجراءات تطوير البنية التكنولوجية: وتكونت من (19) رمزاً، جاءت على شكل توصيات، أهمها: تطوير البنية التكنولوجية وتوفير الأجهزة التي تحتاجها المدرسة، وزيادة سرعة الإنترنت، بما يلبي الاحتياجات التقنية والتكنولوجية. وحسب قول أحدهم: "نعم، ويمكن تعزيز ذلك من خلال مواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الإدارية، والفنية، والتدريب عليها، مع طاقم الموظفين في المدرسة".

- طرق تحديث الموقع الإلكتروني: وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (12) ترميزاً، كان أهمها: ضرورة تطوير البيئة الإلكترونية، وتحديث البيانات الرقمية أولاً بأول. وفي هذا السياق قال أحد الأفراد: "نعم طبيعة عمل مدير المدرسة محوسب، من حيث: الجداول، والخطة، والتشكيلات، والتقارير، وتفعيل منصة (ايسكول) وبرنامج (المينامي)، بالفضلاً عن تقرير الزيارة الداعمة من قسم ضبط الأداء المدرسي، حيث ترفع على منصة (ايسكول) مباشرة وجميع الأعمال الإدارية محوسبة".

#### 4. التحليل النوعي لبعء اليقظة البيئية:

بلغ عدد الترميزات على بعد اليقظة البيئية (109) ترميزات، تم فرزها إلى (45) فئة فرعية، و(11) فئة رئيسية، توزعت على النحو الآتي:

أ. إجابة السؤال الأول والذي ينص على: هل هناك آلية تساعد مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة بمدرسته؟

- آليات جمع المعلومات الاجتماعية: تكونت من (48) ترميزاً، وتم تقسيمها إلى: على مستوى المجتمع، وجاءت التوصيات تركز على تعليمات، وبيانات البلديات، ثم النشرات الصادرة عن الوزارة، وتعليمات مديريات التربية، ثم منشورات دائرة الإحصاء المركزية، ثم تعليمات الشؤون الاجتماعية، ومشاركات مجالس أولياء الأمور، وبيانات من المجتمع المحلي، ثم الجمعيات الخيرية، وتعليمات الهيئات المستقلة، وتعليمات من الصحة. وفي هذا السياق أشار أحد الأفراد قائلاً: "نعم، من خلال المجتمع المحلي وأولياء الأمور وأصحاب الخبرات من المتقاعدين".

وعلى مستوى المدرسة، تم رصد مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توفير البيانات الوصفية لمجتمع المدرسة من خلال نتائج التحليل البيئي للمدرسة، وتوظيف استمارة أحوال الطالب، وعقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور، ثم البيانات والمعلومات المالية، فقد قال أحد الأفراد: "نعم من خلال الاستعانة ببيانات المدرسة المرصودة لكل طالب والسجلات الرسمية، كذلك مهمات المرشد التربوي التي تسهل جمع البيانات لكل طالب ومجالس أولياء الأمور والمؤسسات ذات العلاقة، والاعتماد على المرشد التربوي للتغيرات النفسية الفردية والجماعية".

ب. إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: هل يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة على مجريات عملية التعليم؟ وكيف؟

وأجاب عليها بنعم 10 أشخاص، وتكونت من (61) ترميزاً، وتم تقسيمها إلى آليات مشاركة ذوي العلاقة حول التعليم، ودراسة ظروف المدرسة، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- آليات مشاركة ذوي العلاقة حول التعليم: وتكونت من 29 رمزاً، جاءت على شكل توصيات، كان أهمها: ضرورة استضافة الخبراء من أولياء الأمور، ومن المجتمع المحلي، ومن الجهات ذات العلاقة والخبرات من المتقاعدين، ثم الاتصالات غير المباشرة، والاجتماعات الجماعية، والاجتماعات الفردية، وعبر التواصل المباشر. وفي هذا السياق أشار أحد الأفراد "نعم من خلال التواصل مع المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة، كالبلديات، والمجالس القروية، والشؤون الاجتماعية، والتنمية الأسرية والجمعيات الخيرية، والاعتماد على المرشد التربوي للتغيرات النفسية الفردية والجماعية".

- دراسة ظروف المدرسة: وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (20) ترميزاً، وجاءت على شكل توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بجمع البيانات التي تتعلق باختلاف الثقافات، والظروف المادية للسكان، وموقع المدرسة بالنسبة للتجمع السكاني، والشارع الرئيس، وقرب المدرسة من مستوطنة، أو حاجز احتلالي، أو جدار الفصل العنصري، أو قوعها قرب خزان مياه القرية، ووجود خطر مثلاً وجود

مجموعة آبار قديمة، كونها قرية نائية أم لا. وفي هذا السياق أشار أحد الأفراد: "نعم، ضرورة جمع البيانات التي تتعلق مثلاً بوجود المدرسة بالقرب من مستوطنة، أو شارع رئيسي، أو منطقة بعيدة عن التجمع السكاني، الظروف المادية للسكان، قرية نائية، وجود خطر مثلاً وجود مجموعة آبار قديمة وقوعها قرب خزان مياه القرية وبرج عالي، كثير من الأمثلة يحتاج المدير التشبيك مع ذوي الاختصاص".

#### 5. التحليل النوعي لبعء اليقظة التنظيمية:

بلغ عدد الترميزات على بعد اليقظة البيئية (91) ترميزاً، تم فرزها إلى (29) فئة فرعية و(8) فئات رئيسية، توزعت على النحو الآتي:

أ. إجابة السؤال الأول والذي ينص على: هل يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات بشكل منتظم ومستمر؟

تكونت من (22) ترميزاً، وأجاب عليها بنعم (11) شخصاً، وإلى حد ما شخص واحد، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية، وقامت الباحثة باستخلاص أهمها وهي، ضرورة مراجعة دراسات ونظريات إدارية جديدة، كلما اقتضت الحاجة لذلك، ثم المراجعة المستمرة والمتابعة للعمليات الإدارية، وتطوير النظام الإداري، ومتابعة أداء المعلمين، والتنسيق مع جهات الاختصاص لتوفير الموارد البشرية، ووفق ما تراه الإدارة من تعليمات. وقال أحد المستجيبين: "نعم، يجب أن يطور مدير المدرسة من نظامه الإداري، كلما اقتضت الضرورة وتوفر دراسات ونظريات إدارية جديدة".

ب. إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: هل يضع مدير المدرسة الخطط البديلة لإدارة عملية التعليم؟

وتكونت من (70) ترميزاً، وأجاب عليها بنعم (9) أشخاص، وتم تقسيمها إلى مؤشرات الخطط البديلة، وتنفيذ تعليمات وزارة التربية والتعليم، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- مؤشرات الخطط البديلة: وتكونت من (29) رمزاً، ووردت على شكل توصيات أهمها: اعتماد خطط الطوارئ، ثم وضع خطط لتحسين البيئة المدرسية والتعليمية، ثم خطط للمتابعة وتحسين الأداء للمعلمين، ثم اعتماد التعليم الإلكتروني فترة الحرب و(الكورونا)، ثم مراعاة الفروق الفردية، وخطط للمتابعة وتحسين الأداء للطلبة، وتقديم تعليم ذو جودة ونوعية عالية، والتعاون مع المجتمع المحلي، وتفعيل دور التعليم المساند. فقد قال أحد أفراد العينة: "نعم، يجب على مدير المدرسة وضع الخطط البديلة بكفاءة عالية لا سيما في ظروفنا الراهنة وتوالي الأحداث والازمات بشكل متسارع الأمر الذي أثر على واقع التعليم في فلسطين".

- تنفيذ تعليمات وزارة التربية والتعليم: وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (29) ترميزاً، وأهم ما ذكر فيها: التنفيذ المرتبط بأسس التقويم التربوية، ثم أسس التوظيف، ثم دراسة التشكيلات المدرسية، وأسس النجاح والرسوب، ثم سياسة الحد من العنف، ثم امتحان الثانوية العامة، ثم فتح شعبة أو إضافة فرع جديد، والتعليمات الإدارية، والتعليمات المالية، وأسس الحضور والغياب، وأسس القبول. فقد قال أحدهم: "نعم هناك متابعة مستمرة؛ لان هناك تغير مستمر في التعليمات الصادرة من الوزارة بخصوص التشكيلات المدرسية، أسس التقييم، أسس التوظيف، أسس النجاح، والرسوب، ... الخ".

#### 6. التحليل النوعي لبعدهم اليقظة القانونية:

بلغ عدد الترميزات على بعد اليقظة القانونية (84) ترميزاً، تم فرزها إلى (32) فئة فرعية، و(9) فئات رئيسية، توزعت على النحو الآتي:

أ. إجابة السؤال الأول والذي ينص على: هل يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية والدولية وتسهم في تحقيق مزايا تنافسية؟ وكيف؟

تكونت من (32) ترميزاً، وتم تقسيمها إلى توجهات تخدم تشريعات محلية، توجهات تخدم تشريعات دولية، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- توجهات تخدم تشريعات محلية: وتكونت من (25) ترميزاً، أهم ما ورد من توصيات: الالتزام بالتشريعات المحلية، ثم مراعاة سياسة الوزارة، ثم الانسجام مع القانون العام للبلد، والتأكيد على حقوق الطفل والمرأة، ثم سياسة الحد من العنف، وحقوق المعلم وواجباته، والحق في التعليم. وورد في قول أحد الأفراد: "نعم، يمكن أن يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية وفق الانظمة والتشريعات المسموح بها والتي تتسجم ورؤى وزارة التربية والتعليم والتي من شأنها المساهمة في تحقيق مزايا تنافسية تحقق الاهداف التربوية المنشودة".

- توجهات تخدم تشريعات دولية: وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (7) ترميزات، أهمها: الاهتمام بمبادرات تنبثق من تشريعات عالمية، ثم الاستفادة من تجارب الدول الأخرى. في هذا السياق أشار أحد الأفراد قائلاً: "نعم، ولكن ضمن القانون الناظم الذي يوفر هذه التوجيهات والتشريعات وأن تخدم المدرسة بما ينسجم مع القانون العام، ولا مانع بأن تكون هذه التشريعات سواء كانت محلية أم دولية مثلاً يحتذى به وتبعث على المنافسة إذا كانت تصب في مصلحة المدرسة".

- آليات تحقيق مزايا تنافسية: وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (6) ترميزات، أهمها: ضرورة تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتشجيع المنافسة الإيجابية بين المدارس، والعلاقة

التكاملية مع مؤسسات المجتمع، والعمل التطوعي، وتنفيذ أنشطة، وفعاليات مختلفة، والاستجابة للتوجيهات وتجسيدها في المدرسة. وقد قال أحد الأفراد: نعم، يمكن أن يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية والدولية وفق الأنظمة والتشريعات المسموح بها، والتي تنسجم ورؤى وزارة التربية والتعليم والتي من شأنها الإسهام في تحقيق مزايا تنافسية تحقق الأهداف التربوية المنشودة".

ب. إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: هل يشارك مدير المدرسة بتطوير وتعديل التعليمات اللازمة لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني؟

أجاب عليها بنعم (10) أشخاص، وإلى حد ما شخصان، وتكونت من (46) ترميزاً، وتم تقسيمها إلى المستوى الوطني، وعلى مستوى المدرسة، وتم رصد مجموعة من الفئات الفرعية لكل منهما كما يأتي:

- **المستوى الوطني:** وتكونت من (27) ترميزاً، ظهرت على شكل توصيات أهمها: ضرورة مشاركة المديرين في وضع بعض السياسات التعليمية مثل نظام الثانوية العامة، والمشاركة في إعداد المواد التدريبية، ثم اشراك الإدارات في بناء الخطط الاستراتيجية، وتطوير الواقع التعليمي، ثم تقديم مقترحات على مستوى المدرسة، ثم تقديم مقترحات تربوية عامة. فقد قال أحد الأفراد: "نعم، من خلال مشاركة المديرين في دورات تدريبية من الوزارة من شأنها رفع قدراتهم في القيادة التربوية لتطوير الواقع التعليمي على مستوى مدارس الوطن جميعها، وإشراك الإدارات في بناء الخطط الاستراتيجية في الوزارة".

- **على مستوى المدرسة:** وهي كما أجمع عليها أفراد العينة النوعية، تكونت من (7) ترميزات، وجاء ترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يأتي: مجال التعليمات الداخلية في المدرسة، ثم مشاركة المديرين في دورات تدريبية، ثم اجتماعات تهدف لتحسين أداء المدرسة، وتطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. فقد قال أحدهم: "فقط في مجال التعليمات الداخلية في المدرسة نفسها فهو يتلقى التعليمات دون تعديل".

#### 7. التحليل النوعي للسؤال المفتوح حول: مقترحات تفعيل اليقظة الاستراتيجية:

بلغ عدد الترميزات على مقترحات تفعيل اليقظة الاستراتيجية (81) ترميزاً، تم فرزها إلى (58) فئة فرعية، و(14) فئة رئيسية ضمن المجالات السياسية والإجرائية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

## أ. المجال الإجرائي:

وتكون من (45) ترميزاً، وتم تقسيمها على أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وجاء ترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يأتي:

- **البعد الاجتماعي:** وتكون من (14) ترميزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها، وترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يأتي: تنظيم عروضات رياضية، وتنظيم عروضات اجتماعية، وتنظيم عروضات تربوية، وتنظيم عروضات ثقافية، وتشجيع الزيارات التبادلية الدولية، وتشجيع الزيارات التبادلية المحلية، إبراز الشخصية القيادية الإيجابية. وهذا ما عبر عنه أحد المستجيبين قائلاً: "من الإجراءات ضرورة تشجيع الزيارات التبادلية على الصعيدين المحلي والخارجي لمديري هذه النوعية من المدارس، وعمل منافسات ثقافية وتربوية واجتماعية ورياضية بين هذه المدارس".

- **البعد التنظيمي:** وتكون من (11) ترميزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها وترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يأتي: تطوير قدرات المديرين الإدارية، ثم ممارسة اليقظة الاستراتيجية، ثم وجود خطة للمدرسة، واختيار المعايير للتعين، وتعديل بنود تقييم مديري المدارس، واخضاعهم للتدريب بشكل مستمر قبل تكليفهم بإدارة المدرسة، وإعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات، وتطبيق مبدأ اللامركزية في العمل. حيث أشار أحدهم إلى: "ضرورة اختيار المديرين من ذوي الكفاءة والخبرة، والعمل على تطوير أداء المديرين وقدراتهم المهنية".

- **البعد التنافسي:** وتكون من (9) ترميزات، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها وترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يأتي: اختيار المديرين من ذوي الكفاءة، والخبرة، واختيار مديري المدارس بعناية، وتطوير وبناء قدرات وكفايات مديري المدارس، ثم مراعاة الاحتياجات المهنية للمديرين، والمهنية العالية عند اختيار مديري المدارس، وإيجاد حوافز مادية ومعنوية. حيث قال أحد الافراد: "ضرورة عمل منافسات ثقافية وتربوية واجتماعية ورياضية بين هذه المدارس".

- **البعد البيئي:** وتكون من (6) ترميزات، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها وترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً، كما يأتي: توفير بنى تحتية مناسبة، ثم التوعية بأهمية بيئة المدرسة وتطويرها، وتطوير بيئة المدارس، وتبديل مديري المدارس كل

5 سنوات. كما أشار أحدهم قائلاً: "ضرورة توفير بنى تحتية مناسبة تخدم الواقع المدرسي وتراعي التطور الحالي والمستقبلي".

- **البعد القانوني:** وتكون من (4) ترميزات، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها، وترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً، كما يأتي: اختيار مديري مدراس الثانوية ممن يدرسون الثانوية فقط، وإعطاء مديري المدارس الثانوية صلاحيات ذاتية، وألا تقل الخبرة عن 10 سنوات في التعليم قبل انتقاله للإدارة. فقد قال أحد المستجيبين: "ضرورة إخضاع مديري المدارس للتدريب بشكل مستمر قبل تكليفهم بإدارة المدرسة، وألا تقل الخبرة عن 10 سنوات في التعليم قبل انتقاله للإدارة، وتبديل مديري المدارس كل 5 سنوات بين المدارس، حتى لو كان في بلده".

- **البعد التكنولوجي:** وتكون من ترميز واحد فقط، وكان ترتيبها السادس حسب الأهمية وعدد الترميزات. وهو: ضرورة استخدام نماذج تطبيقية محوسبة. وفي هذا السياق أشار أحدهم: " بضرورة التدريب على استخدام التطبيقات المحوسبة بحيث يكون التدريب مقترناً بأمثلة ونماذج تطبيقية ".

**ب. المجال السياسي:** وتكون من (36) ترميزاً، وتم توزيعها على أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وجاء ترتيبها حسب عدد الترميزات من الأكثر للأقل تكراراً كما يأتي:

- **البعد التنظيمي:** وتكون من (18) ترميزاً، وكانت أهم التوصيات كما يأتي: تدريب وتأهيل مديري المدارس، ثم تنمية المهارات الإدارية لمدير المدرسة، تنمية المهارات الفنية لمدير المدرسة، وجود يقظة استراتيجية لدى المديرين، ووجود خطة طوارئ في المدرسة، وتجربة الإدارة الذاتية، وتطوير معايير اختيار مديري المدارس، وتعديل سياسة الحد من العنف، ومنح مديري المدارس صلاحيات أوسع. وفي هذا السياق أشار أحد الأفراد: " ضرورة تطوير معايير اختيار مديري المدارس، وتدريب مديري المدارس وتأهيلهم وفق الأبعاد الستة المذكورة وغيرها، وتجربة الإدارة الذاتية مع المتابعة الذكية والتقييم التعزيزي التفاضلي، وتطوير القدرات من خلال تبادل الخبرات".

- **البعد القانوني:** وتكون من (9) ترميزات، وكانت أهم التوصيات كما يأتي: منح مديري المدارس صلاحيات أوسع، ووضع أسس ومعايير في اختيار مديري المدارس، وإشراك المدير في سن القوانين والتشريعات، ووجود قوانين مرنة تساعد المدير في العمل، وإلزام مدير المدرسة بالتدريب والتأهيل المستمر، والتعديل في الأسس والمعايير، وإعادة النظر في أسس اختيار مديري المدارس، وإلغاء التدرج في العقوبات حسب التجاوز، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالمواقف. حيث أكد أحد الأفراد على: "ضرورة وضع أسس ومعايير أكثر عناية ودقة في عملية اختيار مديري المدارس".

- **البعد التنافسي:** وتكون من (6) ترميزات، وكانت أهم التوصيات كما يأتي: تعزيز روح الإبداع والتنافس، ثم التقييم التعزيزي التنافسي، وربط العلاوة بتقييم الأداء، ومكافأة مالية للمدير المتميز، ورفع سقف التوقعات. وفي هذا السياق أشار أحدهم إلى: "ضرورة تعزيز روح الإبداع والتنافس لديهم، والتقييم التعزيزي التنافسي".

- **البعد البيئي:** وتكون من ترميز واحد فقط، وكان ترتيبه الرابع حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها كما يأتي: تدريب المديرين بما يتلاءم مع الواقع والمتطلبات. حيث قال أحد الأفراد: "ضرورة تدريب وتأهيل المديرين بما يتلاءم مع الواقع والمتطلبات، وضرورة توفير بنى تحتية مناسبة تخدم الواقع المدرسي وتراعي التطور الحالي والمستقبلي".

- **البعد الاجتماعي:** وتكون من ترميز واحد فقط، وكان ترتيبه الخامس حسب الأهمية وعدد الترميزات. وقامت الباحثة باستخلاصها كما يأتي: تطوير القدرات من خلال تبادل الخبرات. وفي هذا السياق ذكر أحدهم: "ضرورة تطوير القدرات من خلال تبادل الخبرات".

- **البعد التكنولوجي:** وتكون من (1) ترميز، وكان ترتيبها السادس حسب الأهمية وعدد الترميزات. وهو: المتابعة المحوسبة الذكية. حيث قال أحد الأفراد: " بحيث يكون العمل الإداري مقترناً بأتملة ونماذج تطبيقية محوسبة ذكية".

**وبناءً على ما تقدم تم بناء التصور على النحو الآتي:**

**اسم التصور: تصور (البنى أبو سرحان، 2024) لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري**

**المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة**

**تمهيد:**

بعد مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، والوقوف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية بشكل مفصل، وبناءً على الدراسة النظرية، وتحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، ومقابلات الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص والخبرة العملية، ومن خبرات الباحثة كمشرفة في وزارة التربية والتعليم، وعملها كمدرسة لمديري المدارس في مجال الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، ومن واقع ملاحظتها لوجود فجوة في معارف وقدرات ومهارات مديري المدارس في متطلبات تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ونظراً للدور الكبير الذي يؤديه مديرو المدارس في إحداث التغيير المطلوب في تحسين وتطوير العملية التعليمية، ومن منطلق الحاجة الملحة لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية الممنهجة في إدارتهم لمدارسهم، قامت الباحثة ببناء تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة

اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة. هو تصور (البنى أبو سرحان، 2024) لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وذلك وفق منهجية اقترحتها الباحثة هي (منهجية كاديبارد CADIPPARD) وهي الاختصار لما خلصت له الباحثة كخطوات تطبيقية مقترحة لممارسة اليقظة الاستراتيجية، وكما وردت في تعريفات مختلفة تم عرضها في الإطار النظري لهذه الدراسة، منها تعريف زرقين ومدفوني وتقرارت (2014)، والعتيبي والقحطاني (2015)، والزهيري (2018)، وحמיד وإبراهيم (2019)، ورباع (2021)، والزعبي (2021)، وعبد الله (2021)، وأبو عزيز وآخرون (2022). وخلصتها (اجمع البيانات Collect data ، حلل Analyze ، ناقش Discus، فسر Interpret، تنبأ Prophecy، خطط Plan، طبق Apply، تأمل Reflect، طور Develop)، والتي تمثل هيكل هذا التصور على النحو الآتي:

#### أولاً: مرتكزات التصور

ينطلق هذا التصور لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من واقع النتائج الكمية والنوعية التي توصلت إليها الدراسة الحالية. ومن خلال تحليل الإطار النظري لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وأبعادها، ومن واقع خصائص النظام الإداري للتعليم في فلسطين وبنيتها ومكوناته. وعليه فقد ارتكز التصور المقترح إلى:

1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية الذي ورد في الأدب التربوي والإطار النظري، وتوافق عليه الباحثون، حيث ظهر تقاطع واضح في مجموعة من الخطوات الأساسية التي عبرت عنها هذه المفاهيم وهي؛ جمع البيانات، وتحليلها، والتنبؤ العلمي بما سيكون عليه المستقبل، والتخطيط المبني على التأمل المستمر والتطبيق والتنفيذ.

2. النتائج الكمية والتي أظهرت أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا يناسب الواقع الفلسطيني المكتظ بالأحداث الطارئة عامة والتي يتسبب بها الاحتلال بشكل خاص، وما يترتب عليه من حاجة حقيقية لتفعيل هذه اليقظة. إلا أنها ممارسة غير منتظمة، وغير ممنهجة في دور مدير المدرسة الرسمي كما ورد في الدليل الإجرائي لمدير المدرسة (2020) الصادر عن الإدارة العامة لمتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والذي أشار إلى أن المجالات الإدارية الأساسية لعمل مدير المدرسة تنحصر في (التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، المتابعة الفنية لأداء المعلم وتعلم الطلبة، إدارة الموارد المادية من لوازم ومالية). ووفقاً لوثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة (2023) التي أكدت أن

- دور مدير المدرسة الفاعل يتمثل في تنفيذ الأدوار المنوطة به، والتغلب على التحديات من خلال الشراكة مع المجتمع المحلي فقط، مما يعيق قياس فاعليتها.
3. نتائج التحليل النوعي، التي أكدت على أهمية مأسسة تفعيل اليقظة الاستراتيجية، في النظام الإداري لعمل مدير المدرسة، ومتابعته وفقاً لهذه الأهمية
  4. أهمية تغيير اتجاهات المسؤولين نحو تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية العلمية الممنهجة، وضرورة توفير ما يلزم من متطلبات لرفع مستوى الأداء المرتبط بها.
  5. تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بناء على معايير ومؤشرات لقياس ممارسة اليقظة الاستراتيجية، توفير الوقت والجهد والمال اللازم لذلك.
  6. توفير البيانات والمعلومات المهمة في إعداد الخطط لتطبيق المنهجية المقترحة لتفعيل اليقظة الاستراتيجية بشكل مسبق، بناءً على رؤية واضحة المعالم، وبناءً على حاجات الميدان في المدارس الفلسطينية.
  7. مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة، لإحداث توازن بين النظرية والتطبيق لليقظة الاستراتيجية، وتفعيلها في تدريب مديري المدارس وممارساتهم.
  8. الاهتمام باليقظة الاستراتيجية كنظام منهجي له مدخلات وعمليات ومخرجات تنتهي بزيادة كفاءة مديري المدارس وينعكس أثرها إيجاباً على المخرج الأساس وهو رفع مستواهم الوظيفي وتطوير مدارسهم في جميع المجالات.
  9. الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة من أجل تطبيق المنهجية المقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الستة.
  10. تفعيل الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة في العمل، بتفعيل الأدوات والتطبيقات المناسبة وتدريب مديري المدارس عليها.

### ثانياً: أهمية التصور

- تتبع أهمية التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة مما يأتي:
1. من أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية للتعامل مع الواقع الإداري في المدارس الفلسطينية، وللتخفيف من الترهل الإداري والمركزية والبيروقراطية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العملية التعليمية في المدارس في ظروف الطوارئ -المستمرة تقريباً في فلسطين- واعتماد القرارات التي

تستند إلى المنهجية العلمية، مما يؤدي إلى تحسين مقدره المدير، على تحقيق أهداف مدرسته، وتطويرها وتحسينها.

2. كما أن أهمية التصور تنبع من الحاجة الملحة والدائمة، لتفعيل المقدرات والمهارات والكفاءات الإدارية لمديري المدارس، من أجل القيام بواجبهم على أكمل وجه وبشكل تشاركي مع العاملين، وتقديم الخدمات التعليمية للطلبة والمجتمع، بناء على يقظة استراتيجية تسهم في إيجاد بيئة عمل تنظيمية تنافسية تؤدي إلى زيادة دافعية المعلمين والإداريين للعمل في المدارس، وبالآتي زيادة انتمائهم لها، للوصول إلى الإبداع في العمل. لذا جاء هذا التصور لتعزيز مكانة الجانب الإداري ودوره اليقظ لمدير المدرسة، وتطوير أدائه بما يلبي حاجات الواقع التعليمي وتطلعات المستقبل.
3. جاءت أهمية وضرورة تبني هذا التصور، لتفعيل جودة القرارات الإدارية العلمية الممنهجة لمديري المدارس، انطلاقاً من نتائج دراسة الواقع، وآراء الخبراء التربويين، وفي ضوء الخبرات العالمية، واستجابة لمتطلبات التغيرات المتنامية في عالم المعرفة، والتي تفرض على الواقع التربوي مواكبة هذ التطور لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإدارية والقيادية بأعلى درجات المعايير، والمؤشرات المبنية على تخطيط تشاركي سليم.

### ثالثاً: أهداف التصور

تنبثق أهداف التصور الإداري المقترح، من هدفه الرئيس: وهو تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ووفقاً للمنهجية التي اقترحتها الباحثة. ومن الأهداف الفرعية، التي تتعلق بتحقيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (الاجتماعية، والتنظيمية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية، والتنافسية)، وذلك من خلال ملاحظات، واستجابات وتوصيات، أفراد عينة المقابلات، بعد إجراء التحليل النوعي لها، على النحو الآتي:

#### 1. تحقيق اليقظة التنافسية من خلال:

- أ. تبادل مديري المدارس المعلومات مع زملائهم حول الممارسات المهنية المثلى.
- ب. تبادل الخبرات بين مديري المدارس حول طرق مواجهة المشكلات والأزمات التي تتعرض لها مدارسهم.
- ج. متابعة إنجازات المدارس الأخرى خاصة تلك التي تحصل على نتائج متقدمة في تحصيل طلبتها، أو في المشاركات في الأنشطة والمسابقات على مستوى المديرية، والوزارة.
- د. تفعيل الاتصال والتواصل بين مديري المدارس وجاهياً وإلكترونياً.
- هـ. تطوير مديري المدارس لأدائهم الشخصي مقارنة بزملائهم المميزين.

- و. متابعة الصفحات الإلكترونية للمدارس المميزة ونشاطاتهم الإبداعية على كافة المستويات.
- ز. الالتحاق بالدورات التطويرية الخاصة بمديري المدارس.
- ح. اطلاع مديري المدارس على الكتب حديثة الإصدار والتي تتعلق بعملهم والدراسات ذات العلاقة بتطورهم المهني.
- ط. تطوير مدير المدرسة لفريق عمل في المدرسة من المعلمين، والإداريين ورفع قدراتهم الأدائية بعد إعداد خطة تنمية مهنية لهم. وبما ينعكس على تنمية مهارات اليقظة الاستراتيجية لديهم.
- ي. جمع البيانات المتعلقة بكيفية إدارة المدارس، والأفراد المنافسين لأموهم، والاستفادة منها وتطويرها.
- ك. الاطلاع على قصص نجاح ومبادرات، سواء كانت لأفراد، أم مدارس، أخرى والاستفادة منها في تحسين الأداء، ومن خلال الزيارات التبادلية والتشبيك بعد التنسيق مع المديرية.
2. تحقيق اليقظة التكنولوجية لدى مديري المدارس من خلال ما يأتي:
- أ. تسويق مدير المدرسة لمدرسته عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- ب. حوسبة عمل مدير المدرسة من حيث الجداول، والخطط، والتشكيلات، والتقارير.
- ج. تفعيل توظيف المنصات والتطبيقات المتاحة، مثل منصة (الايكول) (e-School) وبرنامج (المينامي) الإداري (Menami)، في جمع وحفظ وتحليل البيانات، من أجل تفسيرها وتوظيفها في التخطيط.
- د. استخدام الأرشفة الإلكترونية والتوثيق الإلكتروني لكافة أعمال المدرسة.
- هـ. توظيف المدير التكنولوجيا في عمله الإداري وفي عملية الاتصال والتواصل مع فريقه ومع الطلبة والمجتمع المحلي، بشكل احترافي وفاعل.
- و. مواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الإدارية والفنية والتدريب عليها مع طاقم الموظفين في المدرسة.
- ز. عقد اجتماعات مع أولياء الأمور على مواقع المحادثات الإلكترونية المتزامنة المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم وهو برنامج (مايكروسوفت تيمز) (Microsoft Teams).
- ح. مواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الإدارية والفنية والتدريب عليها.
- ط. استخدام برامج وتطبيقات تكنولوجية لجمع البيانات حول المدرسة وإجراء دراسات حولها لتقديمها للجهات الرسمية.
- ي. مواكبة مدير المدرسة لكل ما هو جديد تكنولوجياً، وحرصه على التجديد، في جميع المستويات الإدارية، والفنية، والتعليمية، التي يمكن أن تفيد المدير نفسه، والمعلمين، والطلبة.

### 3. تحقيق اليقظة الاجتماعية لدى مديري المدارس من خلال ما يأتي:

- أ. تفعيل مهارات الاتصال والتواصل، وإدارة العلاقات الداخلية، والخارجية.
- ب. التواصل مع المجتمع المحلي، أفراداً ومؤسسات، ومجالس أولياء الأمور، والعمل بشكل تشاركي؛ لتحقيق مخرجات العملية التعليمية.
- ج. التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتنفيذ لقاءات توعوية في مجالات مختلفة وفق الحاجة.
- د. التنسيق مع البلديات؛ لتفعيل دورها في توفير احتياجات المدرسة.
- هـ. قيام مدير المدرسة بمأسسة العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي، بما يخدم مصلحة مدرسته، في كافة المجالات.
- و. التشبيك مع المؤسسات ذات الشراكة مع وزارة التربية والتعليم، من خلال التركيز على الاستضافة، والدعم المادي، وتحسين بيئة المدرسة والصيانة، والمشاركة في الفعاليات الوطنية والاجتماعية.
- ز. التواصل مع مؤسسات تخصصية، وفق احتياجات موقفيه للمدرسة يتطلبها تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية بهدف التطوير والتحسين.
- ح. ترسيخ علاقات قائمة على مبدأ التشاركية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتطوير واقع المدرسة مثل: إضافات على المبنى، وتحسين البيئة المدرسية، واستضافة شخصيات اعتبارية في مجالات مختلفة، ومشاركة بالأنشطة المدرسية ودعمها، والمشاركة في مجلس النظام المدرسي.

### 4. تحقيق اليقظة القانونية لدى مديري المدارس من خلال ما يأتي:

- أ. الاستجابة للتوجيهات القانونية وتجسيدها في المدرسة من خلال: الممارسات، والأنشطة، والفعاليات المختلفة.
- ب. الاستعانة بالقوانين، والتشريعات، في مجال العمل التطوعي، والعلاقة التكاملية مع مؤسسات المجتمع.
- ج. التأكيد على حقوق الطفل والمرأة، والحق في التعليم بما يتناغم مع سياسة الوزارة.
- د. التأكيد على حقوق المعلم وواجباته، وسياسة الحد من العنف، وفق القوانين والسياسات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- هـ. تنفيذ التعليمات في إطار القانون الناظم، الذي يوفر التوجيهات والتشريعات، بما يخدم المدرسة وينسجم مع القانون العام، ولا مانع بأن تكون هذه التشريعات: سواء كانت محلية، أم دولية، مثلاً يحتذى به، وتبعث على المنافسة إذا كانت تصب في مصلحة المدرسة.
- و. التقدم بمبادرات، أو المشاركة في مسابقات باختيار موضوعات تنبثق من توجهات عالمية أو إقليمية.

ز. الالتزام بكافة التوجهات التي تخدم قانون المؤسسة المرتبطة بالتشريعات المحلية والدولية.

#### 5. تحقيق اليقظة البيئية لدى مديري المدارس من خلال ما يأتي:

أ. دراسة واقع المدرسة، بالتعاون مع المجتمع المحلي، بما يخدم حاجة المدرسة والمجتمع، مثل: ما يتعلق بمستقبل الصفوف: من حيث ازدياد الأعداد لفتح شعب جديدة، أو تناقص الأعداد لإغلاق شعب قائمة.

ب. التعاون مع مديريات التربية، والبلديات، ومجالس أولياء الأمور، والصحة، وجهات الاختصاص، ودائرة الإحصاء المركزية، والمنشورات الديموغرافية، للحصول على المعلومات اللازمة والتي تساعد المدير في التخطيط للمستقبل وتطوير المدارس.

ج. توظيف استمارة أحوال الطالب، لتوفير المعلومات الخاصة بالطالب، وولي الأمر، من مختلف الجوانب، وتحديثها باستمرار.

د. الاستعانة بنتائج التحليل البيئي (SOWT) للمدرسة في تحسين البيئة المدرسية البشرية والمادية.

هـ. الاعتماد على المرشد التربوي، لدراسة التغيرات النفسية الفردية والجماعية.

و. الاستعانة ببيانات المدرسة المرصودة لكل طالب، والسجلات الرسمية، في تطوير الجوانب التعليمية، والسلوكية، وتحسين بيئة المدرسة المادية.

#### 6. تحقيق اليقظة التنظيمية لدى مديري المدارس من خلال ما يأتي:

أ. تنفيذ التعليمات المحدثة، الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، مثل: أسس القبول، وأسس النجاح والرسوب، وامتحان الثانوية العامة، وأسس الحضور والغياب، والتعليمات المالية، والإدارية، وغيرها.

ب. دراسة التشكيلات المدرسية، والتنسيق مع جهات الاختصاص، لتوفير الموارد البشرية من المعلمين، والإداريين وفق الحاجة.

ج. تزويد مديري المدارس بالتعليمات، خاصة عندما يتعلق الأمر بأداء معلم داخل المدرسة، أو الرغبة في فتح شعبة، أو إضافة فرع جديد، مثل: العلمي، أو التجاري، أو غيرها.

د. توفير دراسات ونظريات إدارية جديدة، يتم تقييمها ومناقشتها مع الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم، لها علاقة بتطوير المدارس.

## رابعاً: أسس التصور المقترح

تم تحديد الأسس بناء على مجموعة عناصر مرتبطة بالتصور المقترح الناتجة عن التحليل النوعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتتمثل في الآتي:

1. **الأساس العلمي:** من خلال اعتماد مراجعة الأدب التربوي النظري المرتبط بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وعلى نتائج التحليل الكمي، والنوعي لنتائج المقابلات للعينة النوعية من وزارة التربية والتعليم في فلسطين والتي نتج عنها (750) رمزاً (Codes)، و(293) فئة فرعية (Sub-Categories)، و (66) فئة (Categories)، و(6) مواضيع ارتبطت بأبعاد هذه الدراسة (Themes). والذي شكل الأساس الأول بيناء التصور المناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، ومن خلال منهجية (كاديبارد) (CADIPPARD) التي اقترحتها الباحثة.

2. **الأساس الفكري:** الذي اعتمد عمليتي التحليل، والتركيب، لبناء منهجية التصور الإداري لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، والتي تتعلق بأبعاد اليقظة الاستراتيجية (الاجتماعية، والتنافسية، والتكنولوجية، والبيئية، والتنظيمية، والقانونية)، وحسب ما تم طرحه وتناوله في الإطار النظري من جهة، وتحليل استجابات أفراد العينة النوعية من جهة أخرى، والمبني على خطوات علمية، ممنهجة، هي منهجية كاديبارد CADIPPARD الموضحة أعلاه، وكما ورد في نتائج الدراسة الحالية.

3. **الأساس التربوي:** ارتكز التصور المقترح، لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، على البعد التربوي الإداري، والذي يسعى إلى تنمية المعارف، والمهارات، والاتجاهات، لدى مديري المدارس، وتأثيرها على النمو المهني لهم، وانعكاسها من خلال ممارساتهم المهنية في مدارسهم.

4. **الأساس القيمي والأخلاقي:** يقوم التصور المقترح، على التركيز على التشاركية، والمصادقية والانتماء، لدى مديري المدارس، والفرق العاملة معهم، أثناء تطبيق وممارسة اليقظة الاستراتيجية، والارتقاء بالأداء المهني لهم، بناءً على أسس هذا التصور وأبعاده ومنهجيته. وبما يضمن نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية كممارسة مهنية احترافية لدى جميع مديري المدارس.

5. **الأساس الإداري:** يقوم التصور على حتمية الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة، فهو يستند إلى الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية، يقوم على تعزيز الحوكمة الإدارية لليقظة الاستراتيجية، لتفعيل أداء مديري المدارس، والتركيز على التخطيط الجيد للاستفادة من نتائج التصور الإداري

المقترح الناتج عن هذه الدراسة، والذي يقوم على منهجية (كاديبارد) (CADIPPARD). وتنفيذ تدريب مديري المدارس بمشاركة المسؤولين في المديرية ووزارة التربية والتعليم، مع مراعاة الاحتياجات التدريبية للمديرين، ودعمها بممارسات حقيقية لها علاقة بالواقع والميدان.

### خامساً: منهجية التصور

يمثل التصور المقترح وفق المنهجية التي وضعتها الباحثة (كاديبارد) (CADIPPARD)، إطاراً إدارياً شاملاً لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الستة بشكل علمي وممنهج، يقوم على تنفيذ خطوات تراتبية ومحددة ينفذها مدير المدرسة على النحو الآتي:

1. يشكل المدير فريق عمل من المعلمين العاملين معه داخل المدرسة، وفقاً لما جاء في توصيات دراسة زرقين ومدفوني وتقررات (2014)، التي أكدت على ضرورة تشكيل فريق متخصص يسمى فريق اليقظة الاستراتيجية، تتوزع فيه المهام وفقاً لأبعاد اليقظة التي اعتمدها الدراسة الحالية؛ (الاجتماعية، والتنظيمية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية، والتنافسية) على أفراد الفريق مع مراعاة رغبة الأفراد ومجالات اختصاصهم واهتمامهم.
2. يكلف الأفراد بعد تدريبهم، بجمع البيانات التي تتعلق بأبعاد اليقظة الاستراتيجية كل حسب تخصصه، من كافة المصادر المتاحة، داخل وخارج المدرسة بشكل منتظم، ودوري، ومستمر، ثم توثيقها.
3. يقوم كل فرد في الفريق، بتحليل البيانات المتوفرة لديه حول البعد الذي كلف بمتابعته.
4. يحدد المدير برنامج لقاءات منتظم، لمناقشة البيانات التي تم جمعها وتحليلها، وتفسيرها بشكل تشاركي وتكاملي.
5. يمنح المدير وقتاً كافياً للأفراد، لوضع تنبؤاتهم، وأفكارهم، والخيارات المحتمل حدوثها في المستقبل، بناءً على تحليل البيانات وتفسيرها، وفي كل بعد من الأبعاد المتناولة، ومستقبل المدرسة المرتبط بها.
6. يخطط المدير والفريق بشكل تشاركي، مبني على التفسيرات والتنبؤات العلمية، لتفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية السنة، مع الأخذ بعين الاعتبار، الخيارات المتنبأ بها بناءً على المعلومات والبيانات التي جمعها وحللها وفسرها الفريق.

7. **يطبق** المدير، وأعضاء الفريق، وجميع العاملين، الخطة الموضوعية وفق جدول توزيع المهام المتفق عليه، مع مراعات التأمل المستمر، لكل مراحل تنفيذ، أو تطبيق الخطة، وتدوين الملاحظات الناتجة عن هذا التأمل.

8. **يعدل** المدير **ويطور** خطته، بالشراكة مع فريقه بشكل دوري ومستمر، بناءً على نتائج التأمل، وعلى ما يستجد من بيانات، ومعلومات، ويستمر الفريق في جمعها وتحليلها وتفسيرها في حلقة مستدامة، تحقق نظرة دائمة للمستقبل، لضمان تخطي العقبات المحتملة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

### سادساً: مراحل وإجراءات تطبيق التصور المقترح

ولكي يحقق التصور المقترح أهدافه، المتمثلة في تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعاده الستة، لا بد من اتخاذ الإجراءات الآتية:

1. التخطيط الجيد، لتطبيق التصور المقترح الناتج عن التحليل النوعي والكمي، ووفق المنهجية المقترحة (كاديبارد) (CADIPPARD)؛ لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعاده الستة، (الاجتماعية، والتنافسية، والتكنولوجية، والبيئية، والتنظيمية، والقانونية)، وبما يتناسب مع حاجات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومواردها.

2. عمل دليل تدريبي للتصور المقترح، لتطبيق المنهجية أعلاه وتجريبه، من خلال التطبيق العملي وقياس النتائج.

3. تدريب العاملين في المديرية، خاصة الفئات العليا التي تتابع عمل مديري المدارس بشكل مباشر على متابعة ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وفق المنهجية أعلاه.

4. التركيز على المعايير، والمؤشرات، لكل مهمة من مهمات مديري المدارس المرتبطة باليقظة الاستراتيجية، بحيث تكون مرتبطة بآلية عمل وتعزيز ومساءلة موصوفة.

5. التركيز على آليات متابعة وتقييم، لمنهجية التصور المقترح عند تطبيقها، من خلال تعليمات واضحة مبنية، على معايير ومؤشرات معلنه، ومرتبطة بتسلسل الفئات المختلفة؛ المسؤولة عن متابعة عمل مدير المدرسة، والمدير نفسه، والمعلمين والعاملين معه، كل حسب وصفه الوظيفي، مع توضيح الأدوار، وآليات التحقق منها، لدى كل منهم وانعكاسها على الأداء الإداري لمديري المدارس.

6. تعزيز الثقة لدى العاملين في المديریات- من مدير عام التربية والتعليم، ومديري الدائرتين الفنية، والإدارية، والأقسام التابعة لها، وصولاً إلى مديري المدارس- بأهمية مخرجات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، ودورها في ضبط العمل وتجويده.

7. التسويق للتصور المقترح لليقظة الاستراتيجية بأبعادها الستة، والمبني على منهجية (كاديبارد) (CADIPPARD)، من خلال عقد اللقاءات، والتعميمات، والنشرات، مع ضرورة المحاسبة والمساءلة عن الالتزام بمضمونها، حسب تعليمات كل منها، وانعكاسه على الأداء المهني لمديري المدارس.

### سابعاً: الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح

يقوم على تنفيذ هذا التصور المقترح الجهات الآتية:

#### 1. وزارة التربية والتعليم

وذلك من خلال قيام الوزارة ممثلة (بوزير التربية والتعليم، ووكيل الوزارة، والوكلاء المساعدين، والمديرين العامين، ومديري الدوائر، ومن يمثلونهم) بالاستفادة من الأفكار الواردة في هذا التصور المقترح، من أجل نشر ثقافة العمل الإداري، المنظم والمنهجي، القائم على تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وتسهيل تدريب مديري المدارس عليها، وإيجاد دافعية وتنافس إيجابي لديهم في هذا المجال.

#### 2. مديريات التربية والتعليم

ممثلة (بمديري التربية والتعليم العامين ومديري الدوائر الفنية والإدارية، ورؤساء الأقسام الإدارية والفنية) للاستفادة من أفكار هذا التصور المقترح، والعمل على تدريب مديري المدارس ومن لهم علاقة بالإشراف على عملهم عليها، من أجل تطوير الواقع الإداري والتنظيمي لدى موظفيهم، وزرع الانتماء الوظيفي لديهم، للوصول لتحسين الأداء المهني، ونشر ثقافة التنافس الإيجابي القائم على معايير ومؤشرات أداء واضحة ولها مقاييس أداء متدرجة قابلة للتقييم والقياس.

#### 3. المدارس

من خلال استفادة مديري المدارس من أفكار هذا التصور في تنظيم العمل في مدارسهم، والتخطيط الجيد لأداء المهام وقيادة جهود المعلمين وباقي الموظفين الإداريين في المدارس لتحسين الأداء المهني لهم، وتدريبهم على مدخلات وعمليات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، ومن ضمنها الجوانب الإلكترونية والرقمية التي تساعد على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة، وتحسين الواقع التعليمي وتطويره وعكسه على المستويات التعليمية للطلبة لمواكبة التطورات العلمية على مستوى العالم.

### ثامناً: خصائص التصور المقترح

ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الآتي:

1. يقدم التصور المقترح رؤى واضحة، لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية ومتابعتها.
2. يراعي التصور المقترح الموارد المتاحة والمتوفرة بشكل واقعي.
3. يقوم التصور المقترح على التشاركية المطلقة عند التطبيق.
4. يمتاز التصور المقترح بمكوناته ومنهجيته، بالمرونة العالية عند التنفيذ، انسجاماً مع الظروف الطارئة التي صمم لأجلها؛ مثل انتشار الأوبئة، والكوارث الطبيعية، وظروف الاحتلال، وغيرها.
5. يراعي التصور المقترح معايير التميز والجودة في الأداء من خلال المنهجية الإدارية المقترحة.
6. يساهم التصور المقترح، في التطور المهني للمديرين والمعلمين، والعاملين المشاركين، في إطار خطة واضحة ومستمرة.

### تاسعاً: مراحل تطبيق التصور المقترح

ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو الآتي:

1. المرحلة قصيرة المدى: وتتعلق بتدريب مديري المدارس، ونقل الخبرات لهم من خلال تبادل الخبرات بينهم، والعمل على تطبيق الجوانب النظرية، في بيئة المدرسة، من خلال التعلم بالعمل، وفق منهجية (كاديبارد) (CADIPPARD).
2. المرحلة متوسطة المدى: وتتعلق بالممارسة المهنية الحقيقية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية، في بيئة العمل، واعتمادها في الخطة السنوية التشغيلية لمدير المدرسة، والتواصل مع الجهات المعنية للمساعدة في التنفيذ، وصولاً لتحقيق الأهداف، وتطوير وتحسين بيئة العمل في المدرسة، وقيادة جهود المعلمين، والإداريين، والطلبة، والتشبيك مع المجتمع المحلي، وجميع الجهات ذات العلاقة من أجل التفعيل.
3. المرحلة بعيدة المدى: وتتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يمتد من (3-5) سنوات، مع مراعاة أبعاد وأفكار اليقظة الاستراتيجية، وتفعيل التشبيك والاتصال والتواصل داخل المدرسة وخارجها، ومع الجهات الإشرافية على عمل مدير المدرسة لتفعيل هذه الممارسة، وتشمل هذه المرحلة تطوير المقدرات من خلال تبادل الخبرات وتنفيذ تدريب وتأهيل للمديرين الجدد.

## عاشراً: ضبط جودة التصور المقترح

1. من أجل زيادة جودة العمل بالتصور المقترح، قامت الباحثة بعرضه على (12) من الخبراء التربويين في القيادة التربوية من أصحاب الخبرة والكفاءة من العاملين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية مثل: خبراء في القيادة التربوية والتعليمية، والمناهج وطرق التدريس، والجهة المتابعة لعمل وتطوير أداء مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. تنفيذ ورشات عمل مستقبلية لمناقشة منهجية (كاديبارد) (CADIPPARD) واقتراح التعديلات المناسبة قبل البدء بتطبيقه، وللتأكد أن المنهجية الإدارية المقترحة، مناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة، لأن ذلك يحقق الكفاءة والفاعلية، القائمة على تحقيق أكبر فائدة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
3. إجراء تقييم وتغذية راجعة للتطبيق الفعلي لمنهجية التصور، من خلال: التعرف إلى مدى توافر الإمكانيات البشرية والتكنولوجية التي تسهم في تفعيلها، والقائمة على معارف ومهارات حديثة، وقياس فاعليتها، وقياس مدى استفادة الموظفين منها، وتقديم اقتراحات في ضوء ما يظهر من معوقات وصعوبات مرتبطة بالتنفيذ.

## حادي عشر: تكلفة تطبيق التصور المقترح

- يحتاج تطبيق هذا التصور إلى تدريب المديرين والعاملين معهم وذوي العلاقة، من كوادر وزارة التربية والتعليم، على منهجية وأبعاد تطبيقه نظرياً وعملياً. إذ يترتب على ذلك الحاجة لفترة زمنية للتطبيق، وتكلفة مالية على النحو الآتي:
1. وقت التطبيق المتوقع؛ يحتاج تطبيق التدريب وقياس مخرجاته لفصل دراسي واحد على الأقل، بواقع لقاء رئيس وحلقتي تعلم في الشهر الواحد ولمدة أربعة لقاءات نظرية تتعلق بمنهجية (كاديبارد) المقترحة، وربطها بأبعاد اليقظة الستة، بما يعادل 40 ساعة تدريبية.
  2. تكلفة مالية؛ مرتبطة بعدد المديرين، والعاملين، والإداريين، المستهدفين، وعدد ساعات التدريب، وتوفير القاعات والموارد المادية، والمدرسين المتخصصين. وقد يتراوح معدل تكلفة تدريب شخص واحد 25 دولاراً في اليوم الواحد على مدار 40 لقاء بين وجاهي وحلقة تعلم، موزعة على (مواصلات، وضيافة وقرطاسية، وأجور تدريب) وبإجمالي تكلفة 1000 دولار لكل مشارك، في حدود علم الباحثة وحسب خبرتها.

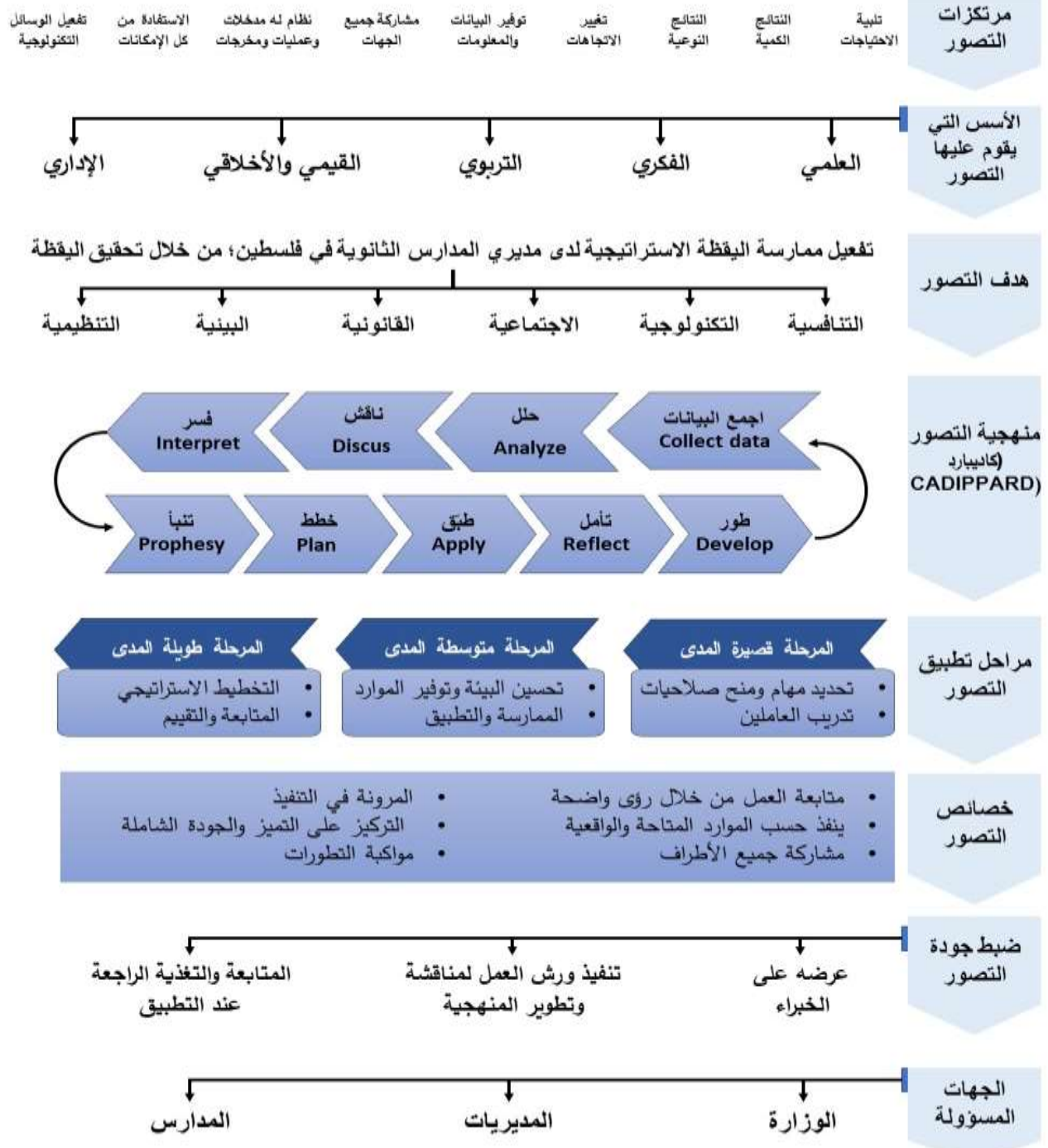
## ثاني عشر: تحديات تطبيق التصور المقترح

من أهم التحديات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح الآتي:

1. الاتجاهات السلبية، لدى مديري المدارس نحو تبني الأفكار الجديدة، كما هو وارد في التصور المقترح، كونهم اعتادوا على نمط إداري معين لفترة زمنية طويلة.
2. تعقيد منهجية عمل بعض مديري المدارس، ورفضهم لتغيير أساليب عملهم الفردية، واستبدالها بأساليب تشاركية تتطلب تشكيل فريق وتدريبه والعمل معه بروح القائد.
3. ضعف قدرات بعض المديرين في جوانب محددة تتعلق بأبعاد اليقظة الاستراتيجية المقترحة خاصة اليقظة التكنولوجية، واليقظة القانونية.
4. صعوبة تعميم التصور المقترح ومتابعة تطبيقه، إذا لم يتم اعتماده كجزء أساس في سياسة عمل الوزارة.
5. البيروقراطية الإدارية بشكل عام، بحيث لا يتقبل مديرو المدارس التغيير والالتزام بممارسة منهجية اليقظة الاستراتيجية وتطبيقها، إذا لم يتم التعميم عليهم من قبل الوزارة وتدريبهم على أبعادها وتمثلهم لها في الممارسة المهنية الحقيقية.
6. مقاومة التغيير نحو الاستفادة من أفكار هذا التصور المقترح قد تستغرق وقتاً طويلاً، لأن المديرين بحاجة للتدريب على أفكارها كون تخصصات معظمهم بعيدة عن مضمونها.

ويبين الشكل (2) تصور (لبنى أبو سرحان، 2024) لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة

مخطط تصور (لبنى أبو سرحان، 2024) لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين بالاستناد إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة



الشكل (2) تصور (لبنى أبو سرحان، 2024) لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في

فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: ما درجة ملاءمة التصور الإداري المقترح لتفعيل

ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية

المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عرض التصور المقترح على (12) من الخبراء التربويين، والمختصين ملحق رقم (8)، للتأكد من درجة ملاءمة التصور المقترح من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح بعض التعديلات، والتي اشتمل معظمها على تعديلات لغوية، وبعض التعديلات الإجرائية، واقتراح إضافة بعض التوثيقات المرجعية. وقد قامت الباحثة بالأخذ بمعظم هذه المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها حتى تم اعتماد هذا التصور.

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي اقترحتها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

وفيما يأتي مناقشة نتائج الدراسة، تبعاً لتسلسل أسئلتها، وذلك النحو الآتي:

**أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري**

**المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم؟**

أشارت نتائج الدراسة الواردة في جدول (9) إلى أن الدرجة الكلية لواقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (4.13)، بانحراف معياري (0.52)، كما كانت درجة الواقع مرتفعة لجميع الأبعاد. وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تكون بسبب واقع الحال الفلسطيني، المكتظ بالطوارئ المستمرة، مما يعزز حالة التيقظ والوعي الدائم لدى المديرين تحسباً لأي تغيرات ومستجدات من الممكن أن تسبب ضرراً لا يمنعه، أو يحد من تأثيره، إلا حالة من اليقظة يمارسها المديرين رغماً عنهم لمنع هذا الخطر أو تبعات هذه التغيرات.

واتفقت هذه النتيجة، مع نتيجة دراسة العتيبي والقحطاني (2015)، التي أظهرت أن اليقظة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وأن لها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها بدرجة عالية. كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو حشيش وآخرون (2019) التي توصلت إلى توفر المهارات القيادية الناعمة، واليقظة الاستراتيجية، والسمعة التنظيمية بدرجة كبيرة في جامعة الأقصى، وأظهرت نتائجها أن اليقظة الاستراتيجية تلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية. ومع دراسة الزايد (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة جاءت عالية. وكذلك مع نتائج دراسة صلاح الدين (2020)، والتي أظهرت أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرقبون في المرتبة الأخيرة. ومع دراسة طنايب (2020) التي أكدت نتائجها أن هناك تأثير وعلاقة معنوية إيجابية وقوية بين اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات. ودراسة رونسفاليس وآخرون (Roncesvalles et al, 2021) التي هدفت إلى تقييم تأثير اليقظة الإدارية والالتزام التنظيمي على سلوك العمل التنظيمية، وأشارت أن اليقظة الاستراتيجية المتمثلة

في ممارسات القيادة والالتزام التنظيمي يؤثران بشكل كبير على سلوك الممارسة المهنية للموظفين. ومع دراسة النوري والجنابي (2022)، التي أكدت وجود علاقة ايجابية وأثر معنوي لمتغير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمة بأبعادها المختلفة. واتفقت كذلك مع دراسة ريهام العلوي (2022)، والتي أكدت نتائجها أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، جاء بدرجة مرتفعة. وكذلك الأمر مع دراسة إسراء قشوع (2023) التي أظهرت أن واقع إعداد مديري المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين كان مرتفعاً.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صالح (2022)، التي توصلت إلى أن أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا جاء بدرجة متوسطة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة. ومع دراسة البدوي (2022) والتي أشارت كذلك إلى أن مستوى ممارسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم المتوسط في محافظة الإسكندرية جاء بدرجة متوسطة. وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة حسان وحامد (2022) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة في كليات جامعة بغداد ودوايرها.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على مجالات الاستبانة التي مثلت أبعاد اليقظة الاستراتيجية، ما بين (4.08 - 4.17)، وجاء في الرتبة الأولى بعد (اليقظة التكنولوجية) بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.60)، وفي الرتبة الثانية بعد اليقظة الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.59)، وبعد اليقظة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.62)، وفي الرتبة الرابعة بعد اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.61). وبعد اليقظة القانونية بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.60)، بينما جاء بعد (اليقظة البيئية) في الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.62).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بشكل عام، أن السبب الرئيس بوجود أعلى استجابة على بعد (اليقظة التكنولوجية)، بمتوسط حسابي قدره (4.17)، قد يعود إلى أهمية الجانب التكنولوجي في عمل مدير المدرسة والحاجة إلى اكتساب خبرات ومهارات جديدة وحديثة تساعد على حوسبة العمل الإداري من ناحية، وعلى تمكين المعلمين تكنولوجياً لمواءمة ومواجهة الظروف الطارئة التي يواجهونها مع طلبتهم وتحتاج إلى قدرات وخبرات تكنولوجية وإلكترونية، تتمثل باستخدام الأجهزة والأدوات والتطبيقات المناسبة في إعطاء الحصص الدراسية، وأكبر دليل على ذلك الحاجة لتفعيل التعليم الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن مع الطلبة، وعقد الاجتماعات الإلكترونية عن بعد بين مدير المدرسة ومعلميه أو المشرفين على

عمله من المديرية ووزارة التربية والتعليم، لا سيما بعد أزمة (الكورونا) التي حدثت في العام (2020) وامتدت لسنتين، والتي عصفت بجميع مجالات الحياة وأوقفتها ومنها قطاع التربية والتعليم في المدارس، فكان لابد من الاهتمام بهذا البعد من مديري المدارس من أجل الاستعداد الجيد مستقبلاً للتعامل مع أية أزمات، وآخرها الأزمة الناتجة عن الحرب غير الأخلاقية التي يشنها الاحتلال البغيض على قطاع غزة منذ شهر أكتوبر من العام (2023)، وتوقف التعليم في فلسطين لأسابيع طويلة، والحاجة للانتقال إلى التعليم الإلكتروني ورافقه العمل الإداري والمتابعة الإلكترونية لأعمال المعلمين والإداريين والطلبة من قبل مديري المدارس.

بينما جاء بعدا اليقظة الاجتماعية والتنظيمية بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وفي الرتبة الثانية، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود؛ إلى الحاجة إلى وجود علاقات اجتماعية، صحية، سليمة في بيئة المدرسة وخارجها، يقودها مدير المدرسة، بعيداً عن الشلية، والنقرقة، والمصالح الضيقة، والمحسوبة، التي تؤثر سلباً على بيئة العمل. وكذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية تحقيق العدالة التنظيمية للموظفين في المدارس من معلمين وإداريين، من حيث تعزيز الانتماء للمدرسة وتعزيز الثقة لديهم أنهم جزء أصيل وهم يتنافسون فيها بشكل طبيعي، حسب معايير، ومؤشرات، واضحة المعالم، يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق مبدأ العدالة بينهم.

في حين كانت الاستجابة في الرتبة الرابعة، وقبل الأخيرة، لبعدي اليقظة التنافسية والقانونية، وبمتوسط حسابي (4.11)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى؛ أن القطاع الحكومي الذي يحتكم إلى قانون محدد ومعلن وثابت نسبياً، تكاد تتضاءل معه الحاجة إلى التنافسية والمتابعة القانونية، لأن وزارة التربية والتعليم هي الجهة ذات العلاقة بوضع القوانين ومتابعتها وليست المدرسة، فالمدرسة جهة تنفيذ فقط في هذا القطاع، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، أن القانون نفسه يضمن الحق لكل طالب دون قيد أو شرط، بالالتحاق بأي مدرسة يريدونها وتناسب مكان سكنه، مما لا يدع حاجة للتنافس في مجال استقطاب الطلبة، والمصير المهني للعاملين في هذا القطاع غالباً لا يعتمد على التنافسية.

بينما كانت أقل استجابة على بعد (اليقظة البيئية)، بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى قلة مشاركة مديري المدارس ذوي العلاقة، والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة، وقلة متابعتهم التوجيهات، والتشريعات العالمية والمحلية، الخاصة بالبيئة، لتحديد أنشطة المدرسة، فضلاً عن قناعة المديرين بوجود أولويات تحتاج إلى الرعاية والاهتمام والمتابعة بشكل أكبر، لا سيما ما يتعلق بتحصيل الطلبة والجوانب الإدارية الروتينية لعمل مدير المدرسة.

وفيما يأتي مناقشة فقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة على النحو الآتي:

## البعد الأول: اليقظة التنافسية:

يتضح من نتائج الجدول (10)، أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.11)، والانحراف المعياري (0.61). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.03 - 4.17). وجاء في الرتبة الأولى الفقرات (1، 5): (يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء) و(يعمل مدير المدرسة على تنمية أداء المعلمين بما يتوافق مع المتطلبات التنافسية) بمتوسط حسابي (4.17)، لكليهما، وانحراف معياري (0.82) و(0.79)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرات (4، 6): (يحرص مدير المدرسة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف حرصاً على تميز الأداء منافسة المدارس الأخرى)، و(يسعى مدير المدرسة لتنفيذ خطوات في المجال الفني والإداري والمادي لتحسين وضع المدرسة التنافسي)، بمتوسط حسابي (4.13)، لكليهما، وانحراف معياري (0.79) و(0.78)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرات (2، 3): (يعمل مدير المدرسة على رصد المقدرات التنافسية للمعلمين بصفة مستمرة لتحقيق أداء أفضل)، و(يعمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة للاستفادة من خبراتهم)، بمتوسط حسابي (4.03)، لكليهما، وانحراف معياري (0.79) و(0.84).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن دور مدير المدرسة، والمرتبب بالوصف الوظيفي له، ومؤشرات أداة تقييمه، منحت الأولوية للجوانب الإدارية التي تحرص على توفير البيانات والمعلومات، ومتابعة السجلات أكثر من الأمور الفنية، الأخرى مثل: أداء العاملين، وأداء المدرسة، بشكل عام، وقد تستدعي هذه النتيجة إعادة النظر في الوصف الوظيفي ومؤشرات تقييم المديرين لتعزيز الدور الفني وتفعيل البعد التنافسي بفقراته المختلفة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة منهل وحطاب (2018)، التي هدفت إلى معرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة باستخدام التحليل البيئي، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي. واختلفت مع دراسة الزايدي (2019) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على القيمة التعليمية المضافة في المدارس الحكومية في مكة المكرمة، التي أظهرت النتائج أنها جاءت بدرجة متوسطة.

## البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية:

يتضح من نتائج الجدول (11)، أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.17)، والانحراف المعياري (0.60). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.05 - 4.28)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (11): (يتابع مدير المدرسة توظيف المعلمين للأجهزة والوسائل التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم)، بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (7): (يحرص مدير المدرسة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف حرصاً على تميز الأداء منافسة المدارس الأخرى)، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (8): (يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة ومحيطها): بمتوسط (4.05)، وانحراف معياري (0.77).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم، لتدريب المعلمين على توظيف الوسائل التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم، وما يترتب عليه، من ضرورة متابعة المديرين له، في حين لم يتم تدريب المديرين- في حدود علم الباحثة ومن واقع خبرتها الوظيفية- على توظيف التكنولوجيا في صلب عمل مدير المدرسة الإداري مثل جمع البيانات المتعلقة في المدرسة ومحيطها كون ذلك من مهمات سكرتير المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عفيف وآخرون (Afef, et al, 2018)، التي هدفت إلى تشخيص واقع فهم وممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى المديرين، في مجموعة من المؤسسات التونسية. والتي كانت أبرز نتائجها، أن هناك أربعة أبعاد أساسية لليقظة الاستراتيجية يحتاجها المديرون لتفعيل ممارستها في الواقع الإداري لمختلف المؤسسات، أيّاً كان اختصاصها؛ سياسياً كان، أم اقتصادياً، أم ثقافياً، ومعرفياً، وهذه الأبعاد هي: تحديد الهدف والمؤسسة المعنية بالهدف، تحديد مصادر المعلومات، تحديد طرق وأدوات جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها، وأخيراً إدارة المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرار، وأكدت نتائج الدراسة أن المام المديرين ومعرفتهم، واتقانهم لهذه المعارف والمهارات، من شأنها أن تعزز واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لديهم. كما اتفقت مع دراسة قشوع (2023)، التي هدفت إلى التعرف على واقع إعداد مديري المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والتي أكدت نتائجها على أن واقع إعداد المديرين جاء بدرجة مرتفعة، إلا أنه لا بد من الاهتمام بإعادة صياغة الأهداف التي من أجلها تعقد برامج التدريب، ومنح اهتمام أكبر للأمور الإدارية وبشكل تطبيقي.

واختلفت مع دراسة حسان وحامد (2022)، التي هدفت إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات، من خلال مركزية اليقظة الاستراتيجية في كليات جامعة بغداد ودوايرها. وجاءت

نتائج الدراسة لتظهر أن هناك أهمية كبيرة وفاعلية عالية للقيادة الرقمية في إدارة الازمات واليقظة الاستراتيجية، وأن واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وعليه كانت اهم توصيات هذه الدراسة زيادة الاهتمام بمفاهيم القيادة الرقمية والفاعلية التنظيمية لإدارة الأزمات، واليقظة الاستراتيجية لأهميتها في العملية التعليمية.

### البعد الثالث: اليقظة الاجتماعية:

يتضح من نتائج الجدول (12)، أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.15)، والانحراف المعياري (0.59). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.01 - 4.29)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (15): (يلتزم مدير المدرسة بالتقاليد المجتمعية المحيطة بمدرسته في أداء المهام)، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (17): (يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي للعمل على حل مشكلات الطلبة) بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.79)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (14): (يتبنى مدير المدرسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في أنشطة مجتمعية مختلفة) بمتوسط (4.01)، وانحراف معياري (0.59).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود لطبيعة المجتمع الفلسطيني، والعربي بشكل عام، والذي يعتبر المدرسة مؤسسة مجتمعية من الدرجة الأولى، قبل أن تكون مؤسسة تعليم، مما يجعل المدير وكافة العاملين فيها، جزء أساسي من المجتمع المحيط في المدرسة، يتأثرون به ويتأثر بهم، مع حاجة أقل نسبياً لمشاركة معمقة في أنشطة غير مرتبطة بالتعليم بشكل مباشر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حشيش وآخرون (2019) التي هدفت إلى تعرف درجة توفر المهارات القيادية الناعمة، وواقع تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى والكشف عن الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية، في العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة، وبناء السمعة التنظيمية. والتي اشارت نتائجها، إلى أن اليقظة الاستراتيجية تؤدي الدور الوسيط، في العلاقة بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية. ومع دراسة هدى محمد (2021)، التي هدفت إلى تعرف عوامل اليقظة الاستراتيجية الداعمة "المجتمعة، القانونية، المعلوماتية، التكنولوجية، التنافسية" في جودة بيئة العمل الابتكارية. حيث اشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لعوامل اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة بما فيها المجتمعية في دعم جودة بيئة عمل ابتكارية.

#### البعد الرابع: اليقظة القانونية:

يتضح من نتائج الجدول (13)، أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.60). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.98 - 4.29)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (19): (يتابع مدير المدرسة الأحداث الجديدة على المستوى المحلي والدولي والتي قد تؤثر بشكل أو بآخر على مجريات عملية التعليم)، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.78)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (23): (يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي للعمل على حل مشكلات الطلبة)، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (24): (يشارك مدير المدرسة بتطوير وتعديل التعليمات اللازمة لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني): بمتوسط (3.98)، وانحراف معياري (0.60).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مهمات وصلاحيات مدير المدرسة، في ظل نظام التعليم الحكومي، لا يسمح للمدير بالمشاركة في تطوير وتعديل التعليمات النازمة للعمل، كونه من اختصاص الجهات القانونية فقط، في حين يكتفى بمتابعته للمستجدات القانونية التي قد تؤثر على سير عملية التعليم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حميدة (2022)، التي هدفت إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية، في مجابهة الأزمات المحتملة للمؤسسات الحديثة، وآليات إدارة المخاطر، وتحويلها إلى حلول استباقية، لاقتناص فرص التميز. وكان أهم نتائجها أن اليقظة الاستراتيجية، نظام يزود المؤسسة باستجابة إيجابية نظامية، ومرتبطة، لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها، وذلك بالاعتماد على جمع الحقائق، والبيانات، وتحليلها تحليلًا معمقًا، وبقضاً. ومع دراسة العلوي (2022)، التي هدفت إلى تعرف مستوى اليقظة الاستراتيجية، لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، من وجهة نظر معلمهم. وأظهرت نتائجها، أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لليقظة الاستراتيجية، جاء بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع دراسة الشريف (2018)، التي هدفت إلى تعرف تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت نتائجها أنه، بالرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي، إلا أن ذلك لم يدفع مديريها نحو استباق الأحداث الخارجية واستكشاف المفاجآت المحتملة.

### البعد الخامس: اليقظة البيئية:

يتضح من نتائج الجدول (14)، أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.08)، والانحراف المعياري (0.62). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.95 - 4.20)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (27): (يتابع مدير المدرسة باهتمام التطور في المجتمع المحيط بالمدرسة) بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (25): (يهتم مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة)، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.81)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (26): (يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة)، بمتوسط (3.95)، وانحراف معياري (0.76).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تكون انعكاساً لكون البيئة المدرسية الداخلية والخارجية هي واحدة من أهم مجالات عمل مدير المدرسة، كونها أحد معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة التي تبناها المعهد الوطني للتدريب التربوي في تدريباته التخصصية ضمن فعاليات برنامج دبلوم القيادة المدرسية الذي استهدف معظم مديري المدارس في فلسطين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة منهل وحطاب (2018)، التي هدفت إلى تعرف تأثير اليقظة الاستراتيجية، في تحقيق التنافسية المستدامة، بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي. وأظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي. ومع دراسة جابر (2019)، والتي هدفت إلى التوصل لآليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي القائم على جمع المعلومات ومعالجتها، وتوصلت في أهم نتائجها، إلى أن تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري يتطلب تطوير العمليات الداخلية، وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية.

### البعد السادس: اليقظة التنظيمية:

يتضح من نتائج الجدول (15)، أن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.62). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.94 - 4.26)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (31): (يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات)، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (33): (يعتزم مدير المدرسة الفرص التي تسهم في تحسين أداء العاملين)، بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.75)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (32): (يستعين

مدير المدرسة بخبراء بالعملية التربوية في حل المشكلات التي تواجه العمل)، بمتوسط (3.94)، وانحراف معياري (0.81).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن طبيعة الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، بما يفرضه الوصف الوظيفي، وطريقة متابعة المديرية والوزارة له في تأديته لهذا الدور، فضلاً عن أن العبء الإداري الكبير الواقع على عاتقه، قد يحول دون الاهتمام بالاستعانة بخبراء خارجيين لحل مشكلات المدرسة، وربما لما سيطرت على ذلك من مسؤولية إدارية، قد تلحق به بسببها مستقبلاً، وأنه يمكنه الاستعاضة عن ذلك بمراجعته وحده، للعمليات الإدارية لمواكبة المستجدات كما أظهرتها النتائج أعلاه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو حشيش وآخرون (2019)، التي هدفت إلى تعرف درجة توفر المهارات القيادية الناعمة والكشف عن الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية، ومن أهم نتائجها وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية. ومع دراسة الفار وآخرون (2022)، التي هدفت إلى رصد أهم المعوقات، التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية، في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر. وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن، بأنها تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، وأن متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية، في مدارس التعليم الثانوي العام، تقوم على توافر المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة التنظيمية لمدارس التعليم الثانوي العام. وكذلك اتفقت مع دراسة الشاعر (Alshaer, 2020)، التي هدفت إلى تسليط الضوء على أثر اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية لدى الأردنيين. ووجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة المؤسسات بتوظيفها لجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية، وتزويدها بكافة الموارد اللازمة لذلك، لتنمية ودعم البراعة التنظيمية لهذه المؤسسات.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

سوف تقوم الباحثة بمناقشة نتائج هذا السؤال وفقاً لمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

## 1. متغير المسمى الوظيفي:

من خلال استعراض النتائج المتعلقة السؤال الثاني، يتضح وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والدرجة الكلية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت لصالح مديري المدارس. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة نجلاء الفار (2022) والتي أظهرت أن اليقظة الاستراتيجية وسيلة استراتيجية للتطوير الإداري يهتم بها مديرو المدارس تحديداً، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إسرائ قشوع (2023) التي أظهرت أن واقع إعداد مديري المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة في فلسطين كان مرتفعاً، وهذا يفسر نتيجة الدراسة الحالية. كما وترى الباحثة أن سبب ذلك قد يعود إلى أن مديري المدارس لديهم تحمل مسؤوليات وصلاحيات نحو قيادة المدارس وإدارتها، بشرياً ومادياً، نحو التفعيل، والتحسين المنشود، بدرجة أكثر من المعلمين، ولذا جاء حرصهم على أدق التفاصيل نحو النجاح في عملهم، بينما يهتم المعلمون أكثر، بإعطاء حصصهم الدراسية مع طلبتهم في الغرف الصفية، فجاءت آراؤهم أقل نحو ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها مقارنة بمديري المدارس، كما أن المديرين يعدون جهة تنفيذية في متابعة تنفيذ القرارات الإدارية أمام المشرفين على عملهم من المديرية ووزارة التربية والتعليم.

## 2. متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، على أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والقانونية، والبيئية، والدرجة الكلية)، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج غالبية الدراسات السابقة. وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن أفراد العينة قد أشاروا لأهمية اليقظة الاستراتيجية بالأبعاد المذكورة أعلاه بغض النظر عن كونهم ذكوراً أم إناثاً، ويرون أهمية اليقظة الاستراتيجية التكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والقانونية، والبيئية، في تطوير وتحسين بيئة العمل المهنية في المدارس. بينما كان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على بعد اليقظة التنافسية وكانت لصالح الذكور من مديري المدارس والمعلمين. وترى الباحثة أن سبب ذلك يعود إلى امتلاك المديرين الذكور مرونة في الحركة والاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته للمساعدة في تحسين وتطوير المدارس أكثر من المديرات في بعد اليقظة التنافسية.

### 3. متغير المؤهل العلمي:

كما اشارت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، على أبعاد اليقظة الاستراتيجية، (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والقانونية، والبيئية، والدرجة الكلية)، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة، أن ذلك قد يعود إلى أن أفراد العينة، قد أشاروا إلى الأهمية اليقظة الاستراتيجية بالأبعاد المذكورة أعلاه، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وجميعهم يرون أهمية اليقظة الاستراتيجية التكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والقانونية، والبيئية، والتنافسية في الممارسة المهنية لهم في مدارس، كونها مهارة إدارية لا يتم تناولها في أي مرحلة دراسية، أو ضمن حاجات أي مؤهل علمي.

### 4. متغير عدد سنوات الخدمة:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لليقظة الاستراتيجية وعلى الأبعاد (التكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والتنظيمية، والدرجة الكلية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن أفراد العينة قد أشاروا لأهمية اليقظة الاستراتيجية بالأبعاد المذكورة أعلاه بغض النظر عن سنوات خدمتهم، وجميعهم يرون أهمية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها التكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، والقانونية، والبيئية، والتنافسية من أجل تحسين جودة الأداء المدرسي. ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لبعد التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ولصالح المديرين والمعلمين الذين كانت سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) والذين أشاروا لوجود ممارسة لبعد اليقظة تنافسية أكثر من زملائهم أصحاب الخبرات الأقل. وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى حجم وطبيعة الخبرات التراكمية، والتدريبات التي تلقاها، وتعرض لها أفراد هذه الفئة، مما جعل فهمهم، وإدراكهم لواقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لديهم أو لدى زملائهم المديرين أكثر من الفئات الأخرى من أفراد عينة الدراسة.

### 5. متغير المنطقة التعليمية:

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لليقظة الاستراتيجية وعلى الأبعاد (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والدرجة الكلية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بين مديريات الشمال والجنوب ولصالح مديريات الشمال، بمعنى أن أفراد العينة من المديرين والمعلمين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية من فلسطين قد أشاروا لوجود يقظة استراتيجية لديهم على الأبعاد (التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية، والدرجة الكلية) أكثر من زملائهم الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من فلسطين.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النوري والجنابي (2022) التي أكدت على أن اليقظة الاستراتيجية مؤثر إيجابي في إدارة الأزمات، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن أفراد العينة من مديريات الشمال لديهم اهتمام بجوانب اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين جودة الأداء المدرسي في مدارسهم أكثر من زملائهم في مديريات الجنوب، وقد يرجع السبب كذلك إلى اهتمام المشرفين على عملهم في مديريات الشمال بمتابعة أعمال المديرين وتدريبهم ومتابعتهم أكثر من زملائهم في مديريات الجنوب، فضلاً عن أن تأثير الاحتلال وتبعاته العسكرية والاقتصادية تركزت في السنوات الأخيرة على محافظات شمال الضفة أكثر من جنوبها، بسبب التمركز الأكبر للمقاومة فيها، بالإضافة لوجود الناتج الزراعي الأكبر في مناطق شمال الضفة، والذي تسعى آلة الاحتلال إلى اتلافه والقضاء عليه بكل الوسائل، ما دفع كافة الفئات العاملة في تلك المحافظات البقاء في حالة تنبه وتيقظ ربما أسهمت في تعزيز ممارسة مديري المدارس في المحافظات الشمالية لليقظة الاستراتيجية.

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثالث والذي ينص على: ما التصور الإداري المناسب لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟**

في ضوء نتائج هذه الدراسة، تم تطوير تصور إداري لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واعتماد منهجية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد استند هذا إلى مرتكزات واضحة، وأسس محددة، تقوم عليها منهجية مستحدثة لها خطوات تفصيلية، وذات خصائص مناسبة لتحقيق أهداف التصور.

وترى الباحثة أن التصور -وبعد عرضه على مختصين في العلوم الإدارية التربوية والذين يتصفون بالكفاءة ولديهم المؤهلات المناسبة-، يمثل إطاراً مرجعياً للتخطيط الجيد وأ نموذجاً مناسباً لاستنباط خطط إدارية تنفيذية تشغيلية واستراتيجية مناسبة من شأنها تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية، مع الاستفادة الكبيرة في بناء البرامج التدريبية لرفع مستوى أداء مديري المدارس في ضوء هذا التصور، والتفعيل والتحسين المستمر وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وفي تبني استراتيجيات القيادة الحديثة لمواكبة

التطور، ونشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية، من خلال اعتماد معايير ومؤشرات خاصة بعمل مديري المدارس تحقق ذلك.

ويتقاطع ذلك مع التجارب العالمية والعربية، كما أشارت لذلك دراسة طناب (Tanayeeb,2020) التي هدفت إلى دراسة أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير وعلاقة معنوية إيجابية وقوية بين اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعادها على إدارة الأزمات. ودراسة جالود وآخرون (2021 Jalod,et al, التي هدفت إلى إظهار أثر اليقظة الاستراتيجية في الأبعاد المتعلقة باليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية، وكان أبرز نتائجها وجود أثر كبير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال بأبعادها المختلفة. وكذلك دراسة النوري والجنابي (2022 Alnoori & Janabi, التي هدفت إلى تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات ومن أهم نتائجها وجود العلاقات الإيجابية والأثر المعنوي لمتغير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمة بأبعادها. كما اتفقت مع نتيجة دراسة شيراز (Sheeraz et al, 2020) التي ركزت على أهمية ممارسة العدالة الوظيفية بين المعلمين، وكشفت نتائجها أن المهارات الإدارية المتمثلة في ممارسات العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية، والأخلاق المهنية، والعدالة الاجتماعية في العلاقات الداخلية في بيئة المدرسة ترتبط بشكل إيجابي في تحسين الممارسة المهنية للمعلمين. ومع نتيجة دراسة بوزكورت (Bozkurt, 2021) التي هدفت للتعرف إلى ممارسة المهارات الإدارية القائمة على العدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالممارسة المهنية للمعلمين في المدارس الحكومية. ومع دراسة زايد وآخرون (Zayed et al, 2022) والتي هدفت للكشف عن اليقظة الإدارية من خلال ممارسات العدالة التنظيمية والتي تعتبر وسيط لتحقيق الممارسة التنظيمية وعلاقتها بالممارسة المهنية للمعلمين.

ويعد التصور من الأهمية بمكان، أنه يؤسس لمنهجية قيادية وإدارية تقوم على تبني خطوات محددة واضحة أشارت لها الباحثة من خلال منهجية عملت على تطويرها هي **منهجية (كاديبارد) (CADIPPARD)** وهي الاختصار المقترح لـ **(اجمع البيانات Collect data ، حلل Analyze، ناقش Discuss، فسر Interpret، تنبأ Prophecy، خطط Plan، طبق Apply، تأمل Reflect، طور Develop)**، من أجل تفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية والانطلاق منها لتحسين وتفعيل الوصول لحوكمة إدارية بمنهجية سليمة، مع ضرورة مراعاة الاحتياجات التدريبية الإدارية المستجدة لديهم.

وترى الباحثة أن المنهجية التي طورتها تمثل تصوراً، لوضع خطوات إجرائيةً، لتحسين نموذج بنائي يوضح العلاقات والتأثيرات المتداخلة والاتجاهات السببية، بين متغيرات الحوكمة الإدارية واليقظة

الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، يمكن الاعتماد عليه والاستناد إليه في اختيار وإعداد برامج تدريبية مناسبة، فضلاً عن تطوير الممارسة المهنية للمديرين بما يخدم نجاح العمل في مدارسهم، والوصول إلى تفعيل كفايات مديري المدارس واستثمارها في تفعيل الممارسات المهنية لهم في عملهم على مستوى الجانبين الإداري والفني، وذلك ما أكدته دراسة نارتجون وديليك ( Nartgun & Dilekci, 2016) والتي هدفت التعرف إلى تقييم مديري المدارس بناء على أساليبهم القيادية أن تطبيق الحوكمة الإدارية له بالغ الأثر في القطاعات كافة، سيما في المؤسسات التعليمية، لأن فلسفتها مبنية على المحاسبة، والرقابة والإشراف، مما يضمن الشفافية في تطبيق التشريعات، وبالآتي تحقيق النزاهة في الممارسات الإدارية، وهذا من شأنه أن يحقق الارتقاء بجودة مخرجات المؤسسة التربوية، وسلامة الإجراءات المتبعة.

وتعد احتياجات تطبيق التصور مرتبطة بتأمين الاحتياجات اللازمة لتنفيذ وممارسة اليقظة الاستراتيجية، مثل توفير بيئة عمل مدرسية مناسبة، وتزويدها بوسائل وأدوات تكنولوجية وإلكترونية مناسبة، وتدريب مديري المدارس ومعلميهم على الحوكمة الرقمية، وتحديد معايير ومؤشرات الممارسة المهنية لهم بعد تدريبهم، وقياس أثر الأداء بعد الممارسة المهنية لهم في المدارس، وضرورة وجود علاقات إيجابية بين مديري المدارس ومرؤوسيه، وتطوير المهارات الريادية، وأخلاقيات المهنة ومهارات الذكاء العاطفي، وإدارة الوقت، وإنشاء منصة رقمية إلكترونية متخصصة لتسهيل التواصل بين مديري المدارس وتنفيذ أعمالهم الإدارية إلكترونياً. والعمل على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بطريقة أفضل، بما يضمن الالتزام بالقوانين والنظم وتحقيق النزاهة والانضباط في العمل الإداري، كما تحقق اليقظة الاستراتيجية نوعاً من التوازن المؤسسي الذي يسهم بدوره في دعم الثقة والمصادقية بين مديري المدارس ومرؤوسيه في المدارس.

أما عن آليات تطبيقه فهي تتعلق بالإجراءات المتبعة في تطبيق الأفكار الإدارية في المدارس من قبل مديريها، وفق (منهجية كاديبارد CADIPPARD)، ووفق الخطوات التي وضحتها الباحثة في الفصل السابق، والتي يتم مراعاتها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم في الممارسة المهنية، مثل الاستفادة من قاعدة بيانات المعلمين والإداريين في المدارس لإعداد سجل مهني لكل منهم، ومعرفة احتياجاتهم مستقبلاً، وقيام وزارة التربية والتعليم بإنشاء وحدة متخصصة في إدارة جودة العمل الإداري من أصحاب الخبرات في المجال، واعتماد معايير ومؤشرات العمل ليتم الالتزام بها، واعتماد التحول الرقمي في عمل المديرين، والاستفادة من الخبرات العالمية والعربية في تحسين جودة أداء مديري المدارس. إذ أن تعزيز ممارسات العمل الإداري القائم على مفهوم اليقظة الاستراتيجية يظهر من خلال مجموعة من السلوكيات في بيئة العمل، والذي من شأنه تحقيق تجاوز الأزمات وحلها، بما يرتبط ارتباطاً مباشراً

بالرضا الوظيفي لدى المرؤوسين والذي يعد عاملاً مهماً لزيادة الانتماء، وبآلاتي زيادة الإنتاج بجودة عالية في العمل.

وترى الباحثة أن من أهم خصائص التصور المقترح وفق المنهجية المقترحة، أنه يمثل النموذج الإداري المناسب للتفعيل المستمر لممارسة اليقظة الاستراتيجية، والمتابعة لتطورات العمل، ومراعاة الموارد المتاحة، ومشاركة كل من له علاقة بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، لتكوين حلقة متكاملة تؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف الموضوعية للعمل الإداري في المدارس بكل سهولة ويسر بعيداً عن التعقيد والبيروقراطية. وكذلك يتصف بالمرونة في تنفيذ الأعمال في ظل الظروف الطارئة، مع الاهتمام بالتميز والجودة الشاملة في العمل، ومواكبة التطورات والاتجاهات الإدارية المعاصرة لتحسين الممارسة المهنية لهم، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشقيها المادي والبشري، وهذا له دور بارز في إدارة الأزمات، وحل المشكلات الحالية والمستقبلية المتوقعة.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: ما درجة ملاءمة التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

تم عرض التصور بصورته الأولية على (12) من الخبراء والمختصين التربويين كما في ملحق رقم (8)، للتأكد من درجة ملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، وكانت معظمها تعديلات لغوية، وبعض التعديلات على الإجراءات والمنهجية وخطواتها لتصبح أكثر شمولية ووضوحاً. وقامت الباحثة بالأخذ بغالبية هذه التعديلات والمقترحات، بهدف تصويب العمل وتحسين مخرجاته، وبعد إتمام هذه التعديلات تم اعتماد هذا التصور.

**ربط النتائج الكمية (تحليل الاستبانة) بالنتائج النوعية (التحليل النوعي للمقابلة):**

في ضوء النتائج السابقة يمكن عرض النقاط الآتية للاستدلال على طبيعة العلاقة بين ما أظهرته النتائج الكمية والنتائج النوعية لهذه الدراسة والتي أسهمت في تحقيق أهدافها:

1. أن واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم كانت مرتفعة، انطلاقاً من الواقع المزدهم بالطوارئ.
2. أن مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم الشمالية لديهم يقظة استراتيجية أكثر من زملائهم في المديريات الجنوبية، نظراً لكثافة حالات الطوارئ على الحدود الشمالية لفلسطين.

3. أن مديري المدارس قد أشاروا أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية على جميع الأبعاد والدرجة الكلية أكثر من المعلمين. وذلك من واقع المهام التي يمارسها المديرون كما أشار إليها أفراد عينة المقابلة.
4. كان ترتيب أبعاد اليقظة الاستراتيجية في نتائج الاستبانة الكمية كالآتي: اليقظة التكنولوجية في الترتيب الأول، تليه الاجتماعية والتنظيمية، ثم التنافسية والقانونية، وأخيراً بعد اليقظة البيئية.
5. كان ترتيب أبعاد اليقظة الاستراتيجية من خلال نتائج التحليل النوعي لاستجابات المقابلات كالآتي، اليقظة الاجتماعية في الترتيب الأول، وتليه التنافسية، ثم التكنولوجية، ثم البيئة، ثم التنظيمية، وأخيراً بعد اليقظة القانونية.
6. أظهر التحليل النوعي لبعد اليقظة الاجتماعية وجود استجابة واعية لإدارة الطوارئ، وأهم مؤشرات مراعاة حالات الطوارئ، مثل: الإضرابات والإغلاقات والاجتياحات، ووجود استجابة واعية فنية للطوارئ وأهم مؤشرات إجراء التدريب الملائم.
7. أظهر التحليل النوعي لبعد اليقظة التنافسية وجود مؤشرات فنية بالمقارنة مع المدارس الأخرى ومن أهمها المقارنة بنتائج المدارس الأخرى وتفعيل الانشطة الطلابية، ووجود مؤشرات إدارية ومن أهمها المسابقات في المدرسة والمديرية والمبادرات والمشاريع والبحوث، وأن أهم طرق توفير معلومات المنافسين تتمثل في متابعة إنجازات المدارس الأخرى والالتحاق بالدورات التدريبية.
8. أظهر التحليل النوعي لبعد اليقظة التكنولوجية أن أهم إجراءات تطوير البنية التكنولوجية: هي التواصل مع الجهات المعنية مثل قسم التخطيط، وتوفير الأجهزة التي تحتاجها المدرسة، وأن أهم طرق توظيف التكنولوجيا إدارياً وفنياً: هي الاتصال والتواصل في العمل، ومواكبة البرامج الجديدة المتعلقة بالأعمال الإدارية، وتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي، وحضور الدورات التدريبية إلكترونياً، وتفعيل المنصات الإلكترونية الرسمية.
9. أظهر التحليل النوعي لبعد اليقظة البيئية أن أهم آليات مشاركة ذوي العلاقة حول التعليم استضافة خبراء من مجالس أولياء الأمور، واستضافة خبراء من المجتمع المحلي وخبراء من الجهات ذات العلاقة. وأهم آليات جمع المعلومات المتعلقة بالمجتمع: تكون من خلال تعليمات البلديات، والنشرات الصادرة عن الوزارة، وتعليمات مديريات التربية.
10. أظهر التحليل النوعي لبعد اليقظة التنظيمية أن أهم مؤشرات الخطط البديلة اعتماد خطط الطوارئ، وخطط لتحسين البيئة المدرسية والتعليمية، وخطط للمتابعة وتحسين الأداء للمعلمين. وتنفيذ تعليمات وزارة التربية والتعليم، ومراجعة العمليات الإدارية، والمراجعة المستمرة والمتابعة للعمليات لتطوير النظام الإداري.

11. أظهر التحليل النوعي لبعدها اليقظة القانونية أن أهم طرق تطوير التعليمات لتحسين المدرسة على المستوى الوطني تمثل في دورات تدريبية مركزية، وسياسة الوزارة مثل نظام الثانوية العامة. وعلى مستوى المدرسة التعليمات الداخلية في المدرسة، ومشاركة مديري المدارس في دورات تدريبية. والاهتمام بمبادرات تنبثق من تشريعات عالمية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى.
12. تمثلت أهم مقترحات تفعيل اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها الستة في تطوير قدرات المديرين الإدارية (تنظيمياً)، واختيار المديرين من ذوي الكفاءة والخبرة (تنافسياً)، وتوفير بنى تحتية مناسبة (بيئياً)، وإعطاء مديري المدارس الثانوية صلاحيات ذاتية (قانونياً)، واستخدام نماذج تطبيقية محوسبة (تكنولوجياً).
13. تمثلت أهم مقترحات تفعيل اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها الستة السياسية في تنمية المهارات الإدارية والفنية لمدير المدرسة (تنظيمي)، ومنح مديري المدارس صلاحيات أوسع (قانوني)، وتعزيز روح الإبداع والتنافس (تنافسي)، وتدريب المديرين بما يتلاءم مع الواقع والمتطلبات البيئية (بيئي)، وتطوير القدرات من خلال تبادل الخبرات (اجتماعي)، والمتابعة المحوسبة الذكية (تكنولوجياً).

### التوصيات

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة بكافة أبعادها، مع وجود فروق نسبية بين فقرات هذه الأبعاد، كما أشارت نتائج التحليل النوعي إلى عدم انتظام هذه الممارسة بشكل ممنهج، وفي ضوء ذلك، توصي الباحثة بالآتي:
1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم التصور المقترح، وأن تضع الخطوات والإجراءات اللازمة لتفعيله وتطبيقه.
  2. ضرورة اعتماد تقيم الجوانب الإدارية في عملهم على معايير ومؤشرات واضحة قابلة للملاحظة والقياس والمتابعة متعلقة باليقظة الاستراتيجية.
  3. زيادة الاهتمام بالحوكمة الإدارية على أن تكون أهم مدخلاتها اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة من أجل تعزيز الواقع الإداري في المدارس الثانوية في فلسطين.
  4. نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.
  5. مراعاة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية فيما يخص اليقظة الاستراتيجية، وبما يناسب احتياجات نموهم المهني.

6. عقد دورات تدريبية لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها في مديريات التربية والتعليم، خاصة في المجالين القانوني والتنظيمي إذ أنهما الأقل حظاً وفق نتائج التحليل النوعي، مع ضرورة الحرص والاستمرار في تنمية المهارات التكنولوجية لتطبيق اليقظة التكنولوجية الرقمية.
7. إعادة صياغة رؤية العمل ورسالته وتعليماته، في المدارس الثانوية في فلسطين بناء على أفكار اليقظة الاستراتيجية والعمل بها.
8. إيجاد علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات المهنية في المدارس الثانوية في فلسطين، اعتماداً على منهجية تطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال تمكين مديري المدارس، وتفويض الصلاحيات، والتشجيع على اتخاذ القرار المشترك بين مدير المدرسة ومروسيه.
9. التركيز على المساءلة والمحاسبة لمديري المدارس وتشجيع اللامركزية، والمنافسة الإيجابية بين مديري المدارس الثانوية في فلسطين، تعزيزاً لبعد اليقظة التنافسية، لما له من أثر على تحسين المخرجات التعليمية.
10. توعية مديري المدارس والمشرفين على عملهم بأهمية تطبيق أفكار اليقظة الاستراتيجية من خلال عقد الاجتماعات والندوات، لينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء التنظيمي للعمل وتحقيق أهدافه، ومكافأة المبدعين وتعزيزهم من مديري المدارس من أجل التنمية المستدامة للمدارس.
11. إجراء مزيد من الدراسات لمقارنة موضوع الدراسة (اليقظة الاستراتيجية) في فلسطين مع دول أخرى.

## المصادر والمراجع

### أ. المصادر العربية

- ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر (1440 هـ). مدارج السالكين، مكة: دار عالم الفوائد، مكة، 1(1): ص 22.
- أبو حشيش، بسام وسكر، ناجي وفرج الله، أحمد (2019). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة حالة. جامعة الأقصى، 2(2)، 141-168.
- أبو عزيز، محمد عبد الله وعسفة، حاتم محمد وأبو مصطفى، ياسر عادل (2022). العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(3)، 142-171.
- البدوي، محمد (2022). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني "دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 117، ص: 934.
- بلحاج، مريم (2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع 1، 192 - 206. مسترجع 2023/11/5 من <http://search.mandumah.com/Record/954746>
- بن خديجة، منصف (2018). اليقظة الاستراتيجية. عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بهية، شلغوم وعابدة، بوشعبة (2020). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي: تصور مقترح لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدينة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.
- بوخرصة، خديجة (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- البيلوي، حسن وطعيمة، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبد الرحمن وسعيد، محسن و البندري، محمد والباقي، مصطفى (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- جابر، منار محمد (2019). آليات مُقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانزي بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية الغردقة، 2(2): 234-352.
- الحربي، يحيى (2021). الأساليب الكمية في بناء التصور المقترح في البحوث العلمية. مقال منشور عبر الرابط <https://drasah.com/Description.aspx?id=4001> في 2023/11/20
- حمودة، سوسن وبوعزيز، أميرة (2022). فاعلية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجزاء-وكالة والية قالمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي، قالمة، الجزائر.
- حميد، لمى ماجد وإبراهيم، صديق بلل. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46)، 168-180.

- حميدة، راضية (2022). اليقظة الاستراتيجية: تدليل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية/بحوث ودراسات، 9 (1)، 303-327.
- رباع، أمينة (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- الزاوي، أحمد بن محمد خلف. (2019). اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية، 4 (19)، 321-388.
- زرقين، عبود ومدفوني، فيروز ونقرات، يزيد (2014). رؤية مقترحة لتنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد (نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة). المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن، عمان، 1-16.
- الزعيبي، حسن (2021). اليقظة الاستراتيجية. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية كلية التربية بسوهاج، 52(52)، 1-39.
- السعود، راتب (2021 أ). قضايا معاصرة في القيادة التربوية. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب (2021 ب). اتجاهات معاصرة في القضايا التربوية. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب (2023). السياسات التربوية في الدول العربية: مفاهيم وآفاق. عمان: شركة طارق وشركاه.
- سيد، حيات (2022). محاضرات في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة. جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر.
- الشريف، حنان (2018). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- صالح، أماني (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج: 105 (1)، 262.
- صدوقي، عقيلة (2022). مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة. جامعة الجزائر، الجزائر.
- صلاح الدين، نسرين. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 44 (4)، 177-261.
- عباينة، صالح (2019). التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحميد، أسماء (2021). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج: 902 (2) 83.
- عبد الخبير، مصطفى وعثمان، منى والشرقاوي، مريم (2021). الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15): 720-778.
- عبد الله، حسنية (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والأسترالية والصينية: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية/ جامعة عين شمس، 1(45)، 177-315.

- العتيبي، تركي بن كديميس والقحطاني، غادة بنت فهد (2015). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. *دراسات عربية وإسلامية، جمعية الثقافة من أجل التنمية- مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، ع(13)*، ابريل، 75-242.
- عرار، رشيد وعبد الله، تيسير (2020). تصور مقترح لتعديل نظام التعليم الثانوي في فلسطين في ضوء تقنين مقياس الميول المهنية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (45)*، 21-42.
- عطوان، أسعد، وأبو شعبان، شيماء (2019). القياس والتقويم التربوي. دار الكتب العلمية، عمان، الأردن.
- العلوي، ريهام محمد (2022). *اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الأقصى).*
- العيساوي، محمد حسين منهل والمالكي، هيلين نعمة حطاب. 2018. تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيرا تفاعليا: بحث تحليلي لأراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة. *دراسات إدارية، 10 (20)*، 302-332.
- غنايم، مهني (9109). *التربية المقارنة ونظم التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي.*
- الفار، نجلاء وجمعة، محمد وقوطة، مروة (2022). متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام في مصر. *مجلة كلية التربية بدمياط، 37 (31)*، 198-218.
- قشوع، إسرائ (2023). واقع اعداد مدرء المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 11 (2)*، 99-129.
- كاريش، صليحة (2012). اليقظة الاستراتيجية نظام إنذار المبكر والنكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرك دراسة حالة مؤسسة نفضال. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- كامل، راضي (2018). اليقظة الاستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي. *مجلة تطوير الأداء الجامع، 7 (2)*، 257-323.
- كرومي، سعيد وعمر، أحمد (2010). *أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع، كلية الاقتصاد بجامعة حسيبة، الجزائر بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، المنعقد في 8 و9 نوفمبر.*
- مجلس الوزراء الفلسطيني، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2017). *قانون التعليم الجديد. رام الله: فلسطين.*
- محمد، هدى (2021). عوامل اليقظة الاستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية-جامعة القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2 (2)*، 1307-1364.
- مرسي، محمد (2023). *الاتجاهات العالمية في إعداد المعلمين والقادة. مصر، دسوق: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.*
- المعاينة، عبد العزيز (2022). *الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.*
- ملحم، سامي (2000). *القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- نخبة من المؤلفين بمجمع اللغة العربية (1972). *المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثانية. القاهرة: مصر.*

- هاشم، أميرة (2019). التنبؤ بالمشكلات السلوكية عند الأطفال مستعملي الأجهزة الذكية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(1)، 253-269.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2017). الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2017-2023. رام الله: فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2020). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. رام الله: فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2021). الاستراتيجية القطاعية للتعليم في فلسطين 2021-2023. رام الله: فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2023). التقرير الإحصائي السنوي. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2023). المعايير المهنية لمديري المدارس. رام الله: فلسطين.

## ت. المصادر الأجنبية

- Afef, Z., Ezzeddine, B., & Zeribi-Ben Slimane, O. (2018, June). Veille stratégique: du concept à la pratique Cas de 128rups d'entreprises tunisiennes. In *27ème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- AlHajji, M., Alqahtani, F., & Alkhouli, M. (2019, June). Contemporary trends in the utilization of administrative databases in cardiovascular research. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 94, No. 6, pp. 1120-1121). Elsevier.
- Alnoori, A. A. H., & Al-Janabi, A. A. (2022). The Role Of Strategic Vigilance In Crisis Management. *Journal of Positive School Psychology*, 7717-7724.
- Alshaer, S. A. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- Al-Tanayeeb, N. A. N. (2020). The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management. *Diss. Zarqa University*.
- Bani Hani, Sylvia Ismail Mohammad (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership in Saudi Universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(1), 140-150
- Bozkurt, B. (2021). The Relationship between Social Justice Leadership and Organizational Citizenship Behaviours. *Participatory Educational Research*, 9(2), 88-102.
- Hassan, N. K., & Hamed, S. A. (2022). The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 1-20.
- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1), 9-2.
- Manhal, M. H., & Hattab, H. N. (2018). The effect of strategic vigilance on achieving sustainable competitive advantage: SWOT analysis as moderator. *Managerial Studies Journal*, 10(20).
- Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher views on administrators' leadership styles and level of organizational virtuousness. *The Anthropologist*, 24(1), 363-372.
- Roncesvalles, M., Celia, T., & Gaerlan, A. A. (2021). The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 92-121.
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 635-660.
- Turki, A., & Mohamed, S. M. (2023). The Impact Of Strategic Vigilance On The Performance Of Employees In Iraqi Universities (A Field Study On Students Of The Administrative Technology College At The Middle Euphrates University). *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 248-267.
- Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z., & Murshid, M. A. (2022). The Relation of Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Government Ministries: The Mediating

of Affective Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(2), 139-167.

- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%A2023/11/13](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%A2023/11/13)

## الملحقات

- أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) بصورتها الأولية
- قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة
- أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) بصورتها النهائية
- أداة الدراسة الثانية (المقابلة) بصورتها الأولية
- أداة الدراسة الثانية (المقابلة) بصورتها النهائية
- كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس
- كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية موجه إلى مديريات التربية والتعليم
- قائمة أسماء محكمي التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين بالاستناد إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة

## ملحق رقم (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة " كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تقيس أبعاد اليقظة الاستراتيجية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم، وقد تم تطوير الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والمقاييس ذات العلاقة، حيث تتكون من محورين: الأول؛ المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة. ثانياً؛ مقياس اليقظة الاستراتيجية، والمكون من ستة أبعاد، ويشتمل على (36) فقرة موزعة ضمن الأبعاد الستة، وبدائل الإجابة عن الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفة وسمعة علمية طيبة، تعرض الباحثة على حضرتكم استبانة قياس "اليقظة الاستراتيجية، راجية منكم التفضل بإبداء رأيكم بفقراتها من حيث انتمائها للمجال الذي وضعت فيه، ودرجة صلاحها لأغراض الدراسة، وصحة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمة الفقرات لمجتمع الدراسة، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ شاكرة لكم ومقدرة تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: لبنى موسى حسين أبو سرحان

بيانات المحكم:

الاسم: .....  
التخصص: .....  
الرتبة: .....  
مكان العمل: .....

المحور الأول للأداة: المتغيرات الديمغرافية والبيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى  
المسمى الوظيفي: مدير معلم  
سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني للأداة: مقياس اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال	ملاءمة الفقرة لمجتمع الدراسة	الصياغة اللغوية سليمة/ غير سليمة	التعديل المقترح
<p>البعد الأول: اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والمجاورين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وترقب أعمالهم المستقبلية، والتعرف على مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالمنافسين.</p>					
1	يزود المدير المعلمين بالمعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراد او مؤسسات، بغرض تحسين الأداء				
2	يعمل المدير على رصد القدرات التنافسية للمعلمين بصفة مستمرة لتحقيق أداء أفضل				
3	يعمل المدير على المقارنة بين مستوى أداء مدرسته ومستوى أداء المدارس المنافسة.				
4	يحرص المدير على تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف حرصاً على المنافسة مع المدارس الأخرى.				
5	يحرص المدير على تنمية أداء المعلمين بما يتوافق مع المتطلبات التنافسية.				
6	يسعى المدير لتوفير أجهزة ومعدات وتقنيات تميز المدرسة عن المدارس الأخرى وتحقق بيئة منافسه.				
<p>البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية Technological Vigilance: وتشير إلى مجموعة الجهود المبذولة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتي تهم المؤسسة حالياً او التي تهمها مستقبلاً، واليات تفعيله.</p>					

				يسعى المدير لتطبيق أحدث البرامج المحوسبة لإدارة العملية الإدارية.	7
				يعتمد المدير على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات التعليمية للطلبة.	8
				يعمل المدير على توظيف الأساليب التكنولوجية في تبادل المعلومات داخل المدرسة وخارجها.	9
				يعمل المدير على تحديث موقع المدرسة الإلكتروني ليؤدي الدور المنوط به.	10
				يعمل المدير على تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات	11
				يعمل المدير على متابعة أحدث التطورات التكنولوجية وجمع المعلومات عنها.	12
<p>البعد الثالث: اليقظة الاجتماعية Social Vigilance : وتتضمن الوعي بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والفجوة بين الأجيال والصراعات المجتمعية، والوعي بكل المتغيرات التي تهدد أمن وسلامة المجتمع ، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية.</p>					
				يتواصل المدير باستمرار مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات.	13
				يتبنى المدير مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في أنشطة مجتمعية مختلفة	14
				يلتزم المدير بالتقاليد المجتمعية في أداء المهام المنوطة بي/به وبالمدرسة.	15
				يعمل المدير على الاستجابة الواعية للأحداث غير المتوقعة	16
				يتعاون المدير مع مؤسسات المجتمع المحلي للعمل على حل مشكلات الطلبة	17

				يشجع المدير على المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية	18
<p>البعد الرابع: اليقظة القانونية Legal Vigilance: وهي تسمح بترقب ورصد التطور في القوانين والتشريعات المحلية التي تصدرها الهيئات الحكومية والوزارات من متخذى القرار بالدولة، ويجب أن ينتج رد فعل من المؤسسة نحوها بالإيجاب؛ وذلك بإنتهاز الفرص وتفادي التأثيرات السلبية التي قد تتولد عن تلك التشريعات المستجدة.</p>					
				يعمل المدير على ترقب ومتابعة كافة التشريعات والقوانين الجديدة على المستوى المحلى والدولي والتي تؤثر بشكل أو بآخر على عملية التعليم	19
				يعمل المدير على مراجعة التشريعات القائمة وموائمتها لإزالة أي عقبات تعيق مسيرة التطوير وتحسين التعليم.	20
				يعمل المدير على تبني التشريعات المحلية والدولية التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية.	21
				يعمل المدير تطبيق التشريعات والقوانين بشكل صارم في تنفيذ الأعمال والمهام.	22
				يبادر المدير باطلاع العاملين معي على كافة التطورات والمستجدات القانونية التي تخص عمل المؤسسة	23
				يترقب المدير المستجدات التشريعية لوضع الخطط للحد من تأثيرها السلبي على كفاءة أداء المؤسسة	24
<p>6البعد الخامس: اليقظة البيئية Environmental Vigilance: ويعني الامام بكافة جوانب البيئة المحيطة بالمؤسسة من جغرافية ومادية ونفسية وسياسة وثقافية وغيرها ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية يجدر مراعاتها لضمان حسن سير عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.</p>					
				يهتم المدير بجمع المعلومات التي تتعلق بالمجال الاجتماعي والديمقراطي في البيئة المحيطة	25
				يعمل المدير على الاستعانة بالخبراء المتخصصين في رصد تغييرات البيئة المحيطة بالمدرسة	26

				يراقب المدير باهتمام التطور الثقافي والعلمي في المجتمع المحيط	27
				يتابع المدير باهتمام باستمرار التوجهات والتشريعات العالمية والمحلية الخاصة بالبيئة لتحديد أنشطة المدرسة	28
				يحفز المدير الأفراد العاملين لتركيز انتباههم على المحيط الخارجي لتحسين أدائهم	29
				يعمل المدير على توظيف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في تطوير العمل وتحسين الأداء	30
<p>البعد السادس: اليقظة التنظيمية Organizational vigilance: وهي التي تهتم بالتغيرات الداخلية التي تحدث في المؤسسة التعليمية، والمتابعة المستمرة لأحدث المستجدات والتطورات سواء من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد والهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال وغيرها.</p>					
				يعمل المدير على مراجعة البرامج والعمليات وفق المستجدات باستمرار	31
				يستعين المدير بالمهتمين بالعملية التربوية من كافة الفئات في حل المشكلات التي تواجه العمل	32
				يتحرى المدير الفرص التي تسهم في تحسين أداء العاملين في مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم	33
				يضع المدير السيناريوهات والخطط البديلة لإدارة العمليات لضمان سير العمل بكفاءة عالية	34
				يعمل المدير على تفويض الصلاحيات اللازمة لإدارة الأزمات	35
				يتعامل المدير مع الأخطاء كمدخل للوصول للمعلومات وتحديث الأهداف	36

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

رقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور خالد السرحان	أستاذ دكتور	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور غسان الحلو	أستاذ دكتور	إدارة تربية	جامعة النجاح
3	الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل	أستاذ دكتور	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
4	الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراشة	أستاذ دكتور	إدارة تربية	جامعة آل البيت
5	الأستاذ الدكتور محمد القضاة	أستاذ دكتور	أصول تربية	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور نبيل جبرين الجندي	أستاذ دكتور	تربية وعلم نفس	جامعة الخليل
7	الدكتورة إيناس ناصر	أستاذ مشارك	أساليب تدريس	جامعة القدس
8	الدكتور إبراهيم أبو عقيل	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب	جامعة الخليل
9	الدكتور جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة فلسطين التقنية
10	الدكتور خالد أحمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
11	الدكتورة ريماء وجيه ضراغمة	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة فلسطين التقنية
12	الدكتور سهيل صالحه	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح
13	الدكتور كمال مخامرة	أستاذ مشارك	الإدارة التعليمية	جامعة الخليل
14	الدكتور مراد عبد الله عوض الله	أستاذ مشارك	التربية العلمية والبيئية	جامعة فلسطين التقنية
15	الدكتور بصري صالح	أستاذ مساعد	إدارة تربية	وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية
16	الدكتورة رندة الشيخ النجدي	أستاذ مساعد	أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
17	الدكتور سعيد عساف	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	مدير برنامج التعليم في الشرق الأوسط/ الاميديست
18	الدكتورة أحلام وجيه حمدون	الإشراف والتدريب التربوي	قيادة وإدارة تربية	وزارة التربية والتعليم الأردنية
19	الدكتور ثائر أبو خليل	متابعة الميدان	قيادة وإدارة تربية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
20	الدكتورة حنين جبارة	الإشراف والتدريب التربوي	قيادة وإدارة تربية	وزارة التربية والتعليم الأردنية

### ملحق رقم (3)

#### الأداة (الاستبانة) بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة " كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس. حيث سيتم قياس اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم.

أرجو التفصّل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية والواقعية، وذلك بوضع إشارة (√) امام كل فقرة من الفقرات، وتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه، شاكرة لكم ومقدرة تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: لبنى موسى حسين أبو سرحان

#### الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية والبيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى  
المسمى الوظيفي: مدير معلم  
سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات . 5 سنوات – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات  
المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

المنطقة التعليمية:	شمال	وسط	جنوب
جنين	قباطية	جنوب نابلس	القدس
طوباس	سلفيت	بيرزيت	بيت لحم
طولكرم	رام الله	اريجا	شمال
قلقيلية	ضواحي		الخليل
نابلس			الخليل
			جنوب

الجزء الثاني: مقياس اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم

الرقم	البعد	تقدير الإجابة				
	البعد الأول: اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والمجاورين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وترقب أعمالهم المستقبلية، والتعرف إلى مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالمنافسين.					
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

					1	يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء.
					2	يعمل مدير المدرسة على رصد المقدرات التنافسية للمعلمين بصفة مستمرة لتحقيق أداء أفضل
					3	يعمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة للاستفادة من خبراتهم.
					4	يحرص مدير المدرسة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف حرصاً على تميز الأداء منافسة المدارس الأخرى.
					5	يعمل مدير المدرسة على تنمية أداء المعلمين بما يتوافق مع المتطلبات التنافسية.
					6	يسعى مدير المدرسة لتنفيذ خطوات في المجال الفني والإداري والمادي لتحسين وضع المدرسة التنافسي
<p>البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية <b>Technological Vigilance</b>: وتشير إلى مجموعة الجهود المبذولة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتي تهم المؤسسة حالياً. والتي تهمها مستقبلاً، وآليات تفعيلها.</p>						
					7	يعمل مدير المدرسة على تطبيق البرامج المحوسبة لإدارة عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة بكفاءة.
					8	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة ومحيطها.
					9	يعمل مدير المدرسة على توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة.
					10	يعمل مدير المدرسة على تحديث موقع المدرسة الإلكتروني ليؤدي الدور المنوط به.
					11	يتابع مدير المدرسة توظيف المعلمين للأجهزة والوسائل التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم.
					12	يعمل مدير المدرسة على تطوير البنية التكنولوجية أولاً بأول
<p>البعد الثالث: اليقظة الاجتماعية <b>Social Vigilance</b> : وتتضمن الوعي بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والفجوة بين الأجيال والصراعات المجتمعية، والوعي بكل المتغيرات التي تهدد أمن وسلامة المجتمع ، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية.</p>						

					13 يتواصل مدير المدرسة باستمرار مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات.
					14 يتبنى مدير المدرسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في أنشطة مجتمعية مختلفة
					15 يلتزم مدير المدرسة بالتقاليد المجتمعية المحيطة بمدرسته في أداء المهام.
					16 يعمل مدير المدرسة على الاستجابة الواعية للأحداث الاجتماعية غير المتوقعة (الطارئة).
					17 يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي للعمل على حل مشكلات الطلبة
					18 يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية
<p>البعد الرابع: اليقظة القانونية Legal Vigilance: وهي تسمح بترقب ورصد التطور في القوانين والتشريعات المحلية التي تصدرها الهيئات الحكومية والوزارات من متخذي القرار بالدولة، ويجب أن ينتج رد فعل من المؤسسة نحوها بالإيجاب؛ وذلك بإنتهاز الفرص وتفادي التأثيرات السلبية التي قد تتولد عن تلك التشريعات المستجدة.</p>					
					19 يتابع مدير المدرسة الأحداث الجديدة على المستوى المحلي والدولي والتي قد تؤثر بشكل أو بآخر على مجريات عملية التعليم
					20 يعمل مدير المدرسة على تطبيق التشريعات ومواءمتها لتسهيل سير العمل ونجاحه.
					21 يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية والدولية وتساهم في تحقيق مزايا تنافسية
					22 يعمل مدير المدرسة بالاستناد إلى التعليمات والقوانين بشكل صارم في متابعة تنفيذ الأعمال والمهام.
					23 يطلع مدير المدرسة العاملين على كافة التطورات والمستجدات القانونية التي تخص عمل المدرسة.
					24 يشارك مدير المدرسة بتطوير وتعديل التعليمات اللازمة لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني.

<p>البعد الخامس: اليقظة البيئية <b>Environmental Vigilanc</b>: ويعني الإلمام بكافة جوانب البيئة المحيطة بالمؤسسة ( جغرافياً، ومادياً، ونفسياً، وسياساً وثقافياً وغيرها) ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية يجدر مراعاتها لضمان حسن سير عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.</p>					
				25	يهتم مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة
				26	يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة
				27	يتابع مدير المدرسة باهتمام التطور في المجتمع المحيط بالمدرسة.
				28	يتابع مدير المدرسة التوجهات والتشريعات العالمية والمحلية الخاصة بالبيئة لتحديد أنشطة المدرسة
				29	يحفز مدير المدرسة العاملين لتركيز انتباههم على البيئة الخارجية لتحسين أدائهم
				30	يعمل مدير المدرسة على توظيف مصادر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في تطوير العمل وتحسين الأداء
<p>البعد السادس: اليقظة التنظيمية <b>Organizational Vigilance</b>: وهي التي تهتم بالتغيرات الداخلية التي تحدث في المؤسسة التعليمية، والمتابعة المستمرة لأحدث المستجدات والتطورات خاصة من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد والهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال وغيرها.</p>					
				31	يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات
				32	يستعين مدير المدرسة بخبراء بالعملية التربوية في حل المشكلات التي تواجه العمل
				33	يغتنم مدير المدرسة الفرص التي تسهم في تحسين أداء العاملين.
				34	يضع مدير المدرسة الخطط البديلة لإدارة عملية التعليم بكفاءة عالية
				35	يعمل مدير المدرسة على تفويض الصلاحيات اللازمة لإدارة الأزمات
				36	يتعامل مدير المدرسة مع الأخطاء كمدخل لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين الأداء

#### ملحق رقم (4)

#### أداة الدراسة رقم 2 (أسئلة المقابلة) بصورتها الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة " كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، صممت هذه الأداة (وهي الثانية) وهي المقابلة، وستكون مع عينة من رؤساء أقسام متابعة الميدان في مديريات التربية والتعليم ومدراء الدوائر الفنية، موزعة مناطقياً (شمال، وسط، جنوب) ومع ذوي العلاقة من العاملين في الإدارة العامة لمتابعة الميدان (الجهة المسؤولة عن متابعة عمل مدير المدرسة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ومعرفة علمية طيبة، تعرض الباحثة على حضرتكم الأسئلة المقترحة لتحقيق ما يلي: معرفة واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المسؤولين عنهم، ومقترحاتهم لتفعيل هذه الممارسة، راجية منكم التفضل بإبداء رأيكم بأسئلة المقابلة المقترحة، من حيث انتمائها للموضوع الذي وضعت له، ودرجة مناسبتها لتحقيق أغراض الدراسة، وصحة صياغتها اللغوية، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ شاكرة لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: لبنى موسى حسين أبو سرحان

بيانات المحكم:

الاسم: .....  
الرتبة: .....  
التخصص: .....  
مكان العمل: .....

المحور الأول: البيانات الشخصية للمقابلين

الاسم:

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: رئيس قسم مدير دائرة فأعلى

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى

المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالتعرف على واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر المسؤولين عنهم.

بعد التعريف بكل بند يتم طرح الأسئلة الخاصة به

البعد الأول: اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والمجاورين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وترقب أعمالهم المستقبلية، والتعرف إلى مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالمنافسين.		
رقم	السؤال	استجابات المقابليين وعددهم 12
1	هل يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء؟ وكيف ذلك	
2	ما مؤشرات عمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة للاستفادة من خبراتهم؟	
البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية Technological Vigilance: وتشير إلى مجموعة الجهود المبذولة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتي تهم المدرسة حالياً. والتي تهمها مستقبلاً، وآليات تفعيلها.		
3	هل يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة والتواصل مع محيطها. وكيف؟	
4	هل يعمل مدير المدرسة على تحديث موقع المدرسة الإلكتروني ليؤدي الدور المنوط به. يعمل مدير المدرسة على تطوير البنية التكنولوجية أولاً بأول؟	
البعد الثالث: اليقظة الاجتماعية Social Vigilance : وتتضمن الوعي بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والفجوة بين الأجيال والصراعات المجتمعية، والوعي بكل المتغيرات التي تهدد أمن وسلامة المجتمع ، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية.		
5	هل يتواصل مدير المدرسة باستمرار مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات. من منطلق مفهوم المسؤولية المجتمعية ؟ وكيف يكون ذلك	
6	هل يعمل مدير المدرسة على الاستجابة الواعية للأحداث الاجتماعية غير المتوقعة (الطارئة). وماهي مؤشرات ذلك؟	
البعد الرابع: اليقظة القانونية Legal Vigilance: وهي تسمح بترقب ورصد التطور في القوانين والتشريعات المحلية التي تصدرها الهيئات الحكومية والوزارات من متخذي القرار بالدولة، ويجب أن ينتج رد فعل من المؤسسة نحوها بالإيجاب؛ وذلك بإنتهاز الفرص وتفادي التأثيرات السلبية التي قد تتولد عن تلك التشريعات المستجدة.		
7	هل يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية والدولية وتسهم في تحقيق مزايا تنافسية وكيف	

8	يشترك مدير المدرسة بتطوير وتعديل التعليمات اللازمة لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني.
البعد الخامس: اليقظة البيئية <b>Environmental Vigilanc</b> : ويعني الإلمام بكافة جوانب البيئة المحيطة بالمدرسة (جغرافياً، ومادياً، ونفسياً، وسياساً وثقافياً وغيرها) ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية يجدر مراعاتها لضمان حسن سير عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.	
9	هل هناك آلية تساعد مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة بمدرسته؟
10	هل يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة على مجريات عملية التعليم؟ وكيف؟
البعد السادس: اليقظة التنظيمية <b>Organizational Vigilance</b> : وهي التي تهتم بالتغيرات الداخلية التي تحدث في المؤسسة التعليمية، والمتابعة المستمرة لأحدث المستجدات والتطورات خاصة من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد والهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال وغيرها	
11	هل يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات بشكل منتظم ومستمر
12	هل يضع مدير المدرسة الخطط البديلة لإدارة عملية التعليم بكفاءة عالية

المحور الثالث: السؤال عن مقترحات يقدمها المقابلون لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية

أولاً: وفقاً للأبعاد الستة أعلاه (التنافسي، التكنولوجي، الاجتماعي، القانوني، البيئي، التنظيمي)،  
وثانياً: على المستويين السياساتي والإجرائي.

## ملحق رقم (5)

### أسئلة المقابلة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة " كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، صممت هذه الأداة وحوكمت حسب الأصول البحثية. بالتنسيق مع ذوي العلاقة من العاملين في الإدارة العامة لمتابعة الميدان (الجهة المسؤولة عن متابعة عمل مدير المدرسة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. تم اختياركم لما نعهد فيكم من خبرة ومعرفة علمية طيبة، لتعرض الباحثة على حضرتكم الأسئلة المقترحة لتحقيق ما يلي: معرفة واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المسؤولين عنهم، ومقترحاتهم لتفعيل هذه الممارسة، راجية منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة من خلال محاور ثلاثة مدرجة أدناه، وكيفما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: لبنى موسى حسين أبو سرحان

### المحور الأول: البيانات الشخصية للمقابلين

الجنس:	ذكر	أنثى
المسمى الوظيفي:	رئيس قسم	مدير دائرة فأعلى
سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات
المؤهل العلمي:	بكالوريوس	ماجستير فأعلى

المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالتعرف على واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر المسؤولين عنهم.

تعريف اليقظة الاستراتيجية **Strategic Vigilance** بأنها نشاط المؤسسة أو العمليات التي تهتم بجمع وتحليل البيانات الخارجية والداخلية، العلمية منها والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والبيئية والاجتماعية، من أجل توفير المعلومات ذات الصلة الاستراتيجية الضرورية لتمكين المؤسسة من استثمار الفرص، وتجنب التهديدات، بالاعتماد على قرارات ذكية تحقق التنافسية والابداع. "اليقظة الاستراتيجية هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، وتعتبر عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير، فتجعلها أكثر ذكاءً وتنافسية" وحددت الباحثة مجموعة من الأبعاد على النحو الآتي. وبعد الاطلاع على التعريفات أرجو الإجابة عن الأسئلة التي تليها.

البعد الأول: اليقظة التنافسية **Competitive Vigilance**: وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والمجاورين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وترقب أعمالهم المستقبلية، والتعرف إلى مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالمنافسين.

رقم	السؤال	الإجابة
1	هل يوفر مدير المدرسة المعلومات الخاصة بالمنافسين، أفراداً، أو مدارس، بغرض تحسين الأداء؟ وكيف ذلك؟	
2	ما مؤشرات عمل مدير المدرسة على المقارنة بين مستوى أداء العاملين في مدرسته ومستوى أداء العاملين في المدارس المنافسة؟	
<p>البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية <b>Technological Vigilance</b>: وتشير إلى مجموعة الجهود المبذولة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتي تهم المدرسة حالياً . والتي تهمها مستقبلاً، وآليات تفعيلها.</p>		
3	هل يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة والتواصل مع محيطها. وكيف؟	
4	هل يعمل مدير المدرسة على تحديث موقع المدرسة الإلكتروني ليؤدي الدور المنوط به. يعمل مدير المدرسة على تطوير البنية التكنولوجية أولاً بأول؟	
<p>البعد الثالث: اليقظة الاجتماعية <b>Social Vigilance</b> : وتتضمن الوعي بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والفجوة بين الأجيال والصراعات المجتمعية، والوعي بكل المتغيرات التي تهدد أمن وسلامة المجتمع ، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية.</p>		
5	هل يتواصل مدير المدرسة باستمرار مع مختلف المؤسسات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات. من منطلق مفهوم المسؤولية المجتمعية ؟ وكيف يكون ذلك؟	
6	هل يعمل مدير المدرسة على الاستجابة الواعية للأحداث الاجتماعية غير المتوقعة (الطارئة). وماهي مؤشرات ذلك؟	
<p>البعد الرابع: اليقظة القانونية <b>Legal Vigilance</b>: وهي تسمح بترقب ورصد التطور في القوانين والتشريعات المحلية التي تصدرها الهيئات الحكومية والوزارات من متخذي القرار بالدولة، ويجب أن ينتج رد فعل من المؤسسة نحوها بالإيجاب؛ وذلك بإنتهاز الفرص وتفادي التأثيرات السلبية التي قد تتولد عن تلك التشريعات المستجدة.</p>		
7	هل يعمل مدير المدرسة على تبني توجهات تخدم التشريعات المحلية والدولية وتسهم في تحقيق مزايا تنافسية وكيف؟	
8	هل يشارك مدير المدرسة بتطوير وتعديل التعليمات اللازمة لتحسين أداء المدرسة على المستوى الوطني؟	
<p>البعد الخامس: اليقظة البيئية <b>Environmental Vigilance</b>: ويعني الإلمام بكافة جوانب البيئة المحيطة بالمدرسة ( جغرافياً، ومادياً، ونفسياً، وسياساً وثقافياً وغيرها) ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية يجدر مراعاتها لضمان حسن سير عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.</p>		

9	هل هناك آلية تساعد مدير المدرسة بجمع المعلومات التي تتعلق بالسياق الاجتماعي بما فيه من تغير ديموغرافي في البيئة المحيطة بمدرسته؟
10	هل يعمل مدير المدرسة على مشاركة ذوي العلاقة والمتخصصين في دراسة أثر تغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة على مجريات عملية التعليم؟ وكيف؟
<p>البعد السادس: اليقظة التنظيمية <b>Organizational Vigilance</b>: وهي التي تهتم بالتغيرات الداخلية التي تحدث في المؤسسة التعليمية، والمتابعة المستمرة لأحدث المستجدات والتطورات خاصة من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد والهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال وغيرها</p>	
11	هل يعمل مدير المدرسة على مراجعة العمليات الإدارية وفق المستجدات؟
12	هل يضع مدير المدرسة الخطط البديلة لإدارة عملية التعليم؟

المحور الثالث: ما هي مقترحاتكم لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية؟ وفقاً للأبعاد الستة أعلاه (التنافسي، التكنولوجي، الاجتماعي، القانوني، البيئي، التنظيمي)، وعلى المستويين السياساتي والإجرائي.

مع خالص المودة والتقدير

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل المهمة موجه من جامعة القدس إلى وزارة التربية

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/10/21  
الرقم: ب د ع/23/101/11

معالي الأستاذ الدكتور محمود أبو موسى المحترم  
وزير التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة لبنى موسى حسين أبو سرحان ورقمها الجامعي (22111312)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه، بعنوان: "تصور اداري مقترح لتفعيل اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً الى الاتجاهات الادارية المعاصرة"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل المهمة موجه من وزارة التربية إلى المديريات

State of Palestine  
Ministry of Education  
Directorates Follow-up Unit

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
وحدة متابعة المديريات

التاريخ: 2023/11/28 م

الرقم: 1561 / 50 / 1

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون  
تحية طيبة وبعد،،

**الموضوع: تسهيل مهمة بحثية**

تقوم الطالبة لبنى موسى حسين أبو سرحان بإجراء دراسة بعنوان (تصور إداري مقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة) استكمالاً لمتطلبات حصولها على درجة الدكتوراه، وعليه يرجى تسهيل مهمة الباحثة والتعاون معها ومساعدتها إن أمكن في الحصول على البيانات اللازمة وتطبيق أداة الدراسة في المدارس المستهدفة، وفق الشروط المشبعة لتطبيق مثل هذه الدراسات.

مع الاحترام والموودة،،

أ. أحمد ناصر  
رئيس وحدة متابعة المديريات

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم

مسئلاً معالي وزير التربية والتعليم حفظه الله  
عطوفة وكيل التربية والتعليم المحترم  
الأخ رئيس مركز الفاس والتفكير والامتدادات المحترم  
الأخ مدير عام التخطيط المعاصر

Tel : + 970 -2- 2983216 • Fax: 970 -2- 2983267 • Jerusalem P.O.Box (17360) Ramallah P.O.Box (576)

ملحق رقم (8)

قائمة أسماء الخبراء محكمي التصور المقترح

رقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2	الأستاذ الدكتور نبيل جبرين الجندي	أستاذ دكتور	تربية وعلم نفس	جامعة الخليل
3	الدكتورة إيناس ناصر	أستاذ مشارك	أساليب تدريس	جامعة القدس
4	الدكتور كمال مخامرة	أستاذ مشارك	الإدارة التعليمية	جامعة الخليل
5	الدكتور سهيل صالحه	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح
6	الدكتور بصري صالح	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية
7	الدكتورة رندة الشيخ النجدي	أستاذ مساعد	أصول التربية والإدارة التعليمية	جامعة القدس المفتوحة
8	الدكتور سعيد عساف	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	مدير برنامج التعليم في الشرق الأوسط / الاميديست
9	الدكتور نائر أبو خليل	متابعة الميدان	قيادة وإدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
10	الدكتورة سهير محمد قاسم	الإشراف والتدريب التربوي	أساليب تدريس	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
10	الأستاذ مجدي عبد الكريم معمر	الإشراف والتدريب التربوي	ماجستير / قيادة وإدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
12	الأستاذ مرعي عبد الحافظ الصوص	الإشراف والتدريب التربوي	ماجستير / أساليب تدريس	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة	49
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	50
3	توزع فقرات أداة الدراسة على أبعاد اليقظة الاستراتيجية	52
4	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الواحد	53
5	معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للاستبانة	53
6	معاملات ثبات الاستبانة وفقاً لاختبار (كرونباخ ألفا)	54
7	معاملات ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية	55
8	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	59
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أبعاد اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	62
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لبعد اليقظة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	63
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لبعد اليقظة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	64
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لبعد اليقظة الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	65
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لبعد اليقظة القانونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	66
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لبعد اليقظة البيئية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	67
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لبعد اليقظة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم	69

70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)	16
71	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية	17
74	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لأثر متغير عدد سنوات الخدمة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية	18
75	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لأثر متغير المنطقة التعليمية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لليقظة الاستراتيجية	19
77	توزع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية على المواضيع المتعلقة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية	20

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	خصائص اليقظة الاستراتيجية	18
2	تصور "لبنى أبو سرحان، 2024 " لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين بالاستناد إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة	103

قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) بصورتها الأولية	131
2	قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة	136
3	أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) بصورتها النهائية	137
4	أداة الدراسة الثانية (المقابلة) بصورتها الأولية	141
5	أداة الدراسة الثانية (المقابلة) بصورتها النهائية	144
6	كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس	147
7	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية موجه إلى مديريات التربية والتعليم	148
8	قائمة أسماء محكمي التصور الإداري المقترح لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين بالاستناد إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة	149

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>	
1	المقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>	
11	أولاً: الأدب النظري
11	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
23	المحور الثاني: الاتجاهات الإدارية المعاصرة
30	المحور الثالث: النظام التعليمي في فلسطين
83	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
48	منهجية الدراسة
49	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
51	أدوات الدراسة
57	إجراءات الدراسة
58	متغيرات الدراسة
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

76	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
106	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
114	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
117	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
120	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
122	التوصيات
المصادر والمراجع	
124	المصادر والمراجع العربية
128	المصادر والمراجع الأجنبية
130	الملحقات
150	قائمة الجداول
152	قائمة الأشكال
152	قائمة الملحقات
153	فهرس المحتويات