

متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية كاليه لتمييز الاداء المؤسسى بالادارات التعليمية  
في محافظة الفيوم (دراسة حالة)

إعداد :

أحمد ربيع أمين سليمان

أ.د / مراد صالح مراد      أ.د / احمد على إبراهيم خطاب  
أستاذ أصول التربية المتفرغ - ووكيل      أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات  
الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقاً      وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث  
كلية التربية - جامعة الفيوم      كلية التربية - جامعة الفيوم  
د/ عبد الستار محروس عبد الستار  
مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم

## المقدمة :

تعد الإدارة التعليمية أحد أهم مكونات المنظومة التعليمية والتي تتطلب تطويراً مستمراً؛ وذلك للأهمية التي تحظى بها الإدارة التعليمية كمؤسسة اجتماعية لها دور حيوي في المجتمع ومن ثم فإن تطوير الإدارة التعليمية أمر غاية في الأهمية خاصة في ظل الكثير من التحديات التي تواجه النظام الإداري، والمعوقات التي تبث عن حل قاطع في ظل التغييرات المتلاحقة التي يتسم بها هذا العصر.

الإدارة التعليمية مؤسسة اجتماعية لها رؤيتها الخاصة ورسالتها التي تتوافق مع السياسة التعليمية والخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠ ، لذلك لكي تستطيع الإدارة التعليمية من تحقيق رؤيتها وتنفيذ رسالتها لابد من التطوير والتحديث الإداري لها. إن تطوير الإدارة التعليمية يتطلب الاطلاع على جميع المستجدات في مجال الإدارة التربوية، حيث الاتجاهات الإدارية المعاصرة والذي يعتبر من أبرز سمات هذا العصر مما يتطلب مراعاته في إدارة المؤسسة التعليمية، وتطوير وتحديث هذه الادارة متطلب أساسي، كما هو الحال في كل مؤسسة تلعب القيادة الدور الأكثر أهمية في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث تصل المؤسسات التعليمية إلى أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما تتمتع بإدارة فعالة (Dos&Savas, 2015, 1)

وتأتي أهمية ادراك مفهوم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بشكل عام إلى سرعة الاستجابة لأي تغيير، سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية، لذلك يجب أن تكون المؤسسة على دراية بالتغيير، وأن تفهم ما يحدث وما قد يحدث، وأن تفهم الآثار المحتملة والتي تدعو إلى تفعيل اليقظة المستمرة. إن تطوير هذه المهارة أمر صعب بما فيه الكفاية للأفراد وتحدي هائل للمؤسسة. ومع ذلك، فإنه هو المحدد الرئيسي لمرونة المنظمة ودقة الأداء، وبالتالي قدرتها على البقاء والازدهار. لا يوجد

حل هيكلي بسيط يؤدي تلقائيًا إلى اليقظة ولكن من الممكن والضروري تطوير هذا الوعي.

يجب على المؤسسة وقيادتها تحسين اليقظة والوعي الظرفي وبالتالي تحسين المرونة في الإدارة وترجع أهمية اليقظة الاستراتيجية إلى أنها تساعد في دراسة أرض الواقع وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية. ( Funston wagner, 2012, 73 )

من هذا المنطلق، يعد تطوير الإدارات التعليمية ضرورة ملحة؛ وذلك محاولة للوصول إلى التميز الإداري ومواجهة التحديات العصرية. ويُعد الدور المحوري للإدارة التعليمية هو تحقيق جودة نواتج التعلم وتلبية متطلبات سوق العمل، ومن ثم زاد التوجه نحو السعي إلى تطوير الممارسات الإدارية في الإدارة التعليمية وذلك من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية بشكل فعال فنظام اليقظة الاستراتيجية يعتبر أحد المداخل لإحداث التغيير والذي يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار من خلال المراقبة للبيئة الميطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمجالاتها .

#### مشكلة الدراسة :

من هذا المنطلق تصدت الدراسة الحالية لمشكلة من أهم المشكلات التي تواجه

المؤسسات التعليمية بصورة عامة والتي تترتب عليها العديد من التحديات التي تصاحب أداء تلك المؤسسات، ألا وهي مشكلة تحقيق التميز الإداري في تلك المؤسسات والهيئات من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية من هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تعكس ضرورة تحقيق التميز الإداري في الإدارة التعليمية في مصر مما

يتطلب تعزيز اليقظة الاستراتيجية، لذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية كاليه لتمييز الأداء المؤسسى بالإدارة التعليمية في مصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة التالية:

1- ما الإطار النظرى لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات؟

2- ما الاسس النظرية لتمييز الأداء المؤسسى في المؤسسات التعليمية ؟

3- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الإدارات التعليمية في محافظة الفيوم ؟

4. ما أهم متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية في محافظة الفيوم؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على الأطار النظرى لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات.

2- التعرف على الاسس النظرية والفكرية لتمييز الأداء المؤسسى في الإدارات .

3. الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية محافظة الفيوم.

4. التعرف على اهم متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية في محافظة الفيوم.

## أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي

أ - أهمية نظرية: أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحسين الممارسات

الإدارية في الإدارة التعليمية والمتوقع أن تسهم الدراسة في:

١ - نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية في مصر.

٢- التوصل إلى الاستراتيجية المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخل

لتحسين إدارة الإدارة التعليمية في مصر.

(ب) أهمية تطبيقية ( المستفيدون من الدراسة)

(1) من المتوقع أن يفيد القائمين على تخطيط ووضع استراتيجيات التعليم قبل الجامعي في مصر.

(٢) مدراء الإدارة التعليمية .

(٣) الهيكل الإداري في الإدارات التعليمية.

## منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة

دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات،

من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون،

والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

## أداة الدراسة :

تعتمد الدراسة على تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات للتعرف على أهم المتطلبات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام. تم تصميم الاستبانة وصياغة بنودها بناء على الاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتساؤلات الرئيسية للدراسة. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة كليات التربية لاختبار صدق الاستبانة واستطلاع آرائهم نحو محاور الاستبانة ومدى انتماء العبارات لكل محور.

## مفاهيم الدراسة

### - اليقظة الاستراتيجية Strategic vigilance :

يوجد العديد من تعريفات اليقظة الاستراتيجية منها:(الزهيري، ٢٠١٨، ص ٥ ، (martinet et ribault 2016)

١ - عملية مستمرة من إدارة المعلومات وصنع القرارات من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.

٢- عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتقنون ويتتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.

3. عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات أو المعلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من اغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.

٤ - عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به.

وتتبنى الدراسة التعريف الآتي:

اليقظة الاستراتيجية هي عملية جمع والتعامل مع جميع البيانات والمعلومات التي تخص الادارات التعليمية سواء في البيئة الداخلية أو البيئة المحيطة والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها وذلك بهدف صناعة واتخاذ القرارات المناسبة للوصول بالمؤسسة للتنافسية وتحقيق التميز الإداري .

- تعريف التميز الادارى Administrative Excellence

- لغوياً:يشير الى الاصل ميز ويقال تميز القوم اى انفردوا وقوه التميز هي قوة الحكم الفاصل والميزة الرفيعة ويقال تميز الرجل اى انفرد عن غيره بصفة او عمل عُرف واشتهر به (معجم المعانى )
- تعريف التميز اصطلاحاً : العلو والتفرد والتفوق في اداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات الاخرى بتقديم افضل أداء (على السلمى ، 2002)
- يعرف على انه البحث عن كل الفرص المتاحة والتي تؤدي الى نجاح المؤسسة ( الشربيني ، غبور 2015 ، 219)

## الإطار النظري

المحور الأول: الأطار النظري لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الادبيات:

أولاً : مفهوم اليقظة الاستراتيجية Strategic vigilance :

تعد اليقظة الاستراتيجية بأنه نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور، وهذا يعني أنه يشكل اجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي، حتى تتنبأ وتتصرف. إن دور اليقظة الاستراتيجية يركز على المراقبة المستمرة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمؤسسة من أجل متابعة نموها وتطورها ومن أجل التنبأ اذا امكن بالتطورات المستقبلية، فحتى يكون نظام اليقظة الاستراتيجية فعال يجب أن يحتوي على عنصرين مهمين الجمع ثم تحليل واستغلال المعلومات. (زرقيين، ٢٠١٤، ص ٥)

ويعرف العتيبي (٢٠١٥) اليقظة الاستراتيجية أنها عبارة عن نشاط أو نظام أو عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعلومات (التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية والتنظيمية... الخ) من خلال مراحل تشمل البحث والانتقاء والتحليل، والتخزين والنشر للمعلومات المجمعة معتمدة فيه المؤسسات على المراقبة المستمرة لبيئتها الداخلية، وبيئتها الخارجية بهدف استغلال تلك المعلومات لصياغة أهداف وصناعة قرارات استراتيجية صائبة (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ٩١) في حين يذهب (عمر، ٢٠١٩، ص ١٤) إلى انها عملية رصد ومراقبة البيئة بشكل مستمر ومتكرر من أجل متابعة مجمل التغيرات التي تطرأ عنها واستباق الاشارات السابقة منها والتي يمكن من خلالها التكيف مع تلك التغيرات واتخاذ الاجراءات اللازمة. يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى ملاحظات مهمة تبرز من خلال كلمات أساسية تكونها، وهي:



١ . استراتيجية : تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات الاستراتيجية غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جداً ، لكنها من الممكن أن تعبر عن أهم القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرارية المؤسسة التعليمية.

٢. تطوعية: لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية ويشترط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتحري الدقة عن المعلومات.

٣. الذكاء الجماعي : ويعنى وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات في المحيط ، من مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

٤- المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

٥. التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

باستقراء أهم مفاهيم اليقظة الاستراتيجية، تتبنى الدراسة الحالية المفهوم الآتي:

تعد اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة يشترك فيها الهيكل الإداري في الإدارات التعليمية وتشمل عدة أنشطة منها بحث وجمع ومعالجة البيانات والمعلومات في البيئة الداخلية والخارجية للإدارات التعليمية بهدف استخدامها بأكثر من طريقة لمساعدة متخذي القرارات التربوية في إدارة الإدارة التعليمية . وبناء على ما تضمنته التعريفات السابقة لليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية تشير الدراسة إلى أهم العناصر المشتركة في هذه المفاهيم كالآتي:

١. اليقظة الاستراتيجية استراتيجية إدارية.

٢. إدارة المعلومات على مستوى الإدارة التعليمية .

٣. المعرفة هي أساس صناعة واتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية .

٤. اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتحسين تنافسية الإدارة التعليمية

**ثانياً: خصائص اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية :**

لقد أصبح ينظر لليقظة الاستراتيجية كنظام، باعتبارها عملية لها خصائص مميزة وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، لذلك فهي تختلف في المؤسسات التعليمية وخاصة الإدارة التعليمية من أهمها: (بونن جميلة، ٢٠١٩، ص ١٨١)

أ- الاستراتيجية : فهي المسؤولة عن توجيه المؤسسة نحو المستقبل وتساعد على اتخاذ القرارات غير المتكرره

ب-الابداعية : حيث ترتبط تفسير إشارات الإمدار المبكر بعنصر الابداع فالمعلومات المعنية لا تصف اياً من الأحداث والاعمال المنفذه سابقاً

ولكنها تسمح بإنشاء رؤية تطوعية ارادية .

ج - التنبؤية : تختص بالبحث عن المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤية بحيث تقدم توضيحات عن المحيط المرتبط بالمستقبل

د - الجماعية : تعتمد على نكاء مجموعة من الأفراد التي تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط الخارجي وإعطائها معنى معيناً يمثل هدف العمل الجماعي للفريق

**وبناء على ماسبق تحديد خصائص اليقظة الاستراتيجية في الإدارات التعليمية على انها عملية :**

- استراتيجية : حيث تساعد المؤسسة على اتخاذ قرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي لها تأثير كبير على الإستمرار والبقاء
- تطوعية : لا يمكن لليقظة الاستراتيجية ان يكون عملاً سلبياً ومحدود بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف ابداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب الى واجهة المعلومات ا
- إنشاء الابداع : تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الابداع ولا تصف ايا من الاحداث والاعمال المنفذة سابقاً

بدراسة الأدبيات التربوية التي تعرض أهمية اليقظة الاستراتيجية، نجد أن اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية لها خصائص محددة تتناسب وطبيعة الإدارة التعليمية في ظل سياسة تعليمية تدعو إلى التطور التكنولوجي، ولعل من أهم خصائص اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية التطوعية، حيث يتطلب تطوع

العاملين بالإضافة لمهامهم إلى مهام جمع المعلومات ومعالجتها. بالإضافة إلى الذكاء الجماعي، فيجب تعاون فيما بينهم

**ثانياً: مزايا اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية :**

إن تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية يفرض عدد من المزايا من أهمها: (الأكليبي، ٢٠١٩، ص ٩)

١- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

٢- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

٣- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.

4. الزيادة من أثر التآزر في المؤسسة.

٥- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.

**ثالثاً: أهداف اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية :**

تعددت الأهداف التي تسعى اليقظة الاستراتيجية لتحقيقها في المؤسسات وتمثل أهداف اليقظة الاستراتيجية في التالي (محمد، ٢٠١٩، ص ١٥٠)

١- هدف بيئي: يتمثل في محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في البيئة المحيطة، لتضمن مواجهة المنافسة في مجال أنشطة المؤسسة.

٢- هدف منهجي: يتمثل في توظيف أحدث الأساليب العلمية في تفعيل اليقظة والتقييم الموضوعي لموقع المؤسسة التنافسي الحالي والمستقبلي .

٣- هدف معلوماتي: يتمثل في وجود نظام معلوماتي استراتيجي بالمؤسسة يشمل جميع جوانب المؤسسة المختلفة.

٤- هدف علمي: يتم من خلاله تحفيز البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها، وبالتالي تعتبر مصدر الابتكارات والابداع.

٥- هدف اقتصادي: يركز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتطوير منتجاتها وتحسين جودتها.

٦- هدف تنافسي من خلال محاولة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل

٧- هدف تخطيطي: من خلال وجود رؤية واضحة للأعمال والممارسات للمنافسين.

من خلال العرض السابق لأهداف اليقظة الاستراتيجية، نجد الإدارة التعليمية في حاجة ماسة لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية، ومنها الهدف البيئي الذي يهدف لدراسة البيئة المحيطة للمدرسة والفرص والتهديدات والاستفادة منه عن طريق تعظيم الفرص ومواجهة التهديدات، فضلاً عن الهدف المنهجي حيث تتيح للإدارة التعليمية استخدام الأسلوب العلمي في تقييم واقع المدرسة تجاه المنافسين، بينما تنصدر أهمية الهدف المعلوماتي الصدارة، وذلك للأهمية القصوى للتدفق الهائل للمعلومات والهدف العلمي الذي يحث المدرسة الثانوية العامة على البحث المستمر عن الأفكار الجديدة والمستحدثة، بينما الهدف الاقتصادي الذي يركز على التطوير وجودة الأداء.

**المحور الثانى الاسس النظرية لتميزالإداء المؤسسى بالإدارات التعليمية في الادبيات**

اولاً تعريف التميز الادارى لغوياً :يشير الى الاصل ميز ويقال تميز القوم اى انفردوا وقوه التميز هى قوة الحكم الفاصل والميزة الرفيعة ويقال تميز الرجل اى انفرد عن غيره بصفة او عمل عُرف واشتهر به (معجم المعانى )

تعريف التميز اصطلاحاً : العلو والتفرد والتفوق في اداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات الاخرى بتقديم افضل أداء (على السلمى ، 2002)

يعرف على انه البحث عن كل الفرص المتاحة والتي تؤدى الى نجاح المؤسسة ( الشربيني ، غبور 2015 ، 219 )

كما يعرف بانه :القدرة على اصفاء هائل من المرونة والانطلاق على عناصر التنظيم وابتكار كل ما هو جديد لجعل المؤسسة متميزة فى ادائها من خلالترظيف القدرات والموارد المتاحة (السلمى . 2012 ، 252)

يسعى التميز الإدارى للإدارات التعليمية لتحقيق العديد من الأهداف ويرتكز على مجموعة من المبادئ منها

- 1- التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والابداع .
- 2- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يؤدي الى تقليل التكاليف .
- 3- بقاء المؤسسة ونموها و التحسين المستمر في الخدمات المقدمة .
- 4- تحقيق عوائد والتركيز على العناصر ذات القيمة وتفعيل مصادر القوة.
- 5- التركيزعلى ادارة العمليات وإدارة الازمات وإدارة راس المال الفكرى .

### ثانياً أهداف التميز الادارى

ويهدف التميز الادارى للإدارات التعليمية في مصر الى تحقيق ما يلى :

- 1- تطوير القدرات الاستراتيجية للإدارات التعليمية وزيادة كفاءاتها وتعزيز مهارات وجدارات العاملين واكتساب المعرفة ومشاركتها بين العاملين

- 2- بناء الثقافة التنظيمية الفاعلة للإدارة والمحافظة عليها .
  - 3- توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة اهداف المنظومة التعليمية وتطوير انظمة الرقابه واتخاذ القرارات الفعالة .
  - 4- التركيز على الممارسات الأخلاقية .
  - 5- قياس الاداء وتقييمه بطرق علمية منهجية .
  - 6- توطيد الثقة بين الادارة والمجتمع المحلى .
  - 7- اعطاء العاملين الفرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير اساليب العمل
- ومما سبق يمكن القول بان التميز الادارى : يأتى بحشد جميع الجهود واستثمار القدرات والمهارات وذلك بتهيئة بيئة داخلية داعمة من خلال التوجه الاستراتيجى
- ورسم الخطط وقيادة عمليات الابتكار والتمكين الادارى وتعزيز المهارات والجدارات واستغلال الفرص المتاحة .
- ويستند التميز الادارى على العديد من المبادئ التى تعد بمثابة اركان اساسية يستند عليها قادة المؤسسات التعليمية في ممارساتهم بما يقق لتلك المؤسسات ميزة تنافسية ويضمن لها البقاء والاستمرار .

**ثالثاً :اهم المبادئ للتميز الادارى هناك العديد من المبادئ المتمثلة في :**

- 1-الاستمرارية :في اتجاه التميز من منطلق ما تتميز به الان سيكون امرا عادياً غداً فالتميز الادارى لا بد ان يكون مستمراً دون توقف .
- 2- الشمولية : فالنظرة الشمولية في التميز الادارى مطلوبة اكثر من

- النظرة الجزئية المحدودة فالتميز الجزئ حتماً سيكون مصيرة الانهيار .
- 3- التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس التميز : فالتميز الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو مائن انما فيما سيكون وهذا يعنى ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية ومحاولة التميز فيما يتحقق عنصر السبق والانفراد
- 4- مقومات التميز : التميز الادارى لا يتم بالأقوال والشعارات والتصريحات بل يبنى على عدة مقومات من اهمها مناخ عمل قوى ، قيم راسخة ،القناعة بأهمية الابتكار ، التركيز على كل ما يحقق الصدارة والتفوق فالتميز يكون بمعرفة الامكانيات وتوجيهها التوجيه الصحيح .
- 5 - الحاجة الدائمة الى التعلم : وهذا يتطلب الاساس الدائم بعدم الكمال والسعى الدؤوب للافضل بما يدفع الى التعلم المستمر والتميز عن الاخرين
- 6- المثابروالجدل : تعنى العمل الجاد والافتناع التام بالمحاولة المتكررة المبنية على المنهج العلمى والتخطيط السليم للوصول الى التميز
- 7- القدوة : تعد من الامور الهامة التى يرتكز عليها التميز الادارى فالقيادة ينظر اليهم باعتبارهم المثل الاعلى .
- 8 - المناخ الملائم للعمل : سعى القيادات الى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة اساسية للوصول الى التميز الادارى زيتركز المناخ الملائم بتوفير ثلاث عناصر هى الفلسفة الإدارية المركزة على فكر القادة -عادات العمل اليومية التى يمارسها العاملين - القدوة التى يوجهها هؤلاء القادة العاملين بالمؤسسة .



## رابعاً :اليات التميزالادارى بالادارات التعليمية :

يتحقق التميز الادارى في الادارة التعليمية من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمى ، السياسات والاستراتيجيات ، العمليات،التكنولوجيا وفيما يلى توضيح لهذة الاليات(العوام احمد (2015) :

1- الموارد البشرية : اقيق التميز الادارى يتوقف على درجة كفاءة

وفاعلية الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتلقى عناية القيادات ومنها:

أ - معالجة اوجه القصور في نظام وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي منها انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن العمل الاستراتيجى بالمؤسسة وانحصار لوائح شؤون الموارد البشرية في الامور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالوظائف والروتين دون التعمق في التخطيط والتطوير وغياب الرؤية الاستراتيجية للاحتياجات البشرية والمهارات الواجب توافرها وحصرها في اساليب غير علمية

ب - إعداد استراتيجية الموارد البشرية وادماجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الافضل وذلك وفق طبيعة العمل واحتياجاته .

ج - مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية وفحص مدى كفاءته وتصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق مع مستويات الأداء .

د- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحقيق التواصل الفعال وتطبيق مفاهيم إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد الاهداف ه - توفير متطلبات - المتابعة والتقييم -المحاسبة على النتائج والانجاز

ومن الممارسات الإدارية التي تساعد على تحقيق التميز النقاش الحر ، طرح الافكار ، الاعتراف بمساهماتهم ، تبني اسلوب التفويض ، التشجيع على اتخاذ القرارات المناسبة .

## 2- الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي من اسس بناء المؤسسات بل هو الاداة الرئيسية لضمان انتظام واستمرار الانشطة الموجهه لتحقيق الاهداف وبخاصة تلك الانشطة التي تتعلق بتنفيذ الأعمال والاشراف والتنسيق .

والهيكل التنظيمي هو الاطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال كما انه يعكس نوعية العلاقة بين الاقسام و تحديد شبكة الاتصالات وانسيابية المعلومات بين المستويات المختلفة. والهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة فهو أداة فاعلة في تحقيق تميز المؤسسة.

والهيكل التنظيمي يتسم بتعزيز التعاون والانسجام بين الجميع (داوود2020 ، 39)

3- السياسات والاستراتيجيات : تعد الاستراتيجية أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة تستخدمها لتلائم مع التغييرات البيئية سواء الداخلية او الخارجية وهي الخط الرئيس الذي تنتهجه في تعاملها مع المستقبل البعيد وهذا يتطلب من القيادات الإدارية تحيد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ويتم ذلك عن طريق

العمل الجماعي والاستناد الى الاحتياجات المستقبلية بناء على المعلومات المستمدة من مقاييس الاداء الفعلية والسعى نحو مواجهة عقبات التميز

4 - العمليات : يتفق للمؤسسات القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها من خلال التنظيم الجيد للموارد وتنسيقها في عمليات متشابهة ومترابطة

تتصل بدايتها بنهايتها ويتم التخطيط لها ورقابتها للتأكد من صلاحياتها .

يتحقق التميز الادارى بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجاتوفق اسس واضحة وقابلة للقياس

وإدارة العمليات تهدف الى مسانده ودعم السياسات والاستراتيجيات ونقلها الى الواقع مما يتطلب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وتوفير المستلزمات وتليل الاداء ويتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية وتحسينها وتطويرها وقت الحاجة .

5 - التكنولوجيا :يعد الإعتماد على التكنولوجيا من أهم الاليات التى لها اكبر الاثر في تقيق التميز الإدارى فهى اساس بناء الهياكل التنظيميه وتنسيق علاقات العمل بالمؤسسات التعليمية وتكون التكنولوجيه المستخدمة متطورة ومقدمة واعمق استخدام التكنولوجيا من الامور الهاكة نحو التوجه للتفوق والتميز فكفاءة العمليات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات الصيحة والتي تستند عليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات .والتميز الإدارى يعتمد على المعلومات والحقائق التى تصف كل ما يحدث داخل المؤسسة وخارجها ويتم التعامل معها لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الاداء .

ومما سبق يتضح أن التميز الإدارى للأداء بالإدارات التعليمية يتحقق من خلال مجموعه من الاليات تاتى على راسها الموارد البشرية فالإدارات التعليمية لن تعمل

بشكل منفرد بل لابد من توافر موارد بشرية لازمة للقيام بالأعمال المطلوبه ونظرا لتعدد المستويات فلا بد من توافر الهياكل التنظيمية تحدد الاقسام والوحدات الفرعية ونوعية العلاقات بين الاقسام وتديد شبكة الاتصالات لتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات المختلفة ، ولكي يتفق التميز الإداري في الإدارات التعليمية لابد من امتلاك العاملين مجموعة من المهارات تمكنهم من مواجهه المواقف التي تتسم بالتعقيد والتشابك زمواكبة التطورات التكنولوجيه الحديثه واستخدام اساليب تتسم بالكفاءة والتميز .

#### خامساً: مهارات التميز الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية :

- 1- مهارة التوقع والاستباق : وهذه المهارة قد يفتقدها القادة العاديين بالإدارت التعليمية لأن تركيزهم ينصب على بيئة المؤسسة الداخلية ويغفلون عن الكشف عن التهديدات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مما يؤدي الى ضياع الفرص وعدم استغلالها (ابو النصر 2014 ، ص 29) .
- 2- مهارة التحدى : وتعنى تحد القادة افتراضاتهم وافتراضات الاخرين
- 3- وتشجيع وجهات النظر المتباينة من خلال التفكير العميق للمشكلات .
- 4- مهارة المواءمة:يجب ايجادارضية مشتركة مع اصحاب المصالح ممن لديهم وجهات نظر متباينة وهذا يتطلب المبادرة بالاتصال بالآخرين
- 5- مهارة اتخاذ القرار : تعد من اهم المهارات فاتخاذ القرارات في الاوقات والظروف المضطربة قد ياتى بنتائج كارثية لذلك فالقائد المتميز يجب ان يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وفى ضوء المعلومات الصية المتوفرة مع الاخذ في الاعتبار كل الاهداف طويلة المدى وقصيرة المدى .

6- مهارة التعلم : يعد القائد المتميز محور التعلم التنظيمي بالمؤسسة ، يعزز ثقافة الاستقصاء والبحث عن النتائج والدروس المستفادة منها

وهناك العديد من المهارات الاخرى اللازمة لتحقيق التميز الإداري للقيادات بالادارات التعليمية والتي تمثل نظاماً متكاملًا وتمثل هذه المهارات في :

أ - مهارة التميز في تحليل البيئة المحيطة وتشمل على مهارات فهم اليات عمل القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر

ب - مهارات التميز في التخطيط الاستراتيجي و وتشمل على مهارات وضع الاستراتيجيات ومهارات تحديد الاهداف الاستراتيجية

ج - مهارات التميز في التطوير التنظيمي والمؤسسي وتشمل التحليل التنظيمي ومهارات اعادة البناء التنظيمي

د - مهارات التميز في إدارة الموارد البشرية : وتشمل على مهارات حشد الموارد البشرية وتشغيلها وتنفيذها ومهارات البحث والتطوير وتقييم الاداء

هـ -مهارات التميز في إدارة التكنولوجيا : وتشمل على مهارات استثمار

التقنيات الحديثة ومهارات إدارة الفجوة التكنولوجيه بين التقنيات المتوفرة والمطلوبه وتطويرها باستمرار

و - مهارات التميز في إدارة الموارد المالية : تشمل على مهارات التخطيط الموارد المالية واستثمارها وادارتها ومهارات الفجوة المالية وزيادة الموارد

ز- مهارات التميز في الابداع والتطوير: وتشمل على مهارات التعامل مع المتغيرات وتنمية الموارد ومهارات توفير البيئة الملائمة للابداع والتطوير وتعزيز الروابط مع مراكز البث العلمي

### المحور الثالث : المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم

هناك العديد من الصعوبات ومن اهم الصعوبات التي تواجهه التطبيق (غنيم، ٢٠١٢، ص20)

١. ضعف التخطيط التشاركي، والافتقار لوجود رؤية تربوية واضحة مشتركة ومعلنة ومعروفة للجميع، ومرتكزة علي الطالب باعتباره محور العملية التربوية.

٢ . تشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات التعليمية كافة لضعف التنسيق بين الاقسام فيما بينهم.

٣. ضعف قنوات الاتصال الأفقي والرأسي وعدم وجود الاتصال التفاعلي.

٤ . ضعف المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني.

5 - تدنى استثمار الموارد التقنية المتوفرة

6 - غياب المناخ التنظيمي الملائم المشجع على التميز

7-ضعف القدرة على تحمل المسؤولية فضلاً عن قلة الوافر المادية والمعنوية

8 - ضعف الرقابة الإدارية على اعمال القيادات وغياب الرؤية الداعمة

بالإضافة إلى أوجه القصور التي تعاني منها الإدارة التعليمية : (مغاوري، ٢٠١٦)

- أ - ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض مديري الإدارة التعليمية .
- ب- يتم اختيار القيادات التعليمية وفقاً للأقدمية وليس الكفاءة.
- ج - تطبيق اللوائح والقوانين بشكل حرفي
- د- ضعف الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي.
- هـ- ضعف نظم الاتصال وتبادل المعلومات.

### المحور الرابع: متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالإدارة التعليمية في محافظة الفيوم.

يعتبر بناء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وخاصة الإدارة التعليمية لا يعتبر عمل نظري، ويتحقق عن طريق متطلبات نتيجة توافر امكانيات مادية وموارد بشرية مدربة وفق خطة تنظيمية ومنهجية منظمة باستخدام الأسلوب العلمي، ويمكن الإشارة إلى هذه المتطلبات كالاتي:

#### ١- التزام القيادات الإدارية : ( العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥ )

إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الاستراتيجية في أية مؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساس وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة واضحة من القيادات الإدارية، وعليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية. والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، والتأثير في الآخرين وتحفيزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذو قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل.

٢. توافر المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وتتمثل في:(هاشم وناصر، ٢٠١٧)

أ - القدرة على بحث وتقييم التحذيرات المبكرة من المحيط الخارجي.

ب- القدرة على حفز أفراد المؤسسة لتركيز انتباههم على المحيط الخارجي.

ج- القدرة على غرس ثقافة احترام الأفكار من خارج المؤسسة.

د - امتلاك مهارات العلاقات العامة لتكوين علاقات مثمرة مع الأفراد في المحيط الخارجي باعتبارهم مصدر للمعلومات التي نحتاجها.

٣- إعادة الهيكلة التنظيمية :

إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة، ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد و مدى مساهمته في تحقيق الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام ومسئوليات وسلطة كل فرد وكذا آليات التنسيق الرسمية بين كل المستويات ، فتحدد الإدارية.(نور العابدين، ٢٠١٢)

٤- دعم صنع القرارات وعلاقته بالمعلومات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية بالغة باعتبارها القوام الذي يحقق للمؤسسات استمرارية نشاطها، خاصة في ظل التطورات السريعة والديناميكية في حياتنا اليومية والتي زادت حدتها في ظل الانفتاح العالمي والتحول نحو اقتصاديات الخدمات والتسويق عن بعد الذي يجعل على عاتق متخذي القرارات الإلمام بكل



الظروف المحيطة بنشاطات المؤسسة من خلال رصد كل المعلومات، إضافة إلى القدرة على التنبؤ لاتخاذ قرارات سليمة . ( بن السبتي، 2015 )

إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية. والحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري من أحداث وتكيفها معها، وبالتالي بقائها واستمرارها مما يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى معلومات أكثر وأفضل، كما ساعد التطور الهائل في تقنيات تحليل ومعالجة المعلومات إلى زيادة إمكانية الاستفادة منها، وبالتالي انعكس ذلك على جودة القرارات الإدارية (قدور و عاشور، 2015)

تكلفة عدم توفر المعلومات في نظام اليقظة الاستراتيجية في الإدارات التعليمية ، إن من يمتلك المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب يمكنه دائما اتخاذ القرار المناسب والفعال أما متخذ القرار الذي لا يعطي أهمية للمعلومات فلا تنتظر لقراراته جودة أو

فعالية ولكن مخاطرة وخسائر محتملة في أغلب الأحيان. (زاهر، ٢٠١٥)

#### ٥- صنع القرار بالمؤسسات التعليمية

في عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لا بد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها

الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها.

**هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها المدير من أهمها (رضوان، 2016)**

1- دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة،

بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

٢- دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

٣- دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره.

تأسيساً على ما سبق يتضح أهمية اليقظة الاستراتيجية كاتجاه في الإدارة التعليمية في عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية، حيث تمكن الإدارة التعليمية من تنسيق استراتيجيتها الإدارية بالتعاون مع الهيكل الإداري بهدف تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

مقترحات البحث في ضوء ما تم عرضه، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في الإدارات التعليمية بمحافظات الفيوم

١ - إحداث تغيير في الإدارة التعليمية عن طريق عدد من الخطوات بدايتها تكون انشاء فريق لليقظة الاستراتيجية، ودعم عمل فريق نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال جمع والحصول على معلومات اليقظة والاستفادة من المستجدات والمتغيرات البيئية، بعد اجراء تحليل لبيئة الإدارة التعليمية بهدف اكتشاف نقاط قوتها وضعفها.

٢- الاهتمام بالزيارات الميدانية لجمع المعلومات والحصول على وثائق من مختلف المصادر .

- 3 - تحسين اوجه القصور في ممارسات الموارد البشرية ووضع اليات تشجيع الموارد البشرية على التحليل والابتكار في ل المشكلات .
- 4 - بناء نظام معلومات متكامل لجمع البيانات والمعلومات ويتميز بكفاءة تخزين المعلومات وتصنيفها واسترجاعها وقت الحاجة وتحديثها
- 5 - توفير فريق دعم لصيانة الاجهزة التكنولوجيه
- 6 - توفير فريق تدريب لرفع كفاءة العمالة بالادارات التعليمية
- 7 - الاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة لمواجهه التغيرات
- 8 - ادخال فريق اليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية

## المراجع

## (١) المراجع العربية

1- أبو الوفاء، جمال (٢٠١٨). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في

مصر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية، جامعة

بنها، ع ١١٦، ٣٤٩

2- لأكليبي، عايش (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة

الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة

تطبيقية على جامعة شقراء مجلة جامعة شقراء، ع ١٢، ٩

3- بوذن، جميلة (٢٠١٩) دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات في تحسين

اتخاذ القرارات في المنظمات، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٥ ،

جامعة العلوم الإسلامية العالمية . عمادة البحث العلمي،

4- رضوان وائل ،وعيسى عمرو (٢٠١٦) . تطوير صناعة القرار بالمؤسسات

التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، جمعية الثقافة من أجل التنمية،

ع ١٠١، ٣٥١

5- زاهر، حجازي (2015) . اتخاذ القرارات، ورقة عمل مقدمة في ملتقى " دور

الأحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة ،

6- زرقين، عبود (٢٠١٤): نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير

بالمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان،

7- الزهيري، إبراهيم (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية : مدخل لإدارة

التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية كلية التربية،  
جامعة سوهاج، ع ٥٢،٥-٦

8- السبتي، عبد المالك (2015) تطبيقات أنظمة اليقظة المعلوماتية بالمؤسسات  
البنكية: دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية لولاية جيجل ، المؤتمر الثاني  
والعشرون: نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومات  
العربية: الواقع التحديات والطموح، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات،  
٩٩١

9- السلمي ، على (2015) :الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، سما للنشر  
والتوزيع ، القاهرة

10- العابدين، قوجيل (٢٠١٢). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين  
المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب والعلوم  
الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار،

11 - العتيبي، تركي و القحطاني، غادة (٢٠١٥). اليقظة الإستراتيجية وأثرها  
على الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، دراسات عربية وإسلامية، مج ٦ ، ع ١٣،  
جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، ٩١

12 - عمر، شيروان ( ٢٠١٩ ) :التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز  
أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، مجلة قه لاي زانست ،العلمية  
اربيل، كوردستان العراق مج ٤ ، ع ٢٤ ١٤

13- غنيم، صلاح الدين (٢٠١٢) : إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي  
لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، مستقبل التربية العربية المركز العربي  
للتعليم والتنمية ،مج ١٩، ع 11-17.1.

14- قدور بن نافلة وعاشور مزريق (2015). اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ١٥

15 - محمد حنان (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، كلية التربية ، مج ١٩ ، ع٩٢ ، 149

16- محمد نور الهدى (٢٠١٨). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩ ، ج ٩ ، ٦٢٥-٦١٨

17 - محمد العوام احمد (2015) . تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي ، المجله العلمية للدراسات التجارية والبيئة ، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية مج (6)

18 - محمد داوود (2020) إدارة التميز والابداع الإداري ، ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الاردن

19 - مدحت ابو النصر (2014) . الاداء الاداري المتميز ، المجموعه العربية للتدريب والنشر ، القاهرة

20 - مغاوري هالة أمين (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية، مجلة التربية كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧١ ، ج ٢ ، ١٤٢

21 - يوسف، يحيى (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع ٧،٣٢٥

22 - معجم المعاني الجامع ، تعريف التميز الإداري متاح على

http:// [www.almaany.com](http://www.almaany.com) \ar\dict تاريخ الزيارة 2023/7/24

(٢) المراجع الأجنبية :

2- Badarma ,Laila& abu Ashou, Muhammad(2016). Role of School Administration in Solving Students' Problems among Bedouin Schools within the Green Line in Palestine, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.6,p182

24 - Dos, Izzet& Savas Ahmet(2015).Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools,SAGE.P1

25 - Funston ,Frederick & wagner ,Stephen(2012). Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise, ch5,p73

26 - Hany R . Alalfy (2014) strategic leadership and its Alication in Egyption Universites Jornal of Education and learning. vol (8) No (4)

27- Mazen j AlShobaki :Impact of electric Human Resources management on the Development of electronic Education Services in the Universities International Journal Engineering and Information System URL/https : Hal. Archive - ouvertes.

28 -Mohamed El Qasmi (2005). Le Management par Processus & La Veille Stratégique, 2-3. voir: [https://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24 elqasmi.pdf](https://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24%20elqasmi.pdf). visité le: 10/6/2021.

- 29- Mouna Benslimane. (2008). Veille et Méthodologie de Veille. Séminaire sur la veille Documentaire, Session (1), Center National de Documentation, Maroc. Voir <https://fr.slideshare.net/pberardf/veille-et-mthodologie-de-veille>. visité le: 6/6/2021.
- 30- Robert Reix (2013) Systèmes d'information et management des organisations 3e édition, France, 20
- 31- Rothberg, H. (2010). From knowledge to intelligence creating competitive advantage in the next economy USA Edgeucational PUB, 14.
- 32 -Sharda ,R &VOB,S . (2017) : information Technology Governance in Public Organization ,springer International Publishing AG , Voulme (37)
- 33-Sorin Briciu & Florin Mihai (2017). Towards a New Approach of the Economic Analysis Methods and Infirmational Tools, 34 Intelligence Process: Basic Concepts available at: [file:///C:/Users/El-Wattaneya/Downloads/379%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/El-Wattaneya/Downloads/379%20(1).pdf)., visited on: 5/6/2021
- 35-Tomlinson ,j : The Delone. Mclean Information System Success model for electronic record management system Adoption in Higher professional Education Institution of Yemen Faculty of information Science and Technology UKM , Bang, Malaysia, 2017.