

## تطوير الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء الذكاء الإستراتيجي

حاتم محمود شحاتة محمد

معلم اللغة الإنجليزية بإدارة سمالوط التعليمية

### مستخلص

هدف البحث الحالي إلى تطوير الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء تطبيق الذكاء الإستراتيجي، وفي ضوء هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي القائم على وصف الظواهر التربوية وتفسيرها وتحليلها، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم التطبيق على عينة عشوائية قوامها (338) فرداً من قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، وتوصلت النتائج الميدانية إلى أن واقع ممارسة قيادات الإدارات التعليمية للشراكة الإستراتيجية بمحافظة المنيا جاء بدرجة ضعيفة بلغت (0.49) وهي أقل من المستوى المطلوب، كما تم التوصل لمتطلبات تطوير قدرات وكفايات الشراكة الإستراتيجية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا على ضوء الذكاء الإستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكة الإستراتيجية، الإدارة التعليمية، الذكاء الإستراتيجي.

**Developing strategic partnership of the educational  
administration leaders in Minia Governorate in the light of  
strategic intelligence**

**Hatem Mahmoud Shehata Mohamed**

**Abstract:**

The present study aimed to develop strategic partnership of the educational administration leaders in Minia Governorate in the light of implementing strategic intelligence. For this purpose, this study used the descriptive methodology which is based on the description, interpretation and analysis of educational phenomena, and a questionnaire was applied as a tool for collecting data and information from a random sample ranged (338) of the leaders of the educational administrations in Minia Governorate. The obtained field results came with a weak score of (0.49), which is less than the required level, and requirements for developing strategic partnership as one of the dimensions of strategic intelligence for the leaders of the educational administrations in Minia Governorate were conceptualized. **Keywords:** Strategic partnership, Educational administration, Strategic intelligence

## مقدمة

أفرزت التحولات والتغيرات العالمية المعاصرة السياسية والإقتصادية والثقافية والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي فجرته الثورة الصناعية الرابعة، عدداً من المتغيرات التي لامست كافة المؤسسات، وأدخلت مداخل وتقنيات حديثة تكون قادرة على قيادة هذه المؤسسات نحو التغيير المنشود. وقد أدت هذه التحولات والتغيرات شديدة التعقيد إلى ظهور "مدخل الذكاء الإستراتيجي" Strategic Intelligence الذي يعتمد على التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الإستراتيجي، ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه يمثل صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي، فضلاً عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة في القرن الواحد والعشرين (عامر عبد الرازق الناصر، 2015، ص183)، في حين يرى (صلاح عبد القادر النعمي، 2008، ص170) أن الذكاء الإستراتيجي من أبرز السمات التي تميز المدير الذكي المبدع المستتير، وأن هذا الذكاء يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي التعليمي.

وللذكاء الإستراتيجي عدة أبعاد منها: استشراف المستقبل أي القدرة على تصور والتنبؤ بالمستقبل، بعد الرؤية الإستراتيجية وتعني القدرة على صياغة رؤية إستراتيجية فطنة تحقق الطموحات المستقبلية للمنظمات، بعد التحفيز والتمكين أي استخدام أساليب تحفيز وتمكين العاملين المتنوعة، بعد الشراكة الإستراتيجية والذي يعني تكوين شراكات وتحالفات فعالة ومثمرة مع أطراف أخرى ذات منفعة، ولما كانت الشراكة والتحالفات الإستراتيجية إحدى أبعاد الذكاء الإستراتيجي، من ثم يظهر جلياً قدرة الذكاء الإستراتيجي في تطوير قدرات ومهارات قادة المنظمات في بناء وتكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية عديدة تستهدف استكشاف فرصاً جديدة أو تبادل خبرات وموارد، أو التغلب على بعض الصعوبات والمعوقات، مما يجعل من الصعوبة تصور منظمة يمكن أن تجد طريقها للإمام من دون وجود قائد ذكي إستراتيجياً. (Maccoby, M., 2004, p.28)

وتعتبر الشراكة الإستراتيجية اتجاه معاصر يؤدي إلى تحقيق أكبر قيمة لأطراف الشراكة من خلال إشباع حاجات المستفيدين، وتبادل الخبرات والأفكار، والتميز في الأداء وزيادة الإستثمار طويل الأجل (Daft, R., 2004, p.63). والشراكة الإستراتيجية كما عرفها (Maccoby, M., 2004, P.28) هي عملية التعاون بين منطمتين أو أكثر لإنشاء

إستراتيجية أعمال ناجحة والإستثمار الأمثل لطاقت الشركاء لتحقيق الأهداف المشتركة. ويتوقف إقامة شراكات ناجحة على قدرة المدير على إمتلاك رؤية شاملة للشراكة مع أطراف ذات منفعة. وعلى ذلك يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة يزيد من شراكاتها الاستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة مستوى الشراكة الاستراتيجية، وأن انخفاض الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى انخفاض مستوى الشراكة الإستراتيجية للمؤسسات.

وجديرٌ بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بهدف تعزيز وتوفير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، والتي تنعكس على زيادة الفرص المتاحة للشراكات الإستراتيجية، فقد حرصت الوزارة على تأسيس مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بغرض توثيق صلات وتعاون أعضاء المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية (قرار وزاري رقم 334، لسنة 2006)، والدور البارز الذي تقوم به نقابة المهن التعليمية وقيامها بدور الشريك في تحسين أوضاع المعلمين ودعم عمليات التجديد والإصلاح التعليمي (قرار وزاري رقم 79، لسنة 1969) وهناك بروتوكولات واتفاقات التعاون مع مؤسسات التمويل الإقليمية والمحلية والهيئات الدولية المانحة التي تقوم بدور كبير في تعزيز الشراكات التربوية من خلال ما تقدمه من منح تدريبية أو منح تمويلية لبعض المشروعات أو من خلال تأثيرها في المناهج والبرامج والسياسة التعليمية (سليمان حامد، 2010، ص 252)، كما أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً واضحاً بوضع الخطط الإستراتيجية، ووضع توصيف وظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية، ومن ثم باتت المؤسسات التعليمية في حاجة ماسة إلى قيادات تتسم بالذكاء الإستراتيجي طويل المدى، وتلك هي قضية البحث الحالي.

### مشكلة البحث:

رغم الجهود الرسمية المبذولة، فإن العديد من المؤشرات والدراسات تشير إلى ثمة أوجه قصور واضحة ونواحي ضعف في توجه الإدارات التعليمية نحو استثمار مزايا وفوائد الشراكة والتحالفات الإستراتيجية في إيجاد حلول لمشاكل قائمة تعيق وتعرض تقدمها، يمكن توضيحها على النحو التالي:

– وجود فجوة وانخفاض مستوى الوعي وقلة خبرات القيادات التعليمية للتعليم قبل الجامعي بثقافة الشراكة بشكل عام والشراكة التربوية بصفة خاصة، إضافةً إلى محدودية صلاحيات

المؤسسات التربوية في التعامل المباشر وإبرام وتكوين شراكات مؤسسية للقيام بمشروعات وأنشطة مشتركة مع الجهات الأخرى (دراسة دعاء حمدي محمود، 2016، ص 485).

-ضعف تكوين شراكات وبناء قنوات اتصال فعالة بين المؤسسات التعليمية وبين مؤسسات المجتمع المحيط، إضافةً إلى قلة الموارد المالية التي تدعم خطط ومشاريع التطوير اللازمة (هبة فؤاد صادق، 2016، ص 453).

-انشغال القيادات التعليمية بأعباء الأعمال الإدارية اليومية، علاوةً على ضعف تواصلهم مع وسائل الإعلام وعرض المشكلات التي تعترض العملية التعليمية خشية التعرض للمساءلة والعقاب، إضافة لقلّة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية لخدمة المجتمع المحيط، ما نتج عنه تدني المشاركة والدعم والتمويل (خلف رجب حافظ، 2018، ص 452).

-جمود اللوائح وضعف التمويل الذاتي للمؤسسات التعليمية، ضعف الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني والجهود التطوعية في دعم الأنشطة التعليمية (كريمة مصطفى عبد الفتاح، 2019، ص ص 421-422).

-ضعف الجهاز الإداري والأفراد المدربين ونقص الخبرات المهنية والمتخصصة في تخطيط شراكات تربوية فعالة، فضلاً عن الحاجة إلى كثير من الموافقات الإدارية المطولة لعقد مثل هذه الشراكات بشكل رسمي (فاتن محمد المرسي، 2016، ص 459).

وبذلك تتمثل مشكلة البحث الحالي في التحديات الكبيرة التي تواجه القيادات التعليمية لإيجاد حلول لتعبئة الموارد والوفاء بمتطلبات التعليم واحتياجاته المتزايدة، ويرصد الواقع تبين ضعف توجه الإدارات التعليمية والإهتمام بثقافة تكوين وتأسيس شراكات وتحالفات استراتيجية تربوية، ضعف تمكين القيادات التعليمية من قدرات وكفايات الشراكة الإستراتيجية، جمود اللوائح وكثرة الموافقات الإدارية الخاصة بالشراكات والتحالفات الإستراتيجية التعليمية، محدودية الموارد المالية واقتصارها على المخصصات الحكومية، ضعف الإهتمام بالشراكة والتشبيك بين المؤسسات التعليمية المختلفة، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء الذكاء الإستراتيجي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما الأسس النظرية للشراكة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

2- ما واقع ممارسة قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا للشراكة الإستراتيجية؟

3- ما التصور المقترح لتطوير الشراكة الاستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا على ضوء الذكاء الإستراتيجي؟

أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على الأسس النظرية للشراكة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي.

2- الوقوف على واقع ممارسة الشراكة الإستراتيجية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

3- التوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات تطوير الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء الذكاء الإستراتيجي.

### أهمية البحث:

1- تتبع أهمية هذا البحث من خلال الموضوع الذي يتناوله والمتعلق بتطوير قدرات الشراكة الإستراتيجية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء تطبيق الذكاء الإستراتيجي.

3- يعد هذا البحث الأول من نوعه الذي يجمع بين الشراكة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي.

2- قد يستفيد من نتائج البحث الحالي القيادات التعليمية بالإدارات المدرسية، والإدارات التعليمية، ومديرية التربية والتعليم، والمسؤولون بوزارة التربية والتعليم في تفعيل الشراكات الإستراتيجية التعليمية، والإفادة من فوائدها ومزاياها المتعددة في تجويد أداء المنظومة التعليمية وتلبية متطلبات التعليم واحتياجاته المتزايدة.

### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أقتصر البحث الحالي على تطوير الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

- الحدود المكانية: الإدارات التعليمية التسعة بمدن ومراكز محافظة المنيا وهي (مغاغة، العدوة، بني مزار، مطاي، سمالوط، المنيا، أبو قرقاص، ملوي، دير مواس).

-**الحدود البشرية:** استهدف هذا البحث عينة عشوائية من قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، متمثلة في (مدير عام الإدارة- وكيل الإدارة- مدير مرحلة تعليمية- مدير إدارة/ رئيس قسم- موجهي عموم المواد الدراسية والأنشطة التربوية).

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الترم الثاني من العام الدراسي 2021م.

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث الحالي، وفي محاولة للإجابة عن أسئلته، وتحقيقاً لأهدافه، استخدم البحث المنهج الوصفي Descriptive Method الذي يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وتحليلها تحليلاً دقيقاً. وتسعى الدراسة الحالية إلى محاولة رصد وتحليل واقع ممارسة الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، للوقوف على مشكلاته ومحاولة تحسينه وتحديد متطلبات تطويره.

أداة البحث:

يعتمد هذا البحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، للوقوف على واقع ممارسة الشراكة الإستراتيجية ومتطلبات تطويرها لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنيا من وجهة نظرهم.

**مصطلحات البحث:** تركز الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

### 1- الذكاء الإستراتيجي: Strategic Intelligence

يُعرف الذكاء لغوياً على أنه: ذكاء [اسم مفرد]، مصدر ذكا وذكى وذكو، والمفعول مذكّو

وذكيّ، ومعناه حدة العقل أو سرعة الفطنة والفهم، وذكاء النَّار: أي شِدَّةُ وهجها، ومنه ذكاء السن وهو تمام السن، كما يعني القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار والتكيف إزاء المواقف المختلفة (قاموس المعاني على شبكة الإنترنت، 2019):

ويعرف الذكاء الإستراتيجي اصطلاحاً بأنه: "معمارية تجميعية متكاملة للأنواع الأخرى من الذكاء وإدارة المعرفة لتوفير معلومات ومعرفة تضيف قيمة نحو صنع القرارات الإستراتيجية" (عامر عبد الرزاق الناصر، 2015، ص192)، ويرى المفكر التربوي (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص170) أن الذكاء الإستراتيجي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي، والتي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة. ويُعرف الذكاء الإستراتيجي إجرائياً بأنه: مجموعة من العمليات

الإدارية المستمرة كاستشراف المستقبل، الرؤية الإستراتيجية، التفكير المنظومي، التحفيز والتمكين، الشراكة الإستراتيجية، والإبداع الإستراتيجي والتي تعمل على تطوير القدرات والمهارات الإستراتيجية للقيادات التعليمية.

## 2- الشراكة الإستراتيجية: Strategic Partnership

تعرف الشراكة التربوية إصطلاحاً بأنها "عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك،

يهدف

إلى تضافر جهود مؤسسات التربية الحكومية مع القطاع الخاص والقطاع المدني على المستوى القومي أو الإقليمي للتوصل إلى اتفاق فعال وملزم (محمد الأصمعي محروس، 2005، ص26). كما يعرفها (Castillejo, 2014, p.20) على أنها "عقد بين اثنين أو أكثر من المؤسسات للتعاون في القيام بأهداف مشتركة تخدم توجهات الأوضاع الحالية أو المستقبلية لشركاء. ويعرف البحث الحالي الشراكة التربوية الإستراتيجية بأنها "بناء وتكوين شراكة وتحالفات استراتيجية رسمية محددة لكل من الإدارة التعليمية والأطراف ذات الصلة، بهدف دعم تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي".

## الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسات السابقة العربية والأجنبية متغيري الدراسة المتمثلة في الشراكة الإستراتيجية ومدخل الذكاء الإستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات السابقة حيث تم ترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول-الدراسات العربية:

1- دراسة (دعاء حمدي محمود، 2016) بعنوان: "مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في

ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014م - 2030م: تصور

مقترح" هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمفهوم الشراكة التربوية الفعالة ضمن

سياقها الفكري والثقافي في إطار ما أكدته الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في

مصر.

ومن ثم اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مفهوم الشراكة التربوية وتفسير ظهوره وانتشاره والوقوف على عوامل نجاحه في المجتمع المصري، كما استخدمت التحليل



المسحي للخطة الإستراتيجية للوصول إلى مرتكزات الشراكة التربوية وتوجهاتها ومنطقاتها.

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للشراكة التربوية في ضوء الخطة الإستراتيجية

للتعليم قبل الجامعي يبرز الرؤى التربوية لتحقيق الشراكة التعليمية مع العديد من القطاعات.

2- دراسة (محمد عيد عتريس، 2017) بعنوان: "تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم" هدفت الدراسة إلى التوصل إلى كيفية تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وممارساته وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم، وتناولت الدراسة سبع محاور للذكاء الإستراتيجي وهي: استشراف المستقبل، الرؤية الإستراتيجية، الإبداع الإستراتيجي، التفكير النظمي، التحفيز والدافعية، الشراكة والتحالفات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وضع مجموعة إجراءات مقترحة ومشروع برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر.

3- دراسة (إسراء لطفي عبد العزيز، 2019) بعنوان: "تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية بجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري المعاصر" هدفت الدراسة إلى تطوير آليات الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتقديم إجراءات مقترحة في هذا الإطار، واستخدمت المنهج الوصفي، والإستبانة لجمع البيانات من كليات الجامعة (20 كلية ومعهد) وتم تطبيق الإستبانة على عينة بلغت (508) عضو من أعضاء هيئة التدريس. توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف إهتمام إدارة الجامعة بإرساء ثقافة الشراكات الدولية، وندرة الكوادر البشرية المدربة على إدارة الشراكات الدولية، إضافة إلى جمود اللوائح التي تحول دون اعطاء صلاحيات كاملة للقيادات عند تنفيذ شراكات وتحالفات مع جامعات دولية.

4- دراسة (أميرة محمد نور الدين السيد، 2020) بعنوان: "آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي" استهدفت هذه الدراسة تعرف آليات ومراحل إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نقص الفهم والوعي لدى مديري المدارس الثانوية بالمداخل الإدارية الحديثة، كالذكاء الإستراتيجي وأهميته وأدواره وأبعاده، كما توصلت إلى افتقار قيادات المؤسسات التعليمية كالمدراس الثانوية إلى قادة مبدعين يساعدون في إيجاد حلول جزرية للمشاكل والأزمات.

### المحور الثاني- الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Pellissier, R., and Kruger, J., 2010) بعنوان: " دراسة الذكاء

#### الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في صناعة التأمين طويل الأجل في جنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة إلى تحري واستكشاف مدى استخدام الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في قطاع صناعة التأمين طويل الأجل في جنوب إفريقيا وما إذا كان يمكن استخدامه لتحديد الفرص أو التهديدات داخل البيئة العالمية لتظل هذه الشركات قادرة على المنافسة، وخلق المزيد من الابتكار، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام شركات التأمين للذكاء الإستراتيجي من شأنه أن يعزز بشكل كبير عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق الإبداع المستمر، كما يدعم الذكاء الإستراتيجي أنظمة الإنذار المبكر الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### 2- دراسة (Garibotti, V., 2010) بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي على مؤسسات

التعليم العالي" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تبني ممارسات الذكاء الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحليل المعلومات الرئيسية التي تدعم قرارات الإدارة، وتحديد الموارد ذات الصلة لتحسين إدارة المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى استخدام قيادات معاهد التعليم العالي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في عمليات التخطيط الإستراتيجي ودعم صنع واتخاذ القرارات الإدارية بشكل واسع، كما توصلت إلى أن الذكاء الإستراتيجي له تأثير كبير وممتد على الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم كالمعاهد.

#### 3- دراسة (Khalidiya Mostafa Atta, 2019) بعنوان: " تأثير ممارسات الإدارة

#### الإستراتيجية على ريادة الأعمال التنظيمية: دراسة الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف ودراسة الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية ورفع الأداء وتعزيز ريادة الأعمال في الجامعات العراقية،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من أساتذة الجامعة والبالغ عددهم (63) وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج البحث إلى أن الذكاء الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال، وأن العلاقة بين المتغيرات علاقة إيجابية موجبة بشكل واضح، في حين أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى ممارسات أكثر فعالية للإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق ريادة الأعمال.

ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة للدراسات العربية والأجنبية في مجال الشراكة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي، يعرض الجزء التالي أوجه التشابه والاختلاف وأوجه الاستفادة بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى كما يلي:

#### أولاً: أوجه التشابه

- 1- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الذكاء الإستراتيجي
- 2- تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة، وهي الأداة الأساسية التي تم الاستعانة بها في معظم الدراسات السابقة للحصول على البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
- 3- تشابهت الدراسة الحالية في محاولتها تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المجال التعليمي والاستفادة منه في تطوير ومعالجة بعض الموضوعات والقضايا كالشراكة الإستراتيجية التربوية.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف

- من حيث الموضوع: تعتبر الدراسة الحالية من بين الدراسات القليلة التي تربط بين موضوع الذكاء الإستراتيجي وتطوير الشراكة الإستراتيجية للقيادات التعليمية، فأغلب الدراسات التي أجريت كانت إما تعالج الموضوع الأول أو الموضوع الثاني، لذا تُعد الدراسة الحالية إضافة يمكن أن تثري المعرفة في هذا المجال وتفتح الأفق لمزيد من البحوث حول هذا الموضوع.
- من حيث المنهج: تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تقف على كل جوانب الموضوع بالدراسة والتحليل والتفسير.
- من حيث مجتمع الدراسة والعينة: فقد تباين مجتمع الدراسة والعينة مع الدراسات السابقة، واختارت الدراسة الحالية مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والتربوية بالإدارات التعليمية.

-يمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الإستراتيجي في المجال التعليمي كالمدارس والكليات والجامعات، وتتطلع الدراسة الحالية لاستكمال توظيفه في المجال التعليمي كالإدارات التعليمية.

### ثالثاً أوجه الاستفادة

-استطاع الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في الاستفادة من الخلفيات النظرية المختلفة والتأصيل النظري للدراسة وبناء تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي ساهم في

تحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها.

-استفادت هذه الدراسة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في توعية القادة والأفراد العاملين وتعميق فهمهم بمزايا وفوائد الشراكات والتحالفات الإستراتيجية على مستوى المنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية.

### خطوات السير في الدراسة:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث، تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإطار العام للدراسة وتشمل: مقدمة الدراسة، المشكلة وتحديدها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدودها، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، وإجراءات الدراسة.

**الخطوة الثانية:** عرض الأسس النظرية للذكاء الإستراتيجي والشراكة الإستراتيجية.

**الخطوة الثالثة:** عرض الإطار الميداني للدراسة.

**الخطوة الرابعة:** يتم من خلالها عرض التصور المقترح للذكاء الإستراتيجي في تطوير قدرات وكفايات الشراكة الإستراتيجية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

### الإطار النظري للبحث

1-المحور الأول: الأسس النظرية للشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

يُعدُّ الذكاء الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي نشأ وتطور في مجال إدارة الأعمال، ومن أحدث المفاهيم المتداولة في حقل الإدارة الإستراتيجية الحديثة، حيث بدأ الكتاب والباحثون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي وحاجه المنظمات إليه كأداة فعالة في إتخاذ القرارات وتطوير الأداء وتحقيق الخطط والأهداف المنشودة.

### أولاً: خصائص الذكاء الإستراتيجي:

إن نجاح نظام الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أهدافه، يعتمد على توافر مجموعة من الخصائص التي تمكنه من اشباع حاجات وتطلعات المستفيدين من استخدامه في كافة المستويات الإدارية، وضمن هذا السياق يمتلك الذكاء الإستراتيجي مجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم والمداخل الإدارية الأخرى، يمكن أن نبرزها على الوجه التالي:

- **التكامل:** ويقصد بها تكامل جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أن تعمل كوحدة واحدة وكل بعد من هذه الأبعاد له وظيفة تميزه عن غيره، إلا أن كل تلك الأبعاد تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الذكاء الإستراتيجي.
- وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن خصائص الذكاء الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:
  - **الإعتمادية Reliance:** وتشير إلى سهولة التحقق من المعلومات أو تعقبها من مصادرها.
  - **الدقة Precision:** وتعني خلو المعلومات من الأخطاء والتحيز.
  - **الشمولية Extensivity:** بحيث تشمل جميع جوانب العمليات الإدارية.
  - **التوقيت Timing:** إذ لا قيمة للمعلومات إذا لم تصل إلى صناع ومتخذي القرار في توقيتها.
- وبالنظر إلى تعريفات وخصائص الذكاء الإستراتيجي السابق ذكرها، يمكن أن تحدد هذه الدراسة مجموعة من خصائص للذكاء الإستراتيجي تتجلى فيما يلي:
  - **المسح البيئي:** فالذكاء الإستراتيجي يعمل كنظام رادار يقوم برصد شامل ومستمر لمحيط المؤسسة التعليمية بمتغيراتها ومستجداتها على الساحة الداخلية والخارجية.
  - **التنبؤ:** بالفرص والتهديدات والمخاطر والتعامل معها بطريقة جادة في الوقت المناسب.
  - **إدارة المعلومات:** نظام متكامل الأجزاء لإدارة المعلومات يشمل البحث عن المعلومات وجمعها وفرزها وتنقيتها وتصنيفها وتحليلها ومعالجتها ثم إنتاج معلومات دقيقة وموثقة.
  - **ممارسة أخلاقية:** تهدف لجمع المعرفة والمعلومات بطريقة أخلاقية قانونية تتحرى الموثوقية والأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية بطريقة لا تلحق ضرر بأي أحد أو جهة.

**ثالثاً: أنشطة وعمليات الذكاء الإستراتيجي:**

يشير أحد المفكرين البارزين والمنظرين للذكاء الإستراتيجي إلى جملة من مراحل وعمليات القيام بالذكاء الإستراتيجي، على مستوى المنظمة ولا يجب اعتبار كل نشاط أو مرحلة في العملية مجهوداً فردياً؛ بالأحرى هو نشاط جماعي متسلسل يشتمل على كل المراحل معاً، وكل مرحلة تساعد على تكوين قيمة مضافة لباقي عمليات وأنشطة الذكاء الإستراتيجي وهي كالتالي:

- مرحلة الإستشعار (Sensing) بمؤشرات التغييرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
  - الجمع (Collection) للبيانات ذات الصلة والتي يمكن أن تكون ذات مغزي.
  - التنظيم (Organization) للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
  - المعالجة (Processing) للبيانات وتحويلها إلى معلومات.
  - التواصل (Communicating) وتتضمن تبسيط وصول المستخدمين للمعلومات.
  - الإستخدام (Uses) للمعلومات في وضع الخطط وصناعة القرارات وتحديد إجراءات تنفيذها.
- وقد أشار الكاتب الإنجليزي (Bernhart, D., 2003, p.13) إلى أن دورة عمل الذكاء الإستراتيجي تتكون من خمس مراحل وهي كالتالي:

- 1-التخطيط والتوجيه: حيث يتم وضع إحتياجات متخذي القرار من الذكاء.
  - 2-جمع البيانات: جمع البيانات والمعلومات من كل المصادر المتاحة.
  - 3-المعالجة والإستغلال: يتم تحويل البيانات ومعالجتها، أو بعبارة أخرى وضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء.
  - 4-التحليل والإنتاج: يتم التكامل بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة وإعداد منتجات الذكاء المختلفة.
  - 5-النشر: أي تسليم منتجات الذكاء إلى المستخدمين المحددين مسبقاً.
- وقد حدد أحد الكتاب إطاراً لعمل للذكاء الإستراتيجي يتكون من خمس أبعاد وكل بعد يحتوي على ثلاث معايير، وذلك كما يلي:

- 1-تفسير بيئة العمل: جمع البيانات، فهم الأهداف المؤسسية، تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية.

**2-التوجه نحو المستقبل:** من خلال تركيز الإستراتيجية على المستقبل، توفير الخبرة المهنية، وقيادة التغيير.

**3-التفكير الإستراتيجي:** استخدام الذكاء والمنطقية والإبداع في توليد الأفكار والبصيرة.

**4-التنفيذ الإستراتيجي:** بناء القدرة المؤسسية والتعامل مع المخاطر وتحقيق النتائج المرجوة.

**5-السلوك القيادي:** بناء الأهداف المشتركة، والتعاون، والكفاءة المهنية.

يتضح مما سبق أن دورة عمل الذكاء الإستراتيجي تتضمن إطاراً محدداً يوضح كيفية تنفيذ عمليات وممارسة أنشطة الذكاء الإستراتيجي، والتي تنطلق من البحث عن المعلومات والمعارف والأفكار الإستراتيجية الجديدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخدم مجالات وميادين العمل الرئيسية لكل منظمة، بدايةً من عملية المسح والإستشكاف، تليها مرحلة الإستشعار ثم جمع البيانات والمعلومات المهمة ذات الصلة والمنفعة، بعد ذلك يتم تنظيمها وتحليلها وتنظيمها حسب أهميتها والمجال التي تنتمي إليه، قبل معالجتها وترتيبها والقيام بعمليات الإنتقاء والإستبعاد حتى

تصبح معلومات ذكية ذات قيمة مضافة تستخدم دعم مجالات التوجه الإستراتيجي للإدارة.

#### رابعاً: جهود تعزيز الذكاء الإستراتيجي في التعليم

يولي المسؤولون في الأونة الأخيرة اهتماماً خاصاً بجهود تعزيز دمج الذكاء بأنواعه في جميع

القطاعات والميادين، ولا سيما قطاع التعليم، فقد اكتسب الذكاء بنوعيه الإداري والرقمي أولوية متزايدة لدى المؤسسات العامة الحكومية، التي شرعت في تدشين استراتيجية مصر الرقمية، والإستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي. ومن هذا المنطلق حرصت وزارة التربية والتعليم على اتخاذ اجراءات فعلية نحو دمج الذكاء التقني بالذكاء البشري لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية محفزة للتعلم والإبداع، إعادة تشكيل المهارات والقدرات البشرية، زيادة الكفاءة والفعالية في جميع العمليات، بالإضافة إلى إعداد أجيال قادرة على التجاوب مع متطلبات اقتصاد المعرفة ومتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، ومن بينها:

#### أ- استراتيجية مصر الرقمية 2022-2026

بدأت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 من خلال بناء مصر الرقمية التي تستهدف تحسين مخرجات التعليم، تعزيز وبناء القدرات وتشجيع الابتكار، ضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز مكانة مصر على المستويين الإقليمي والدولي.

وتمثل استراتيجية مصر الرقمية رؤية وخطة شاملة تجعلنا أكثر ذكاءً، وتُعد هذه الإستراتيجية بمثابة حجر الأساس لتحويل مصر إلى مجتمع رقمي ذكي. ويعتمد بناء مصر الرقمية على ثلاثة محاور أساسية، وهي التحول الرقمي الذكي في الخدمات، توفير المهارات والوظائف الرقمية، والإبداع الرقمي. (استراتيجية مصر الرقمية، 2022-2026)

### ب- الإستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي 2021

شرعت مصر في وضع استراتيجية وطنية مصرية للذكاء الاصطناعي عام 2018، تتكون الإستراتيجية من الركائز الأربعة التالية (المجلس الوطنى للذكاء الاصطناعي، 2021):

- الذكاء الاصطناعي من أجل الحكومة: الإعتماد السريع لتكنولوجيات الذكاء الاصطناعي من خلال ميكنة العمليات الحكومية وإدماج الذكاء الاصطناعي في دورة صنع القرار.

- الذكاء الاصطناعي من أجل التنمية: تطبيق الذكاء الاصطناعي في قطاعات مختلفة مثل الزراعة والبيئة والرعاية الصحية والتعليم والتخطيط الإقتصادي والتصنيع والإدارة الذكية للبنية التحتية.

- بناء القدرات: إعداد الشعب المصري لعصر الذكاء الاصطناعي على المستويات كافة، من الوعي العام إلى المدرسة والجامعة، إلى التدريب المهني للتخصصات التقنية وغير التقنية.

- الأنشطة الدولية: تعزيز مكانة مصر الإقليمية والدولية من خال دعم المبادرات والمشاركة بفعالية في المناقشات ذات الصلة بالذكاء الاصطناعي والمشاريع الدولية.

### ج- تدعيم البنية التحتية التعليمية الخاصة بالذكاء التقني

اتخذت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي خطوات فعلية تجاه تأسيس البنية التحتية الرقمية

في أكثر من 2500 مدرسة ثانوية مصرية، كما تم تأسيس مركز الابتكار التطبيقي الذي يتعاون مع معاهد بحثية ومؤسسات أكاديمية، إضافةً إلى افتتاح 16 كلية وقسم بالجامعات المصرية لتعليم الذكاء الاصطناعي خلال العامين الماضيين.



## 2- الشراكة الإستراتيجية Strategic Partnership

ظهر مفهوم الشراكة في أواخر الثمانينيات بناء على تزايد الوعي المجتمعي الغربي وتنامي ظاهرة تأسيس جمعيات ومنظمات المجتمع المدني، لكن انتشاره الحقيقي كما ذكر (محموظ أحمد جودة، 2009، ص16) لم يظهر إلا في عام 1987م بعد تداوله بين رجال التخطيط والإدارة. وترى (سعاد حرب قاسم، 2011) أن الشراكة هي إقامة تحالفات استراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه أصحاب الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات، يميل أصحاب الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة، وتشير مجموعة من الأسباب والمبررات إلى مدى حاجة القيادات التعليمية في الألفية الثالثة إلى تكوين شراكات وتأسيس تحالفات استراتيجية عديدة (أحمد محمد عبد العزيز، 2018، ص74) كما يلي:

- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية ونظم التعليم على المستوى الإقليمي والعالمي.
- التحول لاقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الشراكات والتحالفات مع المنظمات الدولية، بغرض الاستفادة من خبرات تلك الدول في بناء وتحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة.
- انتشار البيئات الافتراضية والحاجة إلى الاستفادة من مثل هذه البيئات وتبني بعض هذه الصيغ الافتراضية، من خلال الشراكات والتحالفات الإستراتيجية إقليمياً ودولياً.
- تعزيز الميزة التنافسية في التصنيفات العالمية والحاجة الشديدة إلى رفع مستويات الأداء وتجويد المخرجات وتوظيف الموارد بأعلى درجة ممكنة، ومن هنا يأتي دور الشراكة والتحالفات الإستراتيجية كوسيلة للارتقاء واكتساب الخبرات الإدارية، واحتلال مواقع مرموقة.
- تقاسم المخاطر ومواجهة المشكلات والتهديدات والأزمات البيئية المحتملة، محلياً وإقليمياً.
- التصنيف العالمي والحاجة إلى قيادات إدارية معدة ومؤهلة لإدارة المنظومة التعليمية، تقوم بعقد عدد من الشراكات والتحالفات المميزة، لتحقيق اليقظة الإستراتيجية المستمرة للمؤسسات التعليمية.

ويلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً كبيراً وملحوظاً في مساعدة قادة المنظمات على تحقيق الشراكات الإستراتيجية الناجحة، حيث أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة (طارق عطية الشمري، 2019) إلى أن فرص تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة تزداد، كلما يزداد تبني المنظمات لأبعاد ومكونات الذكاء الإستراتيجي كاستشراف المستقبل، التحفيز، تفكير النظم، الشراكة، والإبداع، ويبرز دور الشراكات الإستراتيجية، كمكون أساسي من مكونات

الذكاء الإستراتيجي في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات عن طريق تحسين كفاءة الشركاء وإشراكهم في

أداء المهمات، نقل وتبادل الخبرات والأفكار بين الشركاء وتحويل تنافسهم إلى تعاون، والتدريب على حل المشكلات بطرق وأساليب إبداعية (أحمد علي صالح، 2010)، كما يعد تطوير التعليم والخروج به من أزمتة الراهنة عملاً قومياً ينبغي أن تشارك فيه كافة مؤسسات المجتمع وأفراده وهيئاته، حيث أن الإصلاح المنظومي يتطلب المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني وكافة المعنيين على صعيد المجتمع المحلي المحيط لزيادة دائرة الديمقراطية والمشاركة في إدارة التعليم (محمد حسنين العجمي، 2005، ص58) فالشراكة تعكس كما يرى (Maccoby, M., 2001, p.91) قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية مدروسة، من خلال رؤية شاملة منظمة للشراكة، تقود إلى عقد اتفاقيات تعاونية أو تحالفات أو اندماجات استراتيجية مع منظمات أخرى.

وتأسيساً على ما سبق فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم الشراكة كركيزة أساسية في تطوير العملية التربوية والتعليمية في كثير من المجتمعات، غير أن شواهد الواقع تشير إلى فجوة في التخطيط والتطبيق، ومرد ذلك محدودية صلاحيات مؤسسات التعليم العام وضعف قدراتها، ومن هنا يتجلى دور الشراكة والتحالفات الإستراتيجية بكافة أشكالها في النهوض بقدرات ومهارات القيادات التعليمية في مجال الذكاء الإستراتيجي من خلال الآتي:

○ يفيد أسلوب الشراكة الإستراتيجية القيادات التعليمية في تنفيذ رؤية ورسالة الإدارة التعليمية

وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- زيادة قوة وفعالية القرارات الناتجة عن التشاور والتنسيق مع الشركاء الإستراتيجيين.
- تعويض النقص من خلال تبادل المعلومات والمعارف أو الكفاءات البشرية أو الخبرات والتجارب وفرص الاحتكاك والمحاكاة والانتقال إلى الميدان الإقليمي والدولي، باعتبار الشراكة التربوية أحد المداخل الإستراتيجية لتبادل الموارد النادرة وتطوير نظم التعليم.
- الإفادة من تبادل أحدث التقنيات، والموارد المادية وغير المادية في الجانبين الإداري والفني.
- العمل ضمن ووفق المنظومة الدولية كشكل من أشكال التعاون والتقارب والربط في مجال تطوير نظم التعليم وتوحيد المفاهيم والمصطلحات الإدارية.

- دعم وتوسيع مفهوم الشراكة بشقية الداخلي والخارجي مع أطراف أو مؤسسات يمكن أن تقدم الدعم المادي أو غير المادي كالإشراف والرقابة على جودة العملية التعليمية.
- تقود الشراكة المجتمعية في مجال التعليم المواطنين والمنظمات الأهلية والمحلية إلى المشاركة الحقيقية في تحمل أعباءه ونفقاته كونه مسألة قومية، فضلاً عن تنمية قنوات الاتصال بين المجتمع المحلي مع الحكومة ومؤازرتها.

### أهداف الشراكة الإستراتيجية في التعليم:

تتعدد آراء الكتاب والباحثين حول ما يمكن أن تقدمه الشراكة الإستراتيجية للتعليم من أهداف

للوصول إلى منفعة متبادلة وأهداف مشتركة، ويمكن الإشارة إلى أبرز الأهداف فيما يلي:  
-تقليل الإعتماد على الدولة بمفردها والتوجه التدريجي نحو لامركزية النظام التعليمي من خلال الإستفادة مما لدى المواطنين من مهارات وإمكانات ورؤى تعزز مساندة المؤسسات التعليمية.

-تفعيل الشراكة بين المؤسسات التعليمية والجمعيات الأهلية من أجل تنمية المجتمعات المحلية وزيادة جودة المنظومة التعليمية (سيد عبد الجليل، 2010، ص 11).

-مد الخدمات التعليمية للمناطق الأكثر احتياجاً وخاصةً في القرى والمناطق النائية.  
-هيئات المجتمع ومنظماته المختلفة في إدارة مرفق التعليم تجعلهم أكثر استعداداً لدعم برامج ومشروعات التطوير التربوي والتعليمي بروح الفهم والمسئولية، وأكثر تقبلاً لقراراته. (رسمي عبدالملك رستم، 2003، 113).

-تساعد في تنمية الموارد الذاتية للإدارة التعليمية والبحث عن مصادر فعالة غير تقليدية لتنمية مواردها وتدبير متطلبات التمويل اللازمة لتحقيق برامجها ومشروعاتها.

- تدعيم البنية المؤسسية وبناء قدرات القيادات التعليمية للإستفادة من الإتفاقات والشراكات الدولية في مجال التعليم (الخطة الإستراتيجية، 2014-2030 ، ص 57)

وإجمالاً يمكن القول أن التعليم يعد مسئولية مشتركة ينبغي أن تتحملها أطراف عديدة وأن لا تكون حكراً على الدولة بمفردها، وتقع على القيادات التعليمية مسئولية التخطيط لتكوين شراكات متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى استثمار إمكانات وطاقات وموارد الأطراف والجهات ذات المصلحة والمنفعة لتحقيق أهداف التعليم وتلبية متطلباته.

### نماذج لتفعيل الشراكة الإستراتيجية في التعليم

وجديرٌ بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بهدف تعزيز الشراكة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، فقد حرصت الوزارة على تأسيس مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بغرض توثيق صلات وتعاون أعضاء المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية (قرار وزاري رقم 334، لسنة 2006)، والدور البارز الذي تقوم به نقابة المهن التعليمية وقيامها بدور الشريك في تحسين أوضاع المعلمين ودعم عمليات التجديد والإصلاح التعليمي (قرار وزاري رقم 79، لسنة 1969) وهناك بروتوكولات واتفاقات التعاون مع مؤسسات التمويل الإقليمية والمحلية والهيئات الدولية المانحة التي تقوم بدور كبير في تعزيز الشراكات التربوية من خلال ما تقدمه من منح تدريبية أو منح تمويلية لبعض المشروعات أو من خلال تأثيرها في المناهج والبرامج والسياسة التعليمية (سليمان حامد، 2010، ص 252)، كما أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً واضحاً بوضع الخطط الإستراتيجية، ووضع توصيف وظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية، إضافةً إلى تقنين دور المنظمات والجمعيات الأهلية والمجتمع المحلي في دعم التعليم.

### الإطار الميداني للبحث

واقع الشراكة الإستراتيجية في ضوء أبعاد الذكاء الإستراتيجي لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

أولاً- إعداد أداة البحث: تضمنت إجراءات إعداد البحث الخطوات الآتية:

- تم إعداد وبناء أداة البحث (الاستبانة) واشتقاق مفرداتها من عدة مصادر من أهمها:
- الإطار النظري للدراسة والذي تناول فيه الباحث (الأسس النظرية للذكاء الإستراتيجي والإطار المفاهيمي للشراكة الإستراتيجية).
- الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014م.
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي الدراسة الذكاء الإستراتيجي والشراكة الإستراتيجية في التعليم، والتي احتوت على مجموعة من الأدوات والمقاييس ساهمت في تحديد محاور الاستبانة، منها دراسة (أميرة محمد نور الدين، 2020)، ودراسة (إسراء لطفي عبد العزيز، 2019)، وكذلك دراسة (Vicente Garibotti، 2010)، و (René Pellissier and Kruger, J., P., 2010).

**ثانياً-صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: Internal Validity**

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل مفردة من مفردات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه؛ قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (50) فرداً من قيادات الإدارات التعليمية، ثمَّ تمَّ حساب معامل بيرسون بواسطة برنامج (SPSS) الإصدار (25) وذلك بهدف التحقق من درجة اتساقها الداخلي، وذلك من خلال حساب العلاقة بين درجة كل معيار والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح جدول (1) نتائج صدق الاتساق الداخلي:

**جدول (1)**

يوضح معاملات ارتباط العبارات بدرجة البعد التي تنتمي إليه

ارتباط العبارة بدرجة البعد	العبارة	البعد
**0,924	تتشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية مع المديرية التابعة لها.	الشراكة الإستراتيجية
**0,854	توفر الإدارات التعليمية بعض المعدات والتجهيزات من مؤسسات المجتمع المدني.	
**0,870	تمول الإدارات التعليمية بناء فصول جديدة من تبرعات بعض جمعيات رجال الأعمال.	
**0,932	تتعاون الإدارات التعليمية مع الجمعيات الأهلية في توفير بعض مستلزمات المدارس.	
**0,968	تزود الإدارات التعليمية بعض المدارس بالسبورات التفاعلية بالتعاون مع القطاع الخاص.	
**0,783	تفيد الشراكة الإستراتيجية مع كليات التربية في التشاور والاستفادة بنتائج البحوث.	
**0,836	توفر الشراكة مع مجالس الأمناء التغذية الراجعة حول أفكار ومشاريع التطوير.	
**0,911	تتبادل الإدارات التعليمية تجاربها وخبراتها مع الإدارات الأخرى.	
**0,843	تكرم الإدارات التعليمية الأطراف المتعاونة في دعم تنفيذ أنشطتها وخططها.	
**0,950	معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد	

يتضح مما سبق أن ارتباط عبارات الاستبانة بلغ (0,950)، إذاً فهي دالة إحصائياً عند مستوى 0,01، مما يشير إلى درجة اتساق عالية وتجانس بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، ومن ثم قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

### ثالثاً- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability:

يقصد بالثبات أن تعطي الأداة نتائج متقاربة أو نفسها، إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة، وقد قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، بلغ قوامها (50) عضواً، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ثبات ألفا كرونباخ (معامل ألفا)، وكانت نتائج ثبات الأبعاد كما يلي:

### جدول (2)

يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة ومحاورها (ن=50)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	البعد	
**0,950	الشراكة الإستراتيجية	الواقع
**0,990	الشراكة الإستراتيجية	المتطلبات

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0,950)؛ مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها، وفي قابليتها للتطبيق؛ وبذلك تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للاستخدام للإجابة على أسئلة الدراسة.

### رابعاً-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، وهم (مدير إدارة تعليمية- وكيل الإدارة-مدير مرحلة-مدير إدارة/رئيس قسم-موجه أول)، والبالغ عددهم (468) تمثل القيادات التعليمية المعنية بإدارة وتسيير كافة جوانب العملية الإدارية بالإدارات التعليمية التسعة الواقعة بمراكز محافظة المنيا وهي (العدوة-مغاغة-بني مزار-مطاي-سمالوط- المنيا-أبو قرقاص-ملوي-دير مواس)، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

## جدول رقم (3)

## يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	مجتمع الدراسة	العدد	النسبة المئوية %
1	مدير إدارة تعليمية	1	92، 1
2	وكيل إدارة تعليمية	1	92، 1
3	مدير مرحلة	9	31، 17
4	مدير إدارة / رئيس قسم	21	39، 40
5	موجه أول	20	46، 38
	إجمالي مجتمع الدراسة لكل إدارة تعليمية	52	11، 11
	عدد الإدارات التعليمية	9	
	إجمالي مجتمع الدراسة	468	100 %

يتضح من خلال الجدول السابق توزيع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعدد القيادات الإدارية والنسبة المئوية التي تمثلهم، بكل إدارة تعليمية من الإدارات التعليمية التسعة بمحافظة المنيا، ليبليغ إجمالي عدد مجتمع الدراسة (468) فرداً، ويوضح الجدول الآتي توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة:

## جدول (4)

## يوضح توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة

عدد الموزع	عدد العائد	عدد المستبعد	عدد الصالح	النسبة المئوية
370	348	10	338	72.22 %

حيث قام الباحث بتوزيع عدد (370) استبانة على تلك القيادات، استرد الباحث عدد (348) استبانة، تم استبعاد (10) من بينها، ليصبح العدد النهائي للعينة (338) فرداً.

## خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- تم ادخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (25)، وأعطيت الأوزان (3 - 2 - 1) لاستجابات أفراد العينة (كبيرة - متوسطة - قليلة) على الترتيب.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجة موافقة بدرجة (كبيرة، متوسطة، قليلة) لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ويرمز لها بالرمز (ك).
- تم ضرب تكرارات الاستجابات (ك) لكل بديل من بدائل الاستجابة الثلاثية للاختيارات (3 كبيرة، 2 متوسطة، 1 قليلة)  $\times$  الدرجة الوزنية (د) لكل بديل على حده.
- تم جمع حاصل ضرب التكرارات المناظرة لكل عبارة (ك) في الدرجة الوزنية (د) للبدائل للحصول على مجموع (ك  $\times$  د).
- تم حساب الوزن النسبي لكل مؤشر من مؤشرات الاستبانة على حدة عن طريق جمع حاصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية من خلال المعادلة:  
الوزن النسبي =  $1 \times ك3 + 2 \times ك2 + 3 \times ك1$   
حيث إن:

مج ك1 = مجموع التكرارات للبديل الأول: الموافقة بدرجة (كبيرة).

مج ك2 = مجموع التكرارات للبديل الثاني: الموافقة بدرجة (متوسطة).

مج ك3 = مجموع التكرارات للبديل الثالث: الموافقة بدرجة (قليلة).

- تم حساب نسبة متوسط شدة الاستجابة من خلال قسمة الوزن النسبي على عدد أفراد العينة مضروباً في عدد البدائل المتاحة كالتالي:

$$\text{نسبة متوسط شدة الاستجابة} = \frac{\text{مج ك1} \times 3 + \text{مج ك2} \times 2 + \text{مج ك3} \times 1}{\text{عدد أفراد العينة (ن)} \times 3}$$

وبهذه الخطوة الأخيرة تم حساب نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم استخدام هذه النسبة في تحديد درجة تحقق العبارة، وذلك بمقارنتها بحدود الثقة التي سيتم

حسابها فيما بعد.

- وللحصول على نسبة متوسط شدة الاستجابة للبعد ككل، تم قسمة حاصل جمع نسب متوسط شدة الاستجابة لمؤشرات هذا البعد على عدد المؤشرات، وتستخدم هذه النسبة للمقارنة بين الأبعاد الستة للاستبانة، ولحساب نسبة متوسط شدة الاستجابة (الوزن النسبي) لدرجة ممارسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي، عن طريق قسمة مجموع الأوزان النسبية الثلاثة لأبعاد الاستبانة على عددها.



- من أجل وضع تقديرات لفظية؛ لوصف وتحديد درجة تحقق العبارات في ضوء نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة، تم حساب حدود الثقة العليا والدنيا للمقياس الثلاثي المطبق بالدراسة ولعينتها من خلال المعادلة الآتية:

- حساب نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل مؤشر من مؤشرات الاستبانة كما يلي:  
نسبة متوسط شدة الاستجابة = (الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة - الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة) ÷ عدد احتمالات الاستجابة

$$0,67 = 3 \div (1-3) =$$

- إذا نسبة متوسط شدة الاستجابة = 0,67

- حدود الثقة لمتوسط الاستجابة = نسبة متوسط شدة الاستجابة  $\pm$  الخطأ المعياري  $\times 1,96$   
وحيث إن نسبة متوسط شدة الاستجابة لمقياس ليكرت الثلاثي = 0.67

$$\frac{أ \times ب}{ن} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث إن:

أ = نسبة متوسط شدة الاستجابة لمؤشرات الاستبانة = 0,67

ب = باقي طرح نسبة متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة من الواحد الصحيح وهي تساوي

$$1 - 0,67 = 0,33$$

ن = عدد أفراد العينة = 338

وباستخدام المعادلات السابقة، وُجِدَ أن حدود الثقة العليا 0,711 أي 0,71 والحدود الدنيا

0,628 أي 0,63 والتي يمكن التعبير عنها لفظياً كالاتي:

تمارس بدرجة كبيرة.	$0,71 \leq X$
تمارس بدرجة متوسطة تميل إلى التحقق بدرجة كبيرة.	$0,71 > X > 0,67$
تمارس بدرجة متوسطة تميل إلى التحقق بدرجة قليلة.	$0,67 > X > 0,63$
تمارس بدرجة قليلة.	$0,63 \geq X$

في الجزء التالي يعرض البحث تحليلاً لدرجة واقع ممارسة ودرجة أهمية معايير الشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

سادساً-تحليل واقع ممارسة قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا للشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

يندرج تحت هذا البعد (9) عبارات كما يوضحها جدول رقم (4)، والذي يبين نتائج متوسط ونسب متوسط شدة الاستجابة لآراء عينة الدراسة في هذا البعد، كما يعرضها الجدول التالي:

## جدول (5)

يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا للشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						العبارة	رقم
			قليلة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	قليلة	0.57	46.75	158	34.32	116	18.93	64	1. تتشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية مع المديرية التابعة لها.	
2	قليلة	0.50	60.65	205	26.33	89	13.02	44	2. توفر الإدارات التعليمية بعض المعدات والتجهيزات من مؤسسات المجتمع المدني.	
7	قليلة	0.47	67.75	229	22.78	77	9.47	32	3. تمول الإدارات التعليمية بناء فصول جديدة من تبرعات بعض جمعيات رجال الأعمال.	
3	قليلة	0.49	54.14	183	42.01	142	3.85	13	4. تتعاون الإدارات التعليمية مع الجمعيات الأهلية في توفير بعض مستلزمات المدارس.	
8	قليلة	0.45	68.34	231	27.81	94	3.85	13	5. تزود الإدارات التعليمية بعض المدارس بالسبورات النفاذية بالتعاون مع القطاع الخاص.	
6			60.95	206	35.80	121	3.25	11	6. تفيد الشراكة الإستراتيجية مع	

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						العبارة	رقم
			قليلة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
	قليلة	0.47							كليات التربية في التشاور والاستفادة بنتائج البحوث.	
4	قليلة	0.49	56.21	190	38.76	131	5.03	17	7. توفر الشراكة مع مجالس الأمناء التغذية الراجعة حول أفكار ومشاريع التطوير.	
5	قليلة	0.48	57.69	195	39.05	132	3.25	11	8. تتبادل الإدارات التعليمية تجاربها وخبراتها مع الإدارات الأخرى.	
9	قليلة	0.45	69.82	236	25.15	85	5.03	17	9. تكرم الإدارات التعليمية الأطراف المتعاونة في دعم تنفيذ أنشطتها وخططها.	

إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الخامس 0,49 بدرجة ممارسة قليلة

يتضح من تفسير وتحليل بيانات جدول رقم (5) أن نتائج درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على معايير ومؤشرات الشراكة الإستراتيجية جاءت بدرجة قليلة، حيث بلغت نسبة متوسط استجابة البعد ككل (0,49)، والذي يشير إلى حاجة قيادات الإدارات التعليمية للنظر بعين صادقة إلى تفعيل اختصاصات ومسئوليات وظائفهم، من حيث دعم كافة جهود تحقيق الشراكة الإستراتيجية في مجالات دعم التعليم وتجويد أداء المنظومة التعليمية بأكملها.

حيث جاءت العبارة رقم (1) "تتشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية مع المديرية التابعة لها" درجة موافقة ضعيفة بمتوسط استجابة بلغ (0.57)، ويمكن أن يعزو ذلك لوجود فجوة ملموسة في تأسيس شبكات وقنوات اتصال وتواصل عديدة ومتنوعة تحافظ على وجود خطوط اتصال قوية وسريعة بين جميع الإدارات التعليمية بالحلقة الأعلى، ألا وهي مديرية التربية والتعليم، في هيكل التنظيم الإداري بينها وبين وزارة التربية والتعليم. وتلتها العبارة رقم (2) " توفر الإدارات التعليمية المعدات والتجهيزات من مؤسسات المجتمع المدني" لتحتل المرتبة الثانية بمتوسط استجابة (0.50)، والذي يشير إلى ضعف علاقة الإدارات التعليمية بمؤسسات ومنظمات المجتمع المدني والهيئات المحلية في توفير بعض الاحتياجات

والمستلزمات كمعدات، أدوات، تجهيزات، أو حتى المساهمة بالفكر والمشورة والتغذية الراجعة.

وحلت العبارة رقم (4) "تتعاون الإدارات التعليمية مع الجمعيات الأهلية في توفير بعض مستلزمات المدارس" في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة ضعيفة بمتوسط استجابة بلغ (0.57)، ويرجع ذلك لضعف إدراك قيادات الإدارات التعليمية لدور الشراكة والتحالفات الإستراتيجية للجهود الشعبية في تقاسم كلفة التعليم المرتفعة وزيادة فعالية العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

وجاءت العبارات أرقام (5،3،6،8،7) توالياً في المراتب الرابعة، الخامسة، السادسة، السابعة

والثامنة لآراء عينة الدراسة بدرجة موافقة ضعيفة وبنسبة متوسط استجابة بلغت (0.49:0.45)، والذي يشير إلى وجود قيادات تعليمية مؤمنة بأن التعليم مسئولية الجميع، ومؤمنة بجدوى الشراكة في دعم المؤسسات التعليمية، ووضع خطط ورؤى تتعلق بتفعيل الشراكة والتعاون مع جميع الأطراف المحلية والإقليمية والدولية ما أمكن، لتبادل الموارد والرؤى والمشورة والخبرات والتجارب.

وجاءت العبارة رقم (9) " تكرم الإدارات التعليمية الأطراف المتعاونة في دعم تنفيذ أنشطتها

وخططها" في المرتبة الأخيرة لآراء عينة الدراسة بأقل درجة توافق بلغت (0.451)، حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة افتقار قيادات الإدارة التعليمية لممارسات ومهارات وقدرات الشراكة والتعاون الإستراتيجي، وبالتالي فلا توجد فعاليات أو أحداث تكريم للأطراف المتعاونة مع الإدارة التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (دعاء حمدي محمود، 2016) ، حيث أظهرت انخفاض مستوى الوعي بثقافة الشراكة بشكل عام، والشراكة التربوية بصفة خاصة، قلة الخبرات في تطبيقات مفهوم الشراكة التربوية، وضرورة إقناع كافة الجهات بأهمية الشراكة، وأيضاً مع دراسة (عزراء محسن عبد، 2018) ، التي كشفت عن أن عقد وتأسيس شراكات مع الجامعات الأخرى، قد ساهم في الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم وقوة نجاح القرارات الإستراتيجية نتيجة للتشاور المشترك بينهم.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يتضح عزوف أولياء الأمور ومجالس الأمناء ومؤسسات المجتمع المدني ومنظماتها والهيئات المحلية والشعبية والقطاع الخاص عن المشاركة الفعالة في إدارة منظومة التعليم قبل الجامعي ودعم مؤسساته، واقتصار أدوارها فقط على جمع التبرعات والنواحي المالية، مما انعكس سلباً على جودة النظام التعليمي بأكمله، والذي يشير لضعف قدرات وكفايات القيادات التعليمية، والتي لم تصل للمستوى المطلوب في أقاليم هذه القطاعات في تحمل واجباتها ومسئولياتها تجاه كلفة التعليم المرتفعة والمتزايدة.

### المحور الثاني: تحليل درجة الأهمية كمتطلب لتطوير الشراكة الإستراتيجية

#### كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

يندرج تحت هذا البعد (9) عبارات كما يوضحها جدول رقم (4)، والذي يبين نتائج متوسط ونسب متوسطة شدة الاستجابة لآراء عينة الدراسة في هذا البعد، كما يعرضها الجدول التالي:

جدول (6)

يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول درجة أهمية الشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء

الإستراتيجي وكمطلب لتطوير قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا

الترتيب	درجة الأهمية	نسبة متوسط الاستجابة	التكـــررات						العبارة	رقم
			منخفضة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	كبيرة	0.99	0	0	0.30	1	99.70	337	1. تتشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية مع المديرية التابعة لها.	
3	كبيرة	0.95	0.59	2	0.30	1	99.11	335	2. توفر الإدارات التعليمية بعض المعدات والتجهيزات من مؤسسات المجتمع المدني.	
4	كبيرة	0.94	0.59	2	0.59	2	98.82	334	3. تمول الإدارات التعليمية بناء فصول جديدة من تبرعات بعض جمعيات رجال الأعمال.	
4	كبيرة	0.94	0.30	1	1.18	4	98.52	333	4. تتعاون الإدارات التعليمية مع الجمعيات الأهلية في توفير بعض مستلزمات المدارس.	

4	كبيرة	0.93	0.59	2	0.59	2	98.82	334	5. تزود الإدارات التعليمية بعض المدارس بالسبورات التفاعلية بالتعاون مع القطاع الخاص.	
3	كبيرة	0.95	0.59	2	0.30	1	99.11	335	6. تنفيذ الشراكة الإستراتيجية مع كليات التربية في التشاور والاستفادة بنتائج البحوث.	
3	كبيرة	0.96	0.30	1	0.89	3	98.82	334	7. توفر الشراكة مع مجالس الأمناء التغذية الراجعة حول أفكار ومشاريع التطوير.	
2	كبيرة	0.97	0.30	1	0.59	2	99.11	335	8. تتبادل الإدارات التعليمية تجاربها وخبراتها مع الإدارات الأخرى.	
3	كبيرة	0.92	0.59	2	0.30	1	99.11	335	9. تكرم الإدارات التعليمية الأطراف المتعاونة في دعم تنفيذ خططها.	

إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لمتطلبات بعد الشراكة الإستراتيجية 0,97 بدرجة أهمية كبيرة

\*\* دال احصائياً عند مستوى دلالة 0,01

يتبين من جدول رقم (6) أن العبارات التي تدل على متطلبات تطبيق الذكاء الإستراتيجي لتطوير الشراكة الإستراتيجية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، جاءت مهمة بدرجة كبيرة بلغت (0,97)، والذي يشير إلى توافر المتطلبات التي دلت عليها العبارات (1،2،3،4،5،6،7،8،9) بدرجة قوية، وجميع عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، ويمكن ترتيب العبارات على هذا النحو:

1- العبارة التي تدور حول "تتشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية مع المديرية التابعة لها." جاء تقديرها في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البعد، ووزنها النسبي (0,99) وهذا يدل على وجود فجوة هائلة في التواصل بين الإدارات التعليمية والمديرية التابعة لهم، وغياب تفعيل وإنشاء شبكات عنكبوتية داخلية تسهل قنوات الاتصال والتنسيق المستمر والحفاظ على خطوط اتصال قوية بين الإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم التابعة لها.

2- العبارة التي تدور حول "تتبادل الإدارات التعليمية تجاربها وخبراتها مع الإدارات الأخرى." جاء تقديرها في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البعد، ووزنها النسبي (0,97) وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة ترى فرص سانحة تعود بالإفادة والنفع من وراء

تأسيس شراكات وتحالفات استراتيجية بين الإدارات التعليمية وبعضها البعض سواء على مستوى المحافظة أو على المستوى القومي؛ مثل زيادة فرص تبادل الخبرات والتجارب ومشروعات التطوير والتجديد وفتح باب الحوار والتعاون البناء ومناقشة القضايا المشتركة وزيادة عمليات الإبداع والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دعاء حمدي محمود، 2016).

3- العبارة التي تدور حول "توفر الشراكة مع مجالس الأمناء التغذية الراجعة حول أفكار ومشاريع التطوير." جاء تقديرها في المرتبة الثالثة بين عبارات هذا البعد، ووزنها النسبي (0.96)

وربما يعود ذلك إلى إدراك القيادات التعليمية إلى إمكانية تفعيل الشراكة الإستراتيجية مع أعضاء المجتمع المدني من مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومنظمات المجتمع المدني ينتج عنها الحصول على بعض المستلزمات والمعدات والتجهيزات المطلوبة لبعض المدارس، إضافةً إلى الحصول على التغذية الراجعة والدعم المتعلق بمبادرات وبرامج ومشاريع التطوير التربوي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريمة مصطفى عبد الفتاح، 2019).

4- العبارة التي تدور حول "تفيد الشراكة الإستراتيجية مع كليات التربية في التشاور والاستفادة بنتائج البحوث." جاء تقديرها في المرتبة الرابعة بين عبارات هذا البعد، ووزنها النسبي (0.95)،

والتي تدل على القيمة المضافة المتحققة عند تفعيل الشراكة الإستراتيجية مع كليات التربية والتي يمكن أن توفر نتائج البحوث حول بعض المشكلات التربوية أو التشاور والتنسيق المشترك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خلف رجب حافظ، 2018).

5- العبارة التي تدور حول "تتعاون الإدارات التعليمية مع الجمعيات الأهلية في توفير بعض مستلزمات المدارس." والعبارة التي تدور حول "تمول الإدارات التعليمية بناء فصول جديدة من تبرعات بعض جمعيات رجال الأعمال." جاء تقديرهما في المرتبة الخامسة بين عبارات هذا البعد، ووزنهما النسبي (0.94)، والذي يشير إلى مدى إدراك عينة الدراسة لأهمية الشراكة المجتمعية في إدارة مرفق التعليم بالتعاون مع الحكومة، وعلى سبيل المثال الجمعيات الأهلية يمكن أن تتبرع ببعض مستلزمات المدارس، أو القطاع الخاص والهيئات

المحلية التي يمكنها توفير بعض النواقص والاحتياجات التعليمية من جهود الهبات والتبرعات والعمل التطوعي.

6- العبارة التي تدور حول " تزود الإدارات التعليمية بعض المدارس بالسبورات التفاعلية بالتعاون مع القطاع الخاص." جاء تقديرها في المرتبة السادسة بين عبارات هذا البعد، ووزنها النسبي (0.93)، والذي يدل على امكانية استثمار الإدارات التعليمية الشراكة مع القطاع الخاص في حل بعض المشكلات الناتجة عن نقص التمويل ومحدودية الموارد كتوفير السبورات الذكية، وسائل تعليمية، مقاعد الطلاب، مكاتب، أدوات معملية، حاسبات وأجهزة كمبيوتر وطابعات.

7- العبارة التي تدور حول "تزود الإدارات التعليمية بعض المدارس بالسبورات التفاعلية بالتعاون مع القطاع الخاص." جاء تقديرها في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا البعد، ووزنها النسبي (0.92)، والذي يدل على أهمية تقديم كافة أشكال التشجيع والتحفيز والتكريم لكل الجهات والأطراف التي تقدم الدعم والمساندة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة التعليمية.

ومن التحليل السابق لنتائج مؤشرات "الشراكة الإستراتيجية" يتضح ما يلي:  
أن أهم المتطلبات التي حازت على اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة هي: تشارك شبكة عنكبوتية داخلية متعددة القنوات لإدارة جميع عمليات الاتصال بين الإدارات وبين المديرية التابعة لهم، ووضع ضوابط وقواعد ومعايير تحكم علاقات الشراكة والتعاون والتحالفات بين الإدارة التعليمية والأطراف الأخرى، وأن تكون الشراكة جزءاً من الرؤية الإستراتيجية التي تستهدف تنوع وتعدد صور وأشكال الشراكات والتحالفات الإستراتيجية داخلياً وخارجياً.

### خلاصة نتائج البحث:

أ- أهم نتائج التحليل النظري للبحث: من خلال التحليل النظري تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تدني مستوى إمام القيادات التعليمية بمفاهيم وأساليب تطبيق الشراكة الإستراتيجية.
- ضعف أدوار القيادات التعليمية في تكوين شراكات إستراتيجية شاملة وواضحة المعالم.
- نقص خبرات ومهارات التخطيط الإستراتيجي الفعال لدى قيادات الإدارات التعليمية لتكوين وتأسيس خطط الشراكات والتحالفات الإستراتيجية طويلة الأمد.



- نقص الفهم الكامل بإدارة المعرفة وفوائدها وغياب الآليات اللازمة لخلق ومشاركة المعلومات.
  - ضعف تبني علاقات شراكة فعالة بين الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي المحيط.
  - قصور في تأسيس شراكات استراتيجية وتعاون بين الإدارات التعليمية وبعضها البعض.
  - إشكاليات تتعلق بقلة الاستفادة من مزايا ومميزات الإتفاقات الإقليمية والدولية في مجال التعليم.
  - الحاجة لدعم ومساندة النقابات والجمعيات الأهلية للإدارات التعليمية على تحقيق أهدافها.
- ب- أهم نتائج التفسير الميداني للبحث: فيما يتعلق بممارسة قيادات الإدارات التعليمية لبعدها الرؤية الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، توصل البحث إلى النتائج الميدانية الآتية:
- تحققت جميع عبارات هذا البعد بدرجة (قليلة) حيث تراوحت نسب متوسط شدة الاستجابة لهذه العبارات (0,45، 0,47، 0,48، 0,49، 0,50، 0,57) وهي:
- عبارة رقم (1) "تشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية مع المديرية التابعة لها."
  - عبارة رقم (2) "توفر الإدارات التعليمية بعض المعدات والتجهيزات من مؤسسات المجتمع المدني."
  - عبارة رقم (4) "تتعاون الإدارات التعليمية مع الجمعيات الأهلية في توفير بعض مستلزمات المدارس."
  - عبارة رقم (7) "توفر الشراكة مع مجالس الأمناء التغذية الراجعة حول أفكار ومشاريع التطوير."
  - عبارة رقم (8) "تتبادل الإدارات التعليمية تجاربها وخبراتها مع الإدارات الأخرى."
  - عبارة رقم (6) "تفيد الشراكة الإستراتيجية مع كليات التربية في التشاور والاستفادة بنتائج البحوث."
  - عبارة رقم (3) "تمول الإدارات التعليمية بناء فصول جديدة من تبرعات بعض جمعيات رجال الأعمال."

-عبارة رقم (5) " تزود الإدارات التعليمية بعض المدارس بالسبورات التفاعلية بالتعاون مع القطاع الخاص."

- عبارة رقم (9) " تكرم الإدارات التعليمية الأطراف المتعاونة في دعم تنفيذ أنشطتها وخططها."

### 3- المتطلبات المقترحة لتطوير الشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء

#### الإستراتيجي لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

يقدم البحث الحالي تصوراً مقترحاً لمتطلبات تطوير قدرات وكفايات الشراكة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا من خلال المراحل الآتية:

#### 1-مرحلة الإعداد والتهيئة: ويتم من خلال هذه المرحلة:

- أن تتشارك الإدارات التعليمية شبكة عنكبوتية موحدة مع المديرية التابعة لها.
- نشر ثقافة التوجه والتفكير الإستراتيجي ولا سيما فيما يتعلق بتكوين الشراكات الإستراتيجية.
- تكوين رؤية مشتركة حول خطط وأهداف ومشاريع الشراكات التربوية وآليات تنفيذها.
- وضع الضوابط والقواعد والمعايير التي يمكن أن تحكم عمليات الشراكة والتحالفات المحتملة.
- وضع رؤية واضحة محددة المعالم لكل تحالف واتفاق شراكة يحدد مزايا وفوائد الإستفادة منه.

- توفير قاعدة بيانات محدثة عن الشركاء الإستراتيجيين المستهدفين داخلياً وخارجياً.
- تشجيع العمل التطوعي واستثمار جهوده في سد فجوات واقعية داخل النظام التعليمي.
- تحفيز القيادات التعليمية من خلال التأكيد على قدراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- مساهمة الشراكة الإستراتيجية في تبادل التجارب والخبرات بين الإدارات التعليمية.
- أن تتبنى القيادات التعليمية قيمة الشراكة الإستراتيجية كأحدى القيم المؤسسية الرئيسية.

#### 2- مرحلة التنفيذ: ويتم من خلال هذه المرحلة:

- وضع إطار زمني لتنفيذ الشراكات الإستراتيجية المستهدفة مع الانتباه إلى الإلتزام به.
- تحديد الموارد والإستراتيجيات اللازمة لتنفيذ الشراكات الإستراتيجية المخططة.
- تكوين شراكات إستراتيجية رقمية مستدامة محلية وأقليمية ودولية كمنصات للتعاون وتبادل خبرات التطوير والتدريب وتكنولوجيا التعليم.

- تفعيل الإتفاقات الدولية وبروتوكولات التعاون في الحصول على الخدمات التعليمية.
- تطوير رؤية لأفاق الشراكة مع القطاع الخاص وكيفية استثمارها لصالح جودة التعليم.
- تقديم التقارير المتعلقة بالإنجازات والمعوقات لتحليلها ودراستها وفق الأهداف الموضوعية.
- تمويل بناء فصول جديدة من الشراكة الإستراتيجية مع جمعيات رجال الأعمال.
- 3- مرحلة تقييم الأداء:** ويتم من خلال هذه المرحلة:
  - تقييم الأداء الفعلي بمراجعة خطط ومشاريع الشراكات الاستراتيجية والنتائج التي تم الحصول عليها بما هو مستهدف.
  - تقديم الدعم والمساندة والتوجيه المطلوب لكل فريق من فرق العمل عند الحاجة.
  - الإشادة بما تم انجازه من أهداف عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت لإثارة روح التنافس بين القيادات وفرق العمل.
  - دراسة صعوبات ومعوقات التنفيذ ووضع مقترحات التغلب عليها وتزليلها.
  - تنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات وكفايات القيادات التعليمية في مجال الشراكة الإستراتيجية التربوية.
  - توفير فرص حضور ندوات ونقاشات وورش عمل ومؤتمرات الشراكة في مجال التعليم للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية.
  - تكريم الإدارات التعليمية للأطراف المتعاونة معها في دعم تنفيذ أنشطتها وخططها وبرامجها.

## المراجع

أولاً المراجع العربية:

- إيمان حسن محمد (2018). تفعيل دور مراكز المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، 10(1)، ص 136.*
- أحمد السيد عبد الغفار (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 2(16)، جامعة حلوان، ص 122.*
- أحمد علي صالح وبشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات. مرجع سابق، ص ص 138- 139.
- إسراء لطفي عبد العزيز (2019). تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية بجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، 9(25)، ص 372.*
- السيد السيد محمود البحيري (2008). ممارسة مديري الإدارات التعليمية والمدارس والمعلمين لإدارة التغيير في مراحل التعليم العام بمصر: دراسة ميدانية، *مجلة التربية، جامعة الأزهر، ص 44.*
- أميرة محمد نور الدين السيد (2020). آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 2(122)، ص ص 535- 564.*
- بشرى هاشم العزاوي (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي. دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.*
- تامر حمدان عبد القادر (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة .*
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2014-2030). *الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. التعليم المشروع القومي لمصر، ص ص 65-57.*

-جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (1988). قرار وزاري رقم (88) بتاريخ 1988/9/17، بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.

-حسن أبشر الطيب (2003). الإدارة العربية بين الأصالة والمعاصرة. مجلة شؤون عربية، جامعة الدول العربية، (115)، ص 219.

-حسيب محمد حسيب (2011). فاعلية التدريب على الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية. مجلة الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 21 (71)، ص 217، استرجعت من:

[http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%](http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F1009)

[2F1009](http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F1009) تاريخ الدخول: (22/3/2022)

-رجب خلف حافظ (2018). واقع دور الادارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء اللامركزية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 10 (2)، ص 452. أسترجعت من [https://jfust.journals.ekb.eg/?\\_action=article&au=196347&\\_au](https://jfust.journals.ekb.eg/?_action=article&au=196347&_au_rجرب+خلف+حافظ++عبد+الرسول) تاريخ الدخول (14/4/2020)

-دعاء حمدي محمود (2016). مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014م - 2030م: تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان ، 2 (1)، ص 485.

-ذكاء (ب.ت) في قاموس المعاني على شبكة الإنترنت، تم استرجاعه في 2 سبتمبر، 2019، استرجعت من: /ذكاء/ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

استراتيجية (ب.ت) في قاموس المعاني على شبكة الإنترنت، استرجعت في 2 سبتمبر، 2019، من /استراتيجية/ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

-سعاد حرب قاسم (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، ص 47.

-شيرويت محمود محمد (2013). واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد. مجلة كلية التربية (14)، جامعة بورسعيد، ص 35.

- صلاح الدين محمود علام (2006). **القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة**. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ص 130-131.
- صلاح عبد القادر النعيمي (2008). **المدير والقائد والمفكر الإستراتيجي - فن ومهارات التعامل مع الآخرين**. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 170.
- طارق عطية الشمري (2019). **دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات - العراق**. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (24)، ص 337.
- عامر عبد الرازق الناصر (2015). **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 183.
- عدنان طلفاح محمد (2015). **الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدرء المدارس الثانوية. مجلة سر من رأي، جامعة تكريت، 11(40)، ص 263.**
- فاتن محمد المرسي (2016). **استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، 19(1)، ص 459.**
- كريمة عبد الفتاح مصطفى (2019). **دور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(3)، ص 4.**
- محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي (2009). **نظم المعلومات الإستراتيجية - منظور الميزة الإستراتيجية**. الأردن: در الثقافة للنشر والتوزيع، ص 35.
- محمد عيد عتريس (2017). **تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلي الله عليه وسلم. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 28 (111)، ص ص 1 - 113**
- محفوظ أحمد جودة (2009). **إدارة الجودة الشاملة**. ط 4، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، ص، 29.
- محمد الأصمعي محروس (2005). **الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق**. القاهرة: دار الفجر، ص 26.

-محمد حسنين العجمي (2005). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، 58 (1)، ص ص 8- 9 ، استرجعت من:

<http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F6546> تاريخ الدخول: (28/3/2020).

-نبال يونس آل مراد (2012). خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحة. دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الوحدات الغدارية في كليتي طب الأسنان والتربية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (90)، ص ص 228 - 229 .

-هالة أمين مغاوري (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التمييز التنظيمي: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2 (171)، ص ص 166- 167.

-هبة فؤاد صادق (2016). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (61)، ص 453.

<https://search.mandumah.com/Record/776574> (13/7/2020)

-هناء محمد الروبي (2018). الإدارة الإستراتيجية لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم. مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، 9 (5)، ص 132. أسترجعت من

<https://search.mandumah.com/Record/1044749> (26/4/2020)

-يوسف عبد المعطي مصطفى (2010). الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد. ط3، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 27.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Atta, M., K. (2019). **Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Journal**, 18 (4), 1- 8.

Bernhart, D. (2003). **Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate Intelligence and counter intelligence**. Pearson Education: Prentice Hall, 11.

Bush, T., Glover, D., & Harris, A. (2007). **Review of School Leadership Development**. Nottingham, UK: National College for School Leadership,10.

- Castilo, J. et al. (2006). **Stratinc: Strategic Intelligence and Innovation Clusters**. European Regions Stratinc Project, Interreg III C, 20.
- Castillejo, Clare & at all. (2014). New donors, new partners? EU strategic Partnerships and development. A report 3, Finland: Academia 13
- Garibotti, V. (2010). **Strategic Intelligence in Higher Education**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15 (2), 183 – 197.
- Mabee, C. & Lees, T. (2008). **Management and leadership Development**. London: Sage, 33.
- Maccoby, M. (2004). **To build a Strategy That works you need Strategic Intelligence, Factor in Talent**.
- Mcdoweel, D. (2009). **Strategic Intelligence**. USA: Scarecrow Press, Inc., 3.
- Pauker, B., et al. (2000). **Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions**. Corporate Executive Board, Executive Inquiry, 6.
- Pellissier, R. & Kruger, J., P. (2010). **Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the Long-term insurance industry in South Africa**. Unpublished thesis, University of South Africa. 112-114.
- Tham, K., D. & Kim, M., H. (2002). **Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABC**. Proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, NV, 3-4.