

The Degree of Practicing Visionary Leadership Among School Principals in the Education Directorate of Yatta from the Teacher' Pointview

Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran*¹, Ms. Hana Musa Samir²

1Associate Professor, Faculty of Educational Sciences, Al Quds University, Jerusalem, Palestine

2Teacher, Ministry of Education, Hebron, Palestine.

Orcid No: 0000-0002-0943-1785

Orcid No: 0009-0008-5065-2986

Email: akhayran@staff.alquds.edu

Email: Hana_3omer@hotmail.com

Received:

9/04/2024

Revised:

10/04/2024

Accepted:

6/05/2024

*Corresponding Author:
akhayran@staff.alquds.edu

Citation: Abu Khayran, A. M., & Samir, H. M. The Degree of Practicing Visionary Leadership Among School Principals in the Education Directorate of Yatta from the Teacher' Pointview. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(45).
<https://doi.org/10.33977/1182-015-045-017>

2023@jresstudy.
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University. Palestine. all rights reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

Objectives: The study aimed to identify the degree of practicing visionary leadership among school principals in the education directorate of Yatta, from the teachers' point of view.

Objectives: The study aimed to identify the degree of practicing visionary leadership among school principals from the teachers' point of view .

Methods: The researchers used the descriptive analytical method, employing a questionnaire consisting of four domains: the availability of anticipatory thinking competencies, the availability of anticipatory vision-building competencies, the availability of anticipatory communication competencies, and the availability of anticipatory leader competencies as agents of change. Each domain contained six items, making the questionnaire composed of 24 items. The study population consists of all teachers in the Education Directorate of Yatta, totaling. The study sample included 309 teachers. The selection was made using stratified random sampling from the study population.

Results: The study results indicated that the degree of practicing visionary leadership by school principals according to their teachers' perspectives, was high in all domains. Additionally, the study found no statistically significant differences in the estimates of the study sample individuals regarding the degree of practicing visionary leadership by school principals based on variables such as gender, school gender, years of experience, academic qualification, and specialization.

Conclusions: The study recommended enhancing managers' practices of visionary leadership in schools in general, strengthening risk management aspects among principals, and addressing resistance among staff.

Keywords: School principals, Yatta Directorate of Education, visionary leadership.

درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلميها

د. أشرف محمد أبو خيران^{1*}، أ. هناء موسى سمير²

¹ أستاذ مشارك، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

² معلمة، وزارة التربية والتعليم، الخليل، فلسطين

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلميها. **المنهجية:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة استبانة تكونت من أربعة مجالات، وهي: توافر كفايات التفكير الاستشرافي، توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية، توافر كفايات الاتصال الاستشرافي، وتوافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير، حيث احتوى كل مجال على (6) فقرات لتتكون الاستبانة من (24) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم يطا، والبالغ عددهم (1438). واشتملت عينة الدراسة على (309) معلماً ومعلمة، أي بنسبة (21.5%) اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلميها بدرجة عالية للمجالات كافة. كما وجدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستشرافية تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

الخلاصة: خرجت الدراسة بتوصيات، أهمها: تعزيز ممارسة مديري القيادة الاستشرافية في المدارس عموماً، وتعزيز جانب إدارة المخاطر لديهم، وكيفية الحد من مقاومة العاملين لعمليات التطوير والتغيير.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، مديرية تربية وتعليم يطا، القيادة الاستشرافية.

المقدمة

تحتل المؤسسات - وبخاصة التربوية منها في أي دولة - باهتمام كبير، كونها تركز على الاستثمار والتطوير في العنصر البشري؛ ولذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى أن يكون قادتها قادرين على مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث، وقادرين على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لأي معوقات معتمدين على توقع ما سيحدث قبل حدوثه. ومن هنا حظيت القيادة وتطوير القيادات التربوية باهتمام العالم.

فحسب ما يرى الغامدي (2021)، فنحن نحتاج إلى قادة مبدعين، يوفرون مناخاً داعماً للابتكار والتميز، يوجهون الأفراد نحو (الفكر في المستقبل)، قادة يمتلكون منظوراً شمولياً، ويرون العالم من السماء. كما أن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على النظر إلى المستقبل وفهمه وتطويره لخدمة أهدافها (مرسال، 2014).

وفي ظل التغيرات والتطورات المعاصرة ظهرت مداخل قيادية عدة كالقيادة التحولية، والقيادة الموزعة، والقيادة التبادلية، ومنها أيضاً القيادة الاستشرافية.

فاستشراف المستقبل ليس حديثاً في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، فقد أدركت أهميته في منتصف القرن الماضي، ولكن الدول العربية أدركت أهميته في السنوات الأخيرة، فبدونه ستواجه مشاكل في اتخاذ القرارات السليمة لما سيواجهها من مخاطر. (الهنداوي وآخرون، 2017).

فمصطلح الاستشراف "يمثل النظرة للمستقبل من قبل القائد، لتوقع ما قد يحدث من تطورات مستقبلية قد تؤثر على مؤسسته بالاستفادة من تجارب الماضي والحاضر بهدف التنبؤ بالأحداث المستقبلية" (جبرين، 2018).

ومن كل ذلك تبرز أهمية القيادة الاستشرافية وتعدد مفاهيمها فقد عرفها العامري بأنها "القيادة التي تتبنى فجراً جديداً، وتتطلع إلى الأفق البعيد والمستقبل المنشود، وتتميز بالارتقاء بالحدس والخيال والإبداع والابتكار في تطوير منظومة العمل المؤسسي". (العامري، 2018).

في حين عرّفها الزهراني (2020) أنها "مجموعة الصفات والمهارات الاستشرافية التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي؛ ليكون قادراً على مواجهة أحداث المستقبل، وتطلعاته".

ومن خلال مفاهيم القيادة الاستشرافية يتضح اعتمادها وحاجتها لمهارات عقلية للتمكن من تحليل الحاضر وتوقع المستقبل للعمل على نقل المؤسسة إلى المستوى المنشود.

وتكمن أهمية القيادة الاستشرافية بقدرتها على إحداث التغيير في المؤسسة من خلال التطوير على الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم والرؤى المستقبلية، والقدرة على إيصال تلك الرؤى للعاملين بهدف الارتقاء بالمؤسسة إلى المستقبل الذي يطمحون إليه. (Dhammika, 2014).

ويرى مأخروس و ريتنوتاتي (Makhrus, Retnowati, 2022) أن أهميتها نابعة من قدرة القائد على اتخاذ أفضل القرارات بناء على إعداده رؤية واقعية مستشرفة للمستقبل لتحقيق الهدف المنشود.

وهذا يتطلب أن يتصف القائد الاستشرافي بسمات عدة أشار إليها العامري، (2018) على النحو التالي:

وعى القائد بالمستقبل من خلال الاستناد لرؤية مستقبلية في تطوير المؤسسة، والجرأة والثقة والاستعداد للتصدي لأي مخاطر متوقعة، وتحفيز الدافعية لدى الآخرين لتحقيق التعاون اللازم للوصول إلى الأهداف المنشودة، والميل إلى أخذ زمام المبادرة والابتكار.

بالإضافة لتلك السمات لا بد من امتلاكه للكفايات الاستشرافية للتمكن من رسم التوجهات المستقبلية وتشمل هذه الكفايات: التفكير الاستشرافي، بناء الرؤية الاستشرافية، بناء الثقافة الاستشرافية، الاتصال الاستشرافي. (العامري، 2018).

منذ بداية الحياة والإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمعزل عن الآخرين، فطبيعته تتطلب أن يتواجد ضمن مجموعات، وهذه المجموعات تحتاج إلى من يقودها وينظمها ويوجهها.

ومن هنا برزت أهمية القيادة وحاجتها لوجود قائد قادر على امتلاك ثقة الجماعة لتوجيههم نحو ما تتطلبه مصلحة الجماعة. وتعددت الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة، فقد عرفتها طافر، وبومجريك، (2019) بأنها "قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز".

وعرّفها مرسال، (2014) بأنها نشاط مكون من مجالات اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف والتأثير، يستخدم فيه القائد الإداري السلطة الرسمية والقدرة على التأثير والاستمالة لتحقيق الأهداف.

وقد ذكرت مرسال، (2014)، أن مدرسة المشاة عرّفت القيادة بأنها "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين". لذلك وجب أن يمتلك القائد صفات ومهارات تساعده على التأثير في الآخرين للوصول إلى تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية من جهة، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من جهة أخرى، وقد ذكر العلق، (2010) أن هذه المهارات الأساسية هي:

- المهارة الفنية: وتعني إلمام القائد ومعرفته بطبيعة الأعمال المطلوبة من مؤسسيه ومراحلها وقدرته على استعمال المعلومات اللازمة، وتحليلها؛ لإنجاز الأعمال.
- المهارة الإنسانية: فقدرة القائد على إشباع حاجات مؤسسيه وتحقيق الأهداف المشتركة نابعة من معرفته بأبعاد السلوك الإنساني.
- المهارة التنظيمية: هي فهم القائد لجميع اللوائح والأنظمة الخاصة بالمنظمة، وقدرته على تنسيق الجهود وتوزيع الواجبات. المهارة الفكرية: من حيث قدرة القائد على التحليل والاستنتاج واستعداده الذهني لتقبل آراء الآخرين وأفكارهم لتطوير المنظمة حسب متطلبات العصر وظروفه.
- الإدارة تلعب دوراً حاسماً في تطوير المجتمعات ورفقيها، حيث تُعتبر عملية أساسية وضرورية للفرد والمجتمع على حد سواء. تحتاجها جميع المؤسسات، وبشكل خاص المدارس، إلى إدارة فعّالة، نظراً لكونها مؤسسات تربوية يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها على الأداء الفعّال والقيادة المدرسية، سواء في الأدوار التنفيذية أم الفنية التي تقوم بها. هذا مهم لتوفير البيئة الفكرية والنفسية التي تسهم في تعزيز العمل الفعّال والمنظم. ويُحقق ذلك من خلال قائد ومدير قادر على توجيه المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي نحو تحقيق أهداف النظام التربوي في بلدهم، من خلال ممارسة مهامهم الفنية والإدارية بأسلوب قيادي فعّال وإنساني (أبو خيران، 2023).
- ومن هنا تبرز أهمية القيادة من خلال قدرتها على الربط بين الموارد البشرية والتطلعات المستقبلية للمؤسسة محققة التكيف مع البيئة ورضا العمال والقادة، وكل ذلك يتم من خلال اتباع أساليب قيادية حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة العاملين المهنية، والأخلاقية، والشخصية، وطبيعة الوظيفة (توفيق، 2017).

وكل ذلك يتطلب توافر أركان للقيادة حددتها (مرسال، 2014) في ثلاثة أركان رئيسية، وهي:

1. الرؤية: الصورة المستقبلية، وهي الدافع للابتكار والإبداع.
2. الأتباع المخلصون: وهم من يسعى القائد معهم لتحقيق الرؤية من خلال إيمانهم بأفكاره.
3. التشجيع والتحفيز: وهذا الركن يعتمد أساساً على قدرة القائد على رفع معنويات التابعين بحيث يصلون لمرحلة يتحركون فيها ذاتياً لأداء الأعمال.

وحتى تتحقق تلك القيادة بأركانها وتترجم واقعياً، فلا بد من توافر قائد تربوي وصفه شيرشيلو (Chirchello, 2010) بأنه ليس ببطل خارق يمكنه القيام بكل شيء بمفرده، بل قائد يعرف كيفية تطوير رؤية وبناء التزام بهذه الرؤية، احترافي يثق فيه الناس، مطوراً للأشخاص ليصبحوا قادة ذاتيين.

وقد ذكر سعادة، (2011) أن القائد التربوي يتسم بسمات شخصية ومهنية، أهمها:

الذكاء لمسايرة التطورات وتعلم الجديد، والمبادأة والابتكار لاتخاذ القرارات الملائمة واستنباط الحلول لما يواجهه من مشكلات، والتعاون والتفاعل الاجتماعي والقدرة على الإقناع للتأثير في الآخرين وتعزيز روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، والقدرة على تحمل المسؤولية والإدراك والتحليل، والخلق الحسن.

وليتمكن القائد التربوي من بناء رؤية مستقبلية، وأن يكون قادراً على التحليل والابتكار يحتاج إلى قدرة على استشراف المستقبل، فنجاح المجتمعات وبخاصة المؤسسات يتطلب وعياً بالمستقبل وقدرة على استشرافه للتمكن من بناء رؤية واضحة ومع التطورات الهائلة في الوقت الحالي زادت الحاجة لامتلاك القادة لهذه القدرة. وقد ذكر مفهوم الاستشراف في العديد من الدراسات:

فقد عرّف هنداوي وآخرون، (2017) استشراف المستقبل بأنه القدرة على استشراف تطورات المستقبل واحتياجاته، وفهم الأبعاد المحتملة له ليس بغرض التنبؤ بالمستقبل كما لو كان محدداً بالفعل، وإنما لمساعدتنا في بناء مستقبل يمكننا تشكيله وتأثيره. داعيننا للنظر إلى المستقبل ككيان يمكننا خلقه وتغييره، وليس كواقع محتّم ومحدد مسبقاً.

- وذكر ابن عثمان، (2017) بأنه استطلاع المستقبل بما يتوافر من دلائل وأحداث، للإخبار بما ينبغي أن يكون عليه لاحقاً. هناك أربع خصائص تميز استشراف المستقبل عن غيره من دراسات المستقبل، كما أشار لها الهنداوي وآخرون، (2017).
1. موجه بالعمل: فاستشراف المستقبل ليس تأملاً وتحليلاً لتطوراته فقط، وإنما تحفيز العاملين، ودعمهم من أجل تشكيله بصورة أكثر فاعلية.
 2. منفتح على المستقبل البديل: بما أن المستقبل غير محتوم، بمعنى أنه متطور، ومتغير فهناك حرية للاختيار بين مستقبلات بديلة للوصول إلى المستقبل المرغوب فيه.
 3. تشاركي: لا يقتصر الاستشراف على مجموعة صغيرة من الخبراء، بل يمتد ليشمل مجموعات تضم ممثلين للقضايا المطروحة، ثم نشر النتائج للجمهور للحصول على التغذية الراجعة.
 4. متعدد الاختصاصات: حيث يقوم الاستشراف على الافتراض بأنه لا يمكن فهم المشكلات التي نواجهها بشكل صحيح إذا قمنا بربطها بعامل واحد، ومن ثم تقسيمها لتناسب منظوراً معيناً من الاختصاصات الأكاديمية، بدلا من ذلك يقدم الاستشراف منهجاً يأخذ في الاعتبار جميع الحقائق بشكلها الكامل مع جميع المتغيرات التي تؤثر فيها بغض النظر عن طبيعتها الكمية، أو النوعية.

القيادة الاستشرافية:

التعرف على الاستشراف في القيادة التربوية من خلال التعرف إلى مفهوم القيادة الاستشرافية، وأهميتها، ومواصفات القائد الاستشرافي، ومتطلباتها، وتحديات القيادة الاستشرافية.

عرفتها عويضة، (2021) بأنها "عملية تفاعلية يلهم بها القائد المرؤوسين طواعية للتوافق بينهم لإعداد رؤية طويلة الأمد اعتماداً على بصيرة القائد المستقبلية، ومقدرته على التنبؤ، وتحديد أساليب العمل بصياغتها لتتناسب مع الوضع الحالي".

كما ذكرها ماخروس وآخرون (Makhrus et al, 2022) بأنها قدرة القائد على إنشاء رؤية واقعية وموثوقة وجذابة، وصياغتها للمستقبل للمؤسسة أو الوحدة التنظيمية. وهذه الرؤية تسهم في استمرار نمو الغد، وتحسينه.

وتظهر أهمية القيادة الاستشرافية بأنها تربط العاملين بتوجهات المستقبل لتحفيزهم وتعزيز استجابتهم للعمل بنشاط ويكونوا أكثر استعداداً للاشتراك في تولي المسؤولية (Liu et al, 2022).

وتطرق حمدي، (2023) إلى كل من أهمية، القيادة الاستشرافية ومتطلباتها، وتحدياتها، على النحو الآتي :

- الأهمية: المساعدة في الكشف عن الفجوات البحثية المستقبلية وحلها، والقدرة على المنافسة العالمية والدخول في سباق علمي في مجالات شتى سواء ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، تمكين القيادات الأكاديمية من التخطيط الجيد للمشكلات قبل وقوعها.
- متطلبات القيادة الاستشرافية: القدرة على وضع رؤية وتصور مستقبلي، والإبداع وسعة الخيال، والاهتمام بدراسة المستقبل.
- تحديات القيادة الاستشرافية: الخوف من المخاطرة والبقاء على الأساليب التقليدية، ونقص المعرفة في ظل التطورات والتعقيدات وبالتالي عدم التمكن من المشاركة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقلة الوقت.

وقد وصف الجرادات، (2022) سمات القائد الاستشرافي: هو الشعور والإدراك بأهمية التغيير، والقدرة على رسم تصور واضح ذي مغزى ومعنى لأهداف وصورة المؤسسة مستقبلاً، والقدرة على الوصول إلى المرؤوسين لإحداث التغيير المطلوب.

وأشار كيوري وآخرون (Currie et al, 2022) إلى أن القائد الاستشرافي هو من يفكر بطريقة ناقدة، استراتيجية، إبداعية، مواجهاً التحديات الحالية والمستقبلية مستنداً إلى قوة التأثير، وغالباً ما يتميز هذا القائد بالالتزام بالقيم والروى الواضحة والعمل الشجاع المبتكر.

وقد وجد الباحثان أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة الاستشرافية والقيادة الرؤيوية، حيث أشار ليو وآخرون (Liu et al, 2022) إلى أن الرؤية تشير إلى الحالة المثالية التي تأمل المؤسسة تحقيقها في تطويرها المستقبلي، والقيادة الرؤيوية هي السلوك المركز على الرؤية حيث يصور القائد المستقبل الإيجابي للمؤسسة بشكل واضح وحيوي، ثم يشارك هذه الرؤية مع المتابعين لتحفيزهم، وهذا ما ترونو إليه القيادة الاستشرافية.

ويمكن تلخيص القيادة الاستشرافية بأنها نمط قيادي يعتمد على القدرة على التحليل والابتكار، فحتاج إلى مهارات عقلية، كما تحتاج إلى امتلاك الذكاء الاجتماعي للوصول إلى أعضاء الفريق، والتأثير فيهم لتحقيق الرؤية المستقبلية المطلوبة، ولن يتسنى ذلك إذا لم يمتلك القائد القدرات العقلية والشخصية والاجتماعية التي تمكنه من ذلك.

الدراسات السابقة:

استكشفت دراسة ودودو (Widodo, 2023) أثر القيادة الاستشرافية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، استخدم الباحث المنهج الكمي والأسلوب الاستطلاعي (المنهج المسحي) في دراسته. وزعت استبانة (اعتمد مقياس ليكرت) على عينة من (387) معلماً للعلوم الاجتماعية في إندونيسيا، وباستخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية وجد أن القيادة الاستشرافية وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لها تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما تؤثر القيادة الاستشرافية بشكل كبير على جودة الحياة والالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة ماخروس (Makhrus, 2022) إلى زيادة إبداع المعلمين من خلال تطوير الثقافة التنظيمية وتمكينهم، وقيادة المديرين الاستشرافية في المدرسة. تألفت عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية للمتوسطة الدينية في منطقة شرق جاكرتا، حيث بلغ مجتمع الدراسة (622) معلماً وعينة الدراسة (243) معلماً واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة التي من ضمنها القيادة الاستشرافية، وزيادة إبداع المعلمين.

دراسة أبو صعلبيك، (2022): هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بمستوى تطبيق استراتيجيات كايزن لديهم، وكانت متغيرات الدراسة خمسة متغيرات: الجنس، جامعة التخرج، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واختارت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وشكلت العينة ما نسبته 49% من المجتمع الكلي حيث بلغ عدد العينة (373) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة وتكونت من جزأين: الجزء الأول لقياس درجة ممارسة القيادة الاستشرافية ضمن أربعة مجالات (إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل، وإدارة المخاطر والتحديات المستقبلية، والمقدرة التنافسية والتميز الإداري، والتكيف والمرونة التنظيمية). في حين كان الجزء الثاني من الاستبانة عن مستوى تطبيق استراتيجيات كايزن. وكانت نتائج الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاستشرافية بدرجة عالية في جميع المجالات، باستثناء مجال إدارة المخاطر كانت بدرجة متوسطة. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الاستشرافية تعزى لمتغيرات الدراسة، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الاستشرافية ومستوى تطبيق استراتيجيات كايزن. واستخدمت الباحثة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، إيجاد معامل الارتباط للتحقق من ثبات الاستبانة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار T-test لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد درجة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة.

دراسة الشريف والزهراني، (2022): هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ودرجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، أخذاً بعين الاعتبار أثر متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (320) موظفاً بجامعة أم القرى، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية كانت بدرجة مرتفعة، ودرجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية بدرجة عالية جداً، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بينهما. وفيما يخص بعد القيادة الاستشرافية كانت الفروق لصالح الذكور على الإناث، ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

دراسة ليو وآخرين (Liu et al, 2022) هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة الاستشرافية وتحمل المسؤولية، كما هدف الباحثون أيضاً إلى اختبار تأثير الوسيط لإدراج الموظف للقائد في نفسه والتأثيرات المعتدلة للتوجه المستقبلي. استخدم النموذج النظري عبر دراسة ميدانية متعددة المصادر ومتأخرة في الزمن باستخدام (234) ثنائياً من القادة والاتباع كبيانات، واختبار الفرضيات النظرية استخدم برنامج SPSS، ماكرو 3.4، وبرنامج Mplus 8.3. وجد الباحثون أن القيادة الاستشرافية تحفز التابعين على تضمين القادة في الذات مما يعزز بدوره تحملهم للمسؤولية، بالإضافة لذلك فإن العلاقة بين القيادة الاستشرافية وتضمين القادة في الذات تتعزز من خلال توجه التابعين نحو المستقبل. وبناء على نظرية التوسع الذاتي شرحت هذه الدراسة كيف ومتى يمكن تحسين فعالية القيادة الاستشرافية من منظور يركز على التابعين.

دراسة العامري، (2020): حول كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بأسلوبين: المسحي، والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في حين مثلت عينة الدراسة 90% من حجم المجتمع، إذ بلغ حجم العينة (361) عضواً استجاب منهم (328) عضواً، واختيرت العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقيّة

معتمداً على جدول Krejcie & Morgan واعتمد الباحث ثلاثة متغيرات للدراسة: الجنس، الرتبة العلمية، والكلية. واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات وتكونت من جزأين: الأول: اشتمل على معلومات شخصية، والثاني: احتوى على محورين: محور كفايات استشراف المستقبل وتضمن (46) عبارة موزعة على خمسة أبعاد. اعتمد على برنامج SPSS لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، ولإيجاد العلاقة الارتباطية. وقد وجد الباحث أن درجة كفايات استشراف المستقبل من وجهة نظر العينة كانت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، وكذلك فيما يخص درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية. وكانت هناك علاقة ارتباطية طردية عالية جداً بين متغيري الدراسة.

دراسة الزهراني (2020) تناولت التطوير المهني لمديري المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، مستخدمة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (127) مديراً وتضمنت متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية. حيث خلصت الدراسة إلى حاجة مديري المدارس للتطوير المهني في ضوء القيادة الاستشرافية، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

دراسة مولينا (Molina, 2018) هدفت إلى تحديد درجة القيادة الاستشرافية لدى طاقم الإدارة في وحدة التعليم في جوبان، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من 18 فقرة، وكانت عينة الدراسة (62) فرداً بين مديريين ومعلمين. أظهرت نتائج الدراسة ضعف في القيادة الاستشرافية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، ولذلك قدمت الدراسة لمسؤولي المدارس الخاصة التي تتلقى تمويلاً من الدولة والموجودة في مقاطعة كازار، منطقة اثوغيس، وبرشية جوبان.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بالرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة نجد أن بعضها تشابه مع بعض الجوانب في حين اختلفت في جوانب أخرى:

تشاركت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. في حين اختلفت مع دراسة ليو وآخرين (Liu et al, 2022) في استخدامه لبرامج أخرى في التحليل الإحصائي: ماكرو 3.4، وبرنامج Mplus 8.3. اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي الارتباطي ما عدا دراستي الزهراني (2020) ومولينا (Molina, 2018) التي اتبعت المنهج الوصفي وهذا ما تشابه به مع الدراسة الحالية، في حين اختلفت مع دراسة ودودو (Widodo, 2023) في كونه اعتمد المنهج التجريبي والاستطلاعي (المسحي). تشابهت مع جميع الدراسات السابقة نوعاً ما في دراسة القيادة الاستشرافية في المجال التعليمي ومع دراسة الزهراني (2020) في متغيري الدراسة: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واختلفت مع باقي الدراسات في العينة والمجتمع ماعدا دراسة الزهراني (2020) التي تشابهت معها في مجتمع الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة: تتميز هذه الدراسة في كونها ركزت على دراسة درجة ممارسة القيادة الاستشرافية دون ربطها مع متغيرات أخرى، وذلك للتأكد من مدى فهم مديري المدارس، وتمكنهم من هذا النمط الجديد في القيادة.

حسب حدود علم الباحثين فهذه الدراسة من الدراسات القليلة التي أجريت بهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستشرافية في المدارس وبخاصة مدارس الضفة الغربية في فلسطين، حيث تناولت أغلب الدراسات هذا المتغير في ميادين أخرى أو في الجامعات. وبذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة للميدان التربوي ومساهمة في زيادة الوعي بالقيادة الاستشرافية وأهميتها لمديري المدارس في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما تطرقت له الدراسات السابقة كدراسة (العامري، 2020)، ودراسة (Widodo, 2023)، ودراسة (Liu, 2022)، ودراسة (Molina, 2018)، ودراسة (الشريف والزهراني، 2022)، من أهمية القيادة الاستشرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة الإبداع، وتحمل المسؤولية، وتفعيل التوجهات الاستراتيجية، وأهمية توافرها لدى مختلف القيادات سواء في المدارس أو الجامعات، ومن خلال عمل الباحثين في المجال التربوي، وعمل المديرين في ظروف استثنائية مثل (جائحة كورونا، وإضراب المعلمين، والحرب على فلسطين)، التي أدت إلى عدم انتظام العملية التعليمية وما ترتب عليها من فاقد تعليمي وانخفاض الدافعية والرغبة لدى الطلاب بالتعليم، وما تتطلبه ذلك من مجهود كبير من مديري المدارس لمحاولة تدارك الوضع والتقليل من الأضرار الناجمة، ولذلك فقد لاحظ الباحثان حاجة مؤسساتنا التربوية إلى قادة قادرين على استشراف المستقبل وعلى توجيه

الأفراد لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تعصف بمؤسساتنا وطلابنا. وحسب علم الباحثين هناك قلة في البحوث والدراسات التي تناولت القيادة الاستشرافية في المدارس وبخاصة في الضفة الغربية، حيث كانت أغلب الدراسات في مجالات مختلفة والقليل منها في المجال التربوي.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية؟

أسئلة الدراسة:

وينبثق عن السؤال الرئيس الآتي:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف تقديرات متوسطات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

ينبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية تبعاً لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \infty$) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \infty$) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين للخروج بتوصيات تفيد المجال التربوي.
2. الكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية يطا للقيادة الاستشرافية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، والنتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي قدمتها للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديري الإدارات والمدارس والمقترحات للباحثين، كما يمكن إبراز أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في تناولها لفئة مهمة في مجال التربية والتعليم، والعملية التعليمية وهم مديرو المدارس، ومن أهمية الموضوع الذي تنطرق له الدراسة كون القيادة الاستشرافية أحد الأنماط القيادية الحديثة المهمة، نظراً للحاجة الماسة لتطوير أداء المدارس، وتفعيل دور المديرين فيها من خلال تطوير أداء القيادة المدرسية في الجوانب الإدارية والفنية في المدارس الحكومية عموماً، وفي محافظة يطا خصوصاً، وما يترتب عليه من إبراز دور القيادة الاستشرافية في تلك المدارس، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من أداة البحث الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستشرافية.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية من خلال نتائجها التي توصلت إليها الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، وبخاصة أن تطوير مهارات مديري المدارس في مجال القيادة الاستشرافية سيسهم في تحسين المؤسسات التربوية، وتطويرها. وأن نتائجها وتوصياتها تساعد المسؤولين ومنتخذي القرار في الميدان التربوي لتحديد الجوانب اللازمة لتطوير مهارات القيادات التربوية.

حدود الدراسة: لقد تحددت الدراسة بالحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم يطا للقيادة الاستشرافية.
- الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم / يطا.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2024/2023.
- الحدود البشرية: معلمو مدارس مديرية التربية والتعليم يطا.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستشرافية: "مجموعة الصفات والمهارات الاستشرافية التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي ليكون قادراً على مواجهة أحداث وتطلعات المستقبل". (الزهراني، 2020).

وتعرف إجرائياً: قدرة القائد التربوي على توقع المستقبل بالاعتماد على تحليل الماضي ومعطيات الحاضر وتوجيه الموارد المادية والبشرية كافة؛ لمجابهة تلك التوقعات للوصول الى المستقبل المأمول. ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات المعلمين على مقياس الدراسة.

مديرية تربية وتعليم يطا: تأسست مديرية التربية والتعليم – يطا في عام 2015 بقرار من فخامة الرئيس محمود عباس في عهد دولة رئيس الوزراء د. رامى الحمد الله لتخفف العبء عن مديرية التربية والتعليم – جنوب الخليل، حيث تبعت المدارس الواقعة في مدينة يطا والكرمل وخلة الميه وأم لصفة وبيت عمرة ومسافر يطا والبادية لمديرية يطا التي كان عددها 66 مدرسة حكومية وخاصة، وكان عدد الطلبة في ذلك الوقت ما يقارب 20000 طالب وطالبة. أما اليوم فقد بلغ عدد المدارس 103 مدارس حكومية وخاصة تحوي 31175 طالباً وطالبة و1623 معلماً ومعلمة وعلى (34) شعبة رياض أطفال حكومية، منها (9) في مسافر يطا والبادية لتثبيت أهلها، ودعم صمودهم. حيث تتوزع المدارس 1-جغرافياً حسب الآتي: مدينة يطا (63)، بيت عمرة (4)، الكرمل (7)، خلة الميه (5)، أم لصفة (1)، مسافر يطا (9)، والبادية (9)، الدير (2)، زيف والبويب (3)، الحيلة (1) منها (99) حكومي و (4) خاصة. (مديرية تربية وتعليم يطا).

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة، أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والذي من خلاله يحاول الباحثان وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم يطا، والبالغ عددهم (1438) معلماً/معلمة، وذلك حسب إحصائيات للعام الأكاديمي 2024/2023.

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (309) معلمين ومعلمة، أي بنسبة (21.5%) من مجتمع الدراسة، واختيرت بالطريقة العشوائية التطبيقية بالاعتماد على جدول مورجان. والجداول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 48.2% للذكور، ونسبة 51.8% للإناث. ويبين متغير جنس المدرسة أن نسبة 37.9% للذكور، ونسبة 36.9% للإناث، ونسبة 25.2% مختلطة. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 89% بكالوريوس فأقل، ونسبة 11% ماجستير فأعلى. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 17.5% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 29.1% من 5-10 سنوات، ونسبة 53.4% لأكثر من 10 سنوات. ومتغير التخصص أن نسبة 28.5% علوم تطبيقية، ونسبة 71.5% علوم إنسانية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	48.2
	أنثى	160	51.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	275	89.0
	ماجستير فأعلى	34	11.0
	أقل من 5 سنوات	54	17.5
عدد سنوات الخبرة	من 5- 10 سنوات	90	29.1
	أكثر من 10 سنوات	165	53.4

صدق الأداة

قام الباحثان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم جرى التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الاستبانة على عدد من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة الاستبانة وفقراتها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات أخرجت الاستبانة بصورتها النهائية حيث تكونت من أربعة مجالات، وهي: (مجال التفكير الاستشرافي، ومجال الاتصال الاستشرافي، ومجال بناء الرؤية الاستشرافية، ومجال كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير) وتضمنت 24 فقرة (6 فقرات لكل مجال). من ناحية أخرى جرى التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل على أن هناك التصاقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم بيطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.709**	.000	9	.717**	.000	17	.773**	.000
2	.751**	.000	10	.750**	.000	18	.788**	.000
3	.739**	.000	11	.764**	.000	19	.805**	.000
4	.783**	.000	12	.781**	.000	20	.645**	.000
5	.757**	.000	13	.788**	.000	21	.752**	.000
6	.773**	.000	14	.760**	.000	22	.787**	.000
7	.760**	.000	15	.742**	.000	23	.748**	.000
8	.765**	.000	16	.721**	.000	24	.773**	.000

** دالة إحصائية عند 0.001. * دالة إحصائية عند 0.050.

ثبات الدراسة

جرى التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها (967)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
توافر كفايات التفكير الاستشرافي	6	.904
توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	6	.900
توافر كفايات الاتصال الاستشرافية	6	.913
توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير	6	.899
الدرجة الكلية	24	.967

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل رمزت (بإعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وعولجت البيانات إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة ومناقشتها

حددت درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة باعتماد الدرجات الآتية :

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها؟

للإجابة عن هذا السؤال احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا

للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	توافر كفايات الاتصال الاستشرافية	3.80	.731	عالية	76.0
1	توافر كفايات التفكير الاستشرافي	3.74	.724	عالية	75.0
4	توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير	3.70	.686	عالية	74.1
2	توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	3.69	.723	عالية	74.0
	الدرجة الكلية	3.73	0.658	عالية	74.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربوية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلميها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) وانحراف معياري (0.658)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربوية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلميها جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (74.8%). ولقد حصل مجال توافر كفايات الاتصال الاستشرافية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.80)، ومن ثم مجال توافر كفايات التفكير الاستشرافي بمتوسط حسابي (3.74)، يليه مجال توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير بمتوسط حسابي (3.70)، ومن ثم مجال توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية بمتوسط حسابي (3.69).

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال توافر كفايات التفكير الاستشرافي.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال توافر كفايات التفكير الاستشرافي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المؤية
6	يحرص على زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة.	3.83	.916	عالية	76.6
1	يوظف مدير المدرسة التفكير الابتكاري لتطوير العمل في المؤسسة مستقبلاً.	3.77	.878	عالية	75.4
5	يوفر خططا بديلة للعمل.	3.76	.930	عالية	75.2
3	يستشرف مستقبل التغيرات المؤثرة على العمل في المؤسسة.	3.73	.853	عالية	74.6
2	ينمي التحليل الإبداعي لتوليد الأفكار المستقبلية التي تخدم المؤسسة.	3.71	.817	عالية	74.2
4	يبحث على التفكير الاستباقي لتحسين العمل المستقبلي في المؤسسة.	3.69	.894	عالية	73.8
	الدرجة الكلية	3.74	.724	عالية	75.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توافر كفايات التفكير الاستشرافي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) وانحراف معياري (0.724) وهذا يدل على أن مجال توافر كفايات التفكير الاستشرافي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (75%).

كما وتشير النتائج في الجدول (5) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يحرص على زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي (3.83)، ويليهما فقرة "يوظف مدير المدرسة التفكير الابتكاري لتطوير العمل في المؤسسة مستقبلاً" بمتوسط حسابي (3.77). وحصلت الفقرة "يبحث على التفكير الاستباقي لتحسين العمل المستقبلي في المؤسسة" على أقل متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة "ينمي التحليل الإبداعي لتوليد الأفكار المستقبلية التي تخدم المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.71).

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المؤية
1	يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.78	.847	عالية	75.6
5	يبنى التزاما جماعيا من العاملين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.74	.900	عالية	74.8
2	ينشر الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.70	.896	عالية	74.0
4	يعمل على تحديد آليات تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.69	.887	عالية	73.8
6	يراجع الرؤية المستقبلية للمؤسسة باستمرار.	3.68	.904	عالية	73.6

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يعمم الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.61	.882	متوسطة	72.2
	الدرجة الكلية	3.69	.723	عالية	74.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توافر كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.723)، وهذا يدل على أن مجال توافر كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (74%).

كما وتشير النتائج في الجدول (6) إلى أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة" على أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليها فقرة "يبنى التزاماً جماعياً من العاملين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (3.74). وحصلت الفقرة "يعمم الرؤية المستقبلية للمؤسسة" على أقل متوسط حسابي (3.61)، يليها الفقرة "يراجع الرؤية المستقبلية للمؤسسة باستمرار" بمتوسط حسابي (3.68).

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال توافر كفايات الاتصال الاستراتيجية.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال توافر كفايات الاتصال الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يبنى علاقات إيجابية مع العاملين في المؤسسة.	3.94	.880	عالية	78.8
3	يهتم بمشاعر العاملين في المؤسسة.	3.83	.883	عالية	76.6
2	يهتم بجميع آراء التطوير التي يقدمها العاملون في المؤسسة.	3.81	.838	عالية	76.2
5	يعمل على إيصال رسائل محفزة للعاملين للمشاركة في إنجاز الرؤية المستقبلية المنشودة.	3.77	.924	عالية	75.4
1	يصغي جيداً إلى أفكار العاملين الاستراتيجية، ومقترحاتهم.	3.74	.890	عالية	74.8
6	يوفر المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز الرؤية المستقبلية المنشودة.	3.74	.845	عالية	74.8
	الدرجة الكلية	3.80	.731	عالية	76.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توافر كفايات الاتصال الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) وانحرافاً معيارياً (0.731) وهذا يدل على أن مجال توافر كفايات الاتصال الاستراتيجية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (76%).

كما وتشير النتائج في الجدول (7) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يبنى علاقات إيجابية مع العاملين في المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي (3.94)، يليها فقرة "يهتم بمشاعر العاملين في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.83). وحصلت الفقرة "يوفر المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز الرؤية المستقبلية المنشودة" والفقرة "يصغي جيداً إلى أفكار العاملين الاستراتيجية" على أقل متوسط حسابي (3.74)، يليها الفقرة "يعمل على إيصال رسائل محفزة للعاملين للمشاركة في إنجاز الرؤية المستقبلية المنشودة" بمتوسط حسابي (3.77).

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال توافر كفايات القائد الاستراتيجي وكيل التغيير.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال توافر كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يحرص على اكتشاف الفرص المتاحة للنجاح والتطوير.	3.76	.849	عالية	75.2
3	يملك المرونة اللازمة لإنجاح التغيير المستقبلي المنشود.	3.75	.826	عالية	75.0
6	يعمل على مواجهة العوامل الخارجية المؤثرة في التغيير المستقبلي المنشود.	3.75	.859	عالية	75.0
5	يعمل على حل المشكلات بطرق علمية.	3.71	.861	عالية	74.2
4	يعمل على مواجهة المخاطر المحتملة من التغيير المنشود.	3.67	.794	متوسطة	73.4
2	يقلل من حدة مقاومة العاملين لعمليات التطوير والتغيير.	3.58	.859	متوسطة	71.6
	الدرجة الكلية	3.70	.686	عالية	74.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توافر كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) وانحرافاً معيارياً (0.686). وهذا يدل على أن مجال توافر كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (74.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول (8) إلى أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يحرص على اكتشاف الفرص المتاحة للنجاح والتطوير" على أعلى متوسط حسابي (3.76)، يليها فقرة "يملك المرونة اللازمة لإنجاح التغيير المستقبلي المنشود" والفقرة "يعمل على مواجهة العوامل الخارجية المؤثرة في التغيير المستقبلي المنشود" بمتوسط حسابي (3.75). وحصلت الفقرة "يقلل من حدة مقاومة العاملين لعمليات التطوير والتغيير" على أقل متوسط حسابي (3.58)، يليها الفقرة "يعمل على مواجهة المخاطر المحتملة من التغيير المنشود" بمتوسط حسابي (3.67).

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية جاءت بدرجة عالية في المجالات كافة، وكان ترتيب المجالات على النحو التالي: كفايات الاتصال الاشرافي، يليه كفايات التفكير الاستشراقي، ثم كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير، وأخيراً كفايات بناء الرؤية الاستشراقية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ومن خلال خبرتهم ومن خلال مرورهم في آخر سنوات بطروف استثنائية عززت وطورت كفايات القيادة الاستشراقية لديهم؛ مما زاد من امتلاكهم لها، ومن توضيحها ونقلها للعاملين لتبنيها والعمل على تحقيقها. وكذلك يعزو الباحثان نتيجة استجابة المبحوثين على جميع فقرات مجال التفكير الاستشراقي بدرجة عالية إلى امتلاك مديري المدارس للرؤى المستقبلية الواضحة، وإلى اتصالهم الفعال مع العاملين وإعطائهم المجال للتعبير والمشاركة في وضع الخطط المستقبلية؛ مما مكنهم من توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية لتطوير العمل في المؤسسة، وساعدهم على أن تتسم خططهم بالواقعية وقابلية التحقيق للوصول إلى المستقبل المنشود. كما يرى الباحثان أن حرص المديرين على تطوير العاملين ورفع كفاءتهم جعلتهم على قدر كاف من الجاهزية اللازمة لمواكبة المستجدات، والعمل على تحقيق الرؤية للوصول إلى المستقبل المنشود.

جاء مجال بناء الرؤية الاستشراقية بدرجة عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن من الوظائف الأساسية للقائد التربوي في الميدان بناء الرؤية للمؤسسة، كما يرى الباحثان أيضاً أن إخضاع المديرين في بداية التعيين لدورة التهيئة، وأخذهم بعد مدة من التعيين لدبلوم القيادة التربوية التي تتطرق جميعها إلى مفهوم الرؤية وآلية بنائها مكنت المديرين من بناء الرؤية الاستشراقية للمؤسسات التربوية والعمل على نشرها، وكانت جميع فقرات المجال بدرجة عالية ماعداً فقرة "تعميم الرؤية المستقبلية للمدرسة" التي جاءت بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى ضعف الاتصال مابين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور مما أثر على قدرة المديرين على تعميم الرؤى المستقبلية.

فيما يخص مجال كفايات الاتصال الاستشراقي فقد جاء بجميع فقراته بدرجة عالية، وقد يعود السبب في ذلك حسب الباحثين إلى تمتع المديرين بالثقافة المتبادلة مع العاملين، وتفهمهم لظروفهم في ظل الظروف الطارئة التي يمرون بها مما زاد من قدرة المديرين

على تحفيز العاملين، وتشجيعهم لتبني الرؤية، والعمل على تحقيق المستقبل المنشود. كما مكنت العاملين من إعطاء أفكارهم ومقترحاتهم لمساعدة المديرين على وضع الخطط اللازمة لمواجهة المستجدات والمتغيرات. وقد كانت نتائج مجال كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير بدرجة عالية، قد يعود ذلك إلى أن حرص المسؤولين على تدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات والطوارئ، والطلب منهم تجهيز خطة للطوارئ لكل مدرسة -حسب خصوصيتها- مما جعل المديرين قادرين على حل المشاكل بطرق علمية، ومكنهم من مواجهة الأزمات والعوامل الخارجية والتحديات المستقبلية. وكانت جميع فقرات المجال بدرجة عالية ماعدا فقرتي " يعمل على مواجهة المخاطر المحتملة من التغيير المنشود" و "يقلل من حدة مقاومة العاملين لعمليات التطوير والتغيير" كانتا بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين حريصون على وجود علاقة طيبة وإيجابية مع العاملين؛ مما جعلهم يتجنبون النقاش والتصادم مع بعض العاملين المقاومين للتغيير والتطوير الذين يرون بعدم فعالية التغيير وجدواه ومما انعكس سلبا على قدرة المديرين على مواجهة المخاطر المحتملة من التغيير المنشود. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبي صعيلىك (2022) في أن درجة ممارسة القيادة الاستشراقية كانت بدرجة عالية في جميع المجالات ماعدا في مجال إدارة المخاطر، فقد كان بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع دراسة الشريف والزهراى (2022) التي وجدت أن درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى كانت بدرجة مرتفعة. واتفقت مع دراسة ماخروس (Makhrus, 2022) في كون العلاقة بين متغيرات الدراسة التي من ضمنها القيادة الاستشراقية وزيادة إبداع المعلمين علاقة ارتباطية قوية.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العامري (2020) التي كانت نتائجها فيما يخص درجة كفايات القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية لجامعة الملك عبد العزيز بدرجة متوسطة في جميع المجالات، ومع دراسة الزهراني (2020) التي خلصت إلى حاجة المديرين لتطوير مهاراتهم في ضوء القيادة الاستشراقية، واختلفت مع دراسة مولينا (Molina, 2018) التي أظهرت نتائجها ضعف في القيادة الاستشراقية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلمها باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلمها تعزى لمتغير الجنس.

فحصت الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلمها يعزى لمتغير الجنس.

جدول (9): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة

الاستشراقية من وجهة نظر معلمها يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
توافر كفايات التفكير الاستشراقي	ذكر	149	3.72	.821	.506	.614
	أنثى	160	3.76	.622		
توافر كفايات بناء الرؤية الاستشراقية	ذكر	149	3.70	.765	.068	.946
	أنثى	160	3.69	.683		
توافر كفايات الاتصال الاستشراقية	ذكر	149	3.79	.815	.079	.937
	أنثى	160	3.80	.646		
توافر كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير	ذكر	149	3.68	.768	.573	.567
	أنثى	160	3.72	.600		
الدرجة الكلية	ذكر	149	3.72	.742	.292	.771
	أنثى	160	3.74	.570		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (292)، ومستوى الدلالة (771)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وقبلت الفرضية الأولى.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المهارات المرتبطة بالقيادة الاستشراقية جرى تدريب جميع المديرين عليها والحرص على امتلاكهم لها، ولذلك فقد كانوا قادرين على ممارسة هذه القيادة بالدرجة نفسها، وهذا ما لمستة عينة الدراسة من كلا الجنسين. وقد اتفقت الدراسة في ذلك مع دراستي أبي صعيليك (2022)، ومع دراسة ويدودو (Widodo, 2023). في حين اختلفت مع دراسة الشريف والزهراني (2022)، حيث وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الذكور عن الإناث.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فحصت الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (10): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
توافر كفايات التفكير الاستشراقي	بكالوريوس فأقل	275	3.76	.710	.899	.369
	ماجستير فأعلى	34	3.64	.834		
توافر كفايات بناء الرؤية الاستشراقية	بكالوريوس فأقل	275	3.71	.683	1.077	.282
	ماجستير فأعلى	34	3.57	.992		
توافر كفايات الاتصال الاستشراقية	بكالوريوس فأقل	275	3.82	.715	1.771	.078
	ماجستير فأعلى	34	3.59	.837		
توافر كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير	بكالوريوس فأقل	275	3.71	.670	.825	.410
	ماجستير فأعلى	34	3.61	.808		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	275	3.75	.634	1.250	.212
	ماجستير فأعلى	34	3.60	.822		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.250)، ومستوى الدلالة (212)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وقد يكون ذلك بسبب أن المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم يوجهون ويحفزون ويشاركون في بناء الرؤى الاستشراقية وطرح الأفكار الإبداعية، كما يستخدمون المعلومات اللازمة نفسها، ويكون لهم دور في نشر الرؤية المستقبلية، ويكونون من ضمن أعضاء فريق التخطيط ولجان الطوارئ، كما يخضعون للدورات اللازمة لتطوير أدائهم المهني بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، ولذلك لاحظ المعلمون برغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية أن المديرين يمارسون الدور الاستشراقي نفسه بالدرجة نفسها. وقد اتفقت الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (Widodo, 2023)، ودراسة الزهراني (2020).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

فحصت الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشراقية من وجهة نظر معلميها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
.679	3.83	54	أقل من 5 سنوات	توافر كفايات التفكير الاستشرافي
.876	3.63	90	من 5- 10 سنوات	
.640	3.77	165	أكثر من 10 سنوات	توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية
.706	3.74	54	أقل من 5 سنوات	
.917	3.61	90	من 5- 10 سنوات	توافر كفايات الاتصال الاستشرافية
.599	3.73	165	أكثر من 10 سنوات	
.681	3.88	54	أقل من 5 سنوات	توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير
.892	3.67	90	من 5- 10 سنوات	
.640	3.84	165	أكثر من 10 سنوات	الدرجة الكلية
.638	3.82	54	أقل من 5 سنوات	
.845	3.56	90	من 5- 10 سنوات	الدرجة الكلية
.589	3.74	165	أكثر من 10 سنوات	
.612	3.82	54	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.826	3.62	90	من 5- 10 سنوات	
.557	3.77	165	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (12):

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
توافر كفايات التفكير الاستشرافي	بين المجموعات	1.668	2	.834	1.594	.205
	داخل المجموعات	16.087	306	.523		
توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	المجموع	161.755	308		.919	.400
	بين المجموعات	962.	2	.481		
توافر كفايات الاتصال الاستشرافية	داخل المجموعات	16.175	306	.523	2.009	.136
	المجموع	161.138	308			
توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير	بين المجموعات	2.136	2	1.068	3.092	.047
	داخل المجموعات	162.728	306	.532		
توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير	المجموع	164.864	308			
	بين المجموعات	2.873	2	1.436		
توافر كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير	داخل المجموعات	142.131	306	.464		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	المجموع	145.004	308			
	بين المجموعات	1.830	2	.915		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	131.572	306	.430	2.129	.121
	المجموع	133.403	308			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.129) ومستوى الدلالة (.121) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية وتعليم يطا للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر معلمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال توافر كفايات القائد الاستشرافي وكييل التغيير، وبذلك قبلت الفرضية الثالثة. وفحصت نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (13): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
توافر كفايات القائد الاستشرافي وكييل التغيير	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	.026
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.451
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.26296*
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.18232*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.451
	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	.042

يلاحظ أن الفروق كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة العليا اكتسبوا خلال هذه السنوات من التجارب والمواقف والتغيرات التي مروا بها القدرة الكافية لملاحظة درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى المديرين. وكانت النتائج للمجال نفسه لصالح (أقل من 5 سنوات) عن كانت خبرتهم (5-10 سنوات)، وقد يكون ذلك إلى أن هؤلاء المعلمين تعينوا في ظل ظروف طارئة (إضراب المعلمين، وحرب طوفان الأقصى) مما جعلهم يلمسون حرص المديرين على بناء رؤى وخطط استشرافية لمواجهة التغيرات، ومحاولة التغيير للوصول إلى مستقبل أفضل للمؤسسات. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من أبي صعييليك (2022)، ودراسة ويدودو (Widodo, 2023)، ودراسة الزهراني (2020)، وفي حين لم تتطابق مع دراسة (الشريف والزهراني، 2022) التي جاءت نتائجها بوجود فروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

التوصيات:

1. تعزيز ممارسات المديرين للقيادة الاستشرافية في المدارس عموماً ومدارس مديرية يطا خصوصاً.
2. تعزيز جانب إدارة المخاطر لدى المديرين، وكيفية الحد من مقاومة العاملين لعمليات التطوير والتغيير للتمكن من الحصول على التغيير المنشود.
3. الاطلاع على تجارب مديريات أخرى فيما يخص القيادة الاستشرافية وتبادل الخبرات معهم لتحقيق المزيد من التقدم.
4. عمل المزيد من الأبحاث والدراسات حول موضوع القيادة الاستشرافية وربطها مع متغيرات أخرى ذات علاقة بالميدان التربوي، وفي مجتمعات أخرى.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو خيران، أشرف. (2023). دور القيادة المدرسية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلبة المرحلة الثانوية في فلسطين وسبل تطويرها، محافظة بيت لحم نموذجاً. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*. 8(2). 1-38.
- ابن عثمان، عبد الله. (2017). استشراف مستقبل اليمن في ضوء السنة النبوية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15(14)، 303-334. مسترجع من: <http://872453/Record/com.mandumah.search/>
- أبو صعيك، ريم. (2022). درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- توفيق، درويش. (2017). القيادة الإدارية، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 12(12)، 83-98، مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/849199>
- جبرين، روابي محمد. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- حمدي، تغريد عبده. (2023). الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، *المجلة التربوية الالكترونية*، عن موقع انترنت: <https://educationmag.net/2023/08/18/eduleadership>
- الزهراني، عبد الله احمد سالم. (2020). استراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 12(1)، 429-470.
- سعادة، رشيد. (2011). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، *دراسات نفسية وتربوية*، 6(6).
- الشريف، مها، الزهراني، انتصار. (2022). القيادة الاستشرافية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى، *مجلة كلية التربية*، 88(4)، 596-651.
- طافر، مريم، بومجريك، أحلام. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- العامري، عبد الله. (2018). مهارات القيادة الاستشرافية، *المكتبة الرقمية السعودية، المملكة العربية السعودية*.
- العامري، عبد الله بن محمد. (2020). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، *المجلة العربية للتربية*، 39(1)، 9-48.
- العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الغامدي، مها سعيد صالح. (2021). الإتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20(163)، 389-391.
- مرسال، صابر عتيبة. (2014). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، (ط1)، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الهنداوي، احمد ذوقان، الحموري، صالح سليم، المعايطه، رولا نايف. (2017). *استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي.. استعداد نكائي*، (ط1)، دبي: فنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة.

References

- Abu Khayran, A. (2023). The role of school leadership in enhancing intellectual security of secondary school students in Palestine and the ways to develop it, Bethlehem Governorate as an example. *Al Istiqlal University Research Journal*.8(2), 1-38.
- Abu Saalik, R. (2022). *The Degree of Foresight Leadership Practice and its Relation to the Level of Kaizen Strategy Application among Departments Chairpersons at the Hashemite University*, (Unpublished Master's Thesis), Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Al-Amri, A. (2020). Future Insight Competencies among Academic Leaders and Their Relationship to Their Role in Activating the Strategic Directions of King Abdulaziz University, *Arab Journal of Education*, 39(1), 9-48.
- Al-Amri, A. (2018). *Strategic Leadership Skills*, Saudi Digital Library, Kingdom of Saudi Arabia
- Al-Ghamdi, M. (2021). Modern Trends in Educational Leadership, *Culture for Development Association*, 20 (163), 389-391.

- Al-Hindawi, A., Al-Hammouri, S., Al-Ma'ayta, R. (2017). *Futures Thinking and its Creation Before Strategic Planning: Readiness Intelligence*, (1st ed.), Qandeel for Printing, Publishing, and Distribution, Dubai, United Arab Emirates.
- Al-Olaq, B. (2010). *Administrative Leadership*, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Sharif, M., Al-Zahrani, I. (2022). Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Citizenship from The Point of View of The Administrative Staff at Umm Al-Qura University, *Faculty of Education Journal*, 88(4), 596-651."
- Al-Zahrani, A. (2020). A Proposed Strategy for the Professional Development of Public School Leaders in Light of the Proactive Leadership Approach, *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12(1), 429-470.
- Chirichello, M. (2010). The principal as educational leader: What makes the difference. *School leadership-International perspectives*, 79-100.
- Currie, K., Conway, J., Johnson, S., Landry, B., & Lowther, A. (2022). *Air Force leadership study: The need for deliberate development*. Air University Press.
- Dhammika, K. A. S. (2014, October). Visionary leadership and organizational citizenship behavior: an assessment of impact of sectarian difference. In *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai* (pp. 10-12).
- Hamdi, T. (2023). Modern Trends in Educational Leadership, *Electronic Educational Journal*. <https://educationmag.net/2023/08/18/eduleadership/>.
- Ibn Othman, A. (2017). Prophesying the future of Yemen in light of the (Sunnah)-prophetic traditions. *Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences*, 15(14), 303-334.
- Jibrin, R. (2018). *Strategic Intelligence and its Relationship with Decision-Making Process in Local Authorities*, (Unpublished Master's Thesis), Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Liu, M., Zhang, P., Zhu, Y., & Li, Y. (2022). How and when does visionary leadership promote followers' taking charge? The roles of inclusion of leader in self and future orientation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1917-1929.
- Makhrus, M., Sunardi, O., & Retnowati, R. (2022). Increasing Teachers'creativity Through the Development of Organizational Culture, Empowerment and Visionary Leadership of School Principles. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(2), 20-33.
- Molina, O. A. M. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125.
- Mursal, S. (2014). *Modern Trends in Administrative Leadership*, (1st ed.), Alexandria: Dar Al-Wafa for Printing and Publishing.
- Saada, R. (2011). Skills and Characteristics of the Effective Educational Leader, *Psychological and Educational Studies*, (6).
- Tafir, M., Boumegriek, A. (2019). *Administrative Leadership and Its Role in Improving Job Performance*, (Unpublished Master's Thesis), Mohammed Seddik Ben Yahia University, Jijel.
- Tawfiq, D. (2017). Administrative Leadership, *Al-Hikmah Journal of Social Studies*, (12), 83-98. <http://search.mandumah.com/Record/849199>
- Widodo, W., Gustari, I., & Permana, R. (2023). A mediation model of the effect of visionary leadership on teachers' organizational citizenship behavior. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(4), 104-123.