

## اليقظة الإستراتيجية مدخل لتعزيز كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال "تصور مقترح"

إعداد:

أ.م.د/ إيمان عبد الحكيم رفاعي عبد الواحد\*

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلي تقديم تصور مقترح لتحقيق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة لاستراتيجية، وانتهج البحث المنهج الوصفي لرصد الواقع، والوقوف علي الوضع الراهن لتحقيق كفايات القيادة الاستشرافية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، واستخدم البحث الأستبانة كأداة للبحث وتكونت من محورين هما: المحور الأول واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية وتضمن خمسة أبعاد هي (كفايات التفكير الاستشرافي - كفايات بناء الرؤية الاستشرافية - كفايات بناء الثقافة الاستشرافية - كفايات الاتصال الاستشرافي - كفايات خصائص القائد الاستشرافي)، ويضم المحور الثاني: معوقات تحقيق القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، وتكونت العينة من (٣٤٧) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا بجميع مراكزها، وأسفرت نتائج البحث عن:-

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٧٤) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

\* أستاذ مساعد أصول تربية الطفل بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا.

- وبلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٨٥) للثقة ؛ مما يشير إلي تحققه بدرجة كبيرة في معوقات تحقق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.
- وقدمت الدراسة تصور مقترح لتعزيز القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

### الكلمات المفتاحية:

القيادة الاستشرافية - القيادة التربوية - مدخل اليقظة الاستراتيجية.

## **Strategic Vigilance as an Approach to Enhancing Visionary Leadership Competencies among Educational Leaders in Kindergarten: A Suggested Proposal**

**By:**

Assist. Prof. Dr. Eman Abdel Hakim Refai Abdel Wahid\*

**Abstract:**

The research aimed to present a suggested proposal for enhancing visionary leadership competencies among kindergarten educational leaders using the strategic vigilance approach. The research adopted the descriptive approach to monitor reality and examine the current situation to achieve these competencies among kindergarten leaders in light of the strategic vigilance approach. The research employed a questionnaire as its primary research tool, consisting of two main axes. The first axis examined the reality of visionary leadership competencies among educational leaders in kindergartens within the framework of the strategic vigilance approach. It encompassed five dimensions: foresight thinking competencies, competencies for building a visionary outlook, competencies for fostering a visionary culture, competencies for visionary communication, and competencies of visionary leadership traits. The second axis addressed the barriers to achieving visionary leadership among kindergarten educational

---

\* Assistant Professor of Child Education Fundamentals, Department of Educational Sciences, Faculty of Early Childhood Education, Minia University

leaders in light of the strategic vigilance approach. The sample consisted of 347 kindergarten teachers from various districts in Minia Governorate.

Results revealed the following:

- The average response rate for the first axis, assessing the reality of visionary leadership competencies, was **0.74**, which is below the minimum confidence threshold, indicating insufficient realization of these competencies among kindergarten educational leaders within the framework of the strategic vigilance approach.
- The average response rate for the second axis, addressing barriers to achieving visionary leadership competencies, was **0.85**, reflecting a high level of agreement on the existence of significant barriers.

Based on these findings, the research presented a suggested proposal to strengthen visionary leadership competencies within the context of the strategic vigilance approach.

### **Keywords:**

Visionary leadership – Educational leaders – strategic vigilance approach.

## مقدمة:

فرضت التحويلات التكنولوجية والمعلوماتية في مجتمعات المعرفة تغييرات في النظم المجتمعية عالميا وإقليميا ومحليا بشكل عام والنظم التعليمية بشكل خاص؛ مما يتطلب تطوير وتنمية كافة قطاعات التعليم قبل الجامعي وجعله من أولويات التنمية بكل موارده البشرية المختلفة خاصة القيادات التربوية تحقيقاً للقيادة المسؤولة والمبدعة والتميزة في الأداء.

وتعد القيادات التربوية في التعليم قبل الجامعي من الموارد المهمة في أي مجتمع من المجتمعات فهم المسؤولون عن رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والإشراف علي تنفيذها؛ وبالتالي يعد تدريبهم وتطويرهم وتنمية مهارتهم السلوكية والإدارية والمهنية ضرورة لرفع كفاءة أداء العاملين ويعتبر أساس النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية (السالم، ٢٠٠٨، ٢) .

وتتعد وظائف القائد التربوي من تخطيط، ومراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة علي طريقة الأداء، وكل هذا يتطلب مهارات إدارية عالية لدي قادة العمل التربوي لخلق بيئة صالحة تمكّنهم من مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تجري حولهم، وتستدعي الاهتمام والعناية بنمو مصادرهم البشرية من هيئة تدريس، وإداريين، وموظفين، وأطفال، بجانب اتخاذ خطوات مناسبة لتطوير فاعلية العاملين، وتكثيفهم مع المتطلبات المتجددة.

وتعد القيادات جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، وفي ضوء التحولات العالمية الحديثة حدثت تحولات جذرية في كافة أساليب العمل، والقيم والمفاهيم والآليات المؤسسية ومهارات القيادة؛ مما دفع إلي تغيير التوجهات الفكرية الإدارية الحديثة لمواكبة تحديات القرن الواحد والعشرون، والعمل بفكر استراتيجي إبداعي مميز للمستقبل وتغييراته المتسارعة (عيد، ٢٠٢٠، ٣٤٥).

\* يسير توثيق المراجع وفق نظام APA7 (اسم عائلة المؤلف، ويشير الرقم الأول إلي السنة، والرقم الثاني إلي الصفحة) .

وأكد عوض وفرحات (٢٠١٠، ٧١: ١١٣) أن تطوير القيادات التربوية تتطلب وجود رؤية جديدة تتسم بالإستشراف للمستقبل لإيجاد قيادات ذات مهارات وكفاءات عالية تستخدم الاستراتيجيات الحديثة وتعمل علي إحداث تغيير، من خلال الاستفادة من القدرات الكامنة للعاملين بها فلا بد من الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء المهرة، وأضاف الشريف والزهراني (٢٠٢٢، ٦٠٠) ضرورة مشاركتهم في صنع القرار ومراعاة احتياجاتهم فهم حجر الأساس في نجاح عمليات التطوير والتجديد ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مهارات القيادة الإستشرافية.

وتعد القيادة الإستشرافية ضرورة ملحة في إدارة مؤسسات التعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص، حيث تسعى إلي تحقيق تحسين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية من خلال الاستخدام الفعال لها، وتوظيفها بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الإبداع ودعم مستقبل التعليم واكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإدراك الفرص والتحديات، واستثمار الموارد البشرية التي تساعد علي تحسين العمليات التي تؤثر بشكل مباشر علي فعالية وكفاءة القيادات التربوية لبناء مستقبلهم بإبداع وتكامل (العمرى، ٢٠٢٠، ٩).

ويعتبر أسلوب اليقظة الاستراتيجية من الأساليب المنظمة في الإدارة فهو يختص بالتيسير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار علي تطويرها وضمان نجاحها وتحسين تنافسيتها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال خطوات عمل واضحة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ونشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية (أبو رعيان، ٢٠٢٤، ٢٦٦).

كما تعد اليقظة الاستراتيجية من أساليب الإدارة الحديثة التي تحث علي ضرورة الإنصات للبيئة في مؤسسة العمل بكل أبعادها التنافسية التكنولوجية المجتمعية، وتعد هذه الجوانب هي تأكيد علي ضرورة توافر قيادات تربوية تراعي هذه المجالات في اليقظة الاستراتيجية، وقادرة علي استشراف المستقبل بكل جوانبه بداية من التفكير الإستشرافي وبناء ثقافة إستشرافية وتواصل إستشرافي مع العاملين فضلا عن توافر سمات القائد الإستشرافي فيه وهذا يوضح أسباب ارتباط متغيرات البحث (القيادة الإستشرافية - واليقظة

الاستراتيجية) كما أن خطورة المرحلة (رياض الأطفال-وحساسيتها) تؤكد ضرورة تحقيق كفايات القيادة الإستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال حيث أنها مرحلة بناء الشخصية وتربية رجل وسيدة الغد في المجتمع.

وتأسيسا علي ما سبق تعد القيادة الإستشرافية ضرورة من ضروريات تطوير قطاعات التعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص؛ وذلك تماشيا مع التطورات الحديثة بالمجتمع ويعد مدخل اليقظة الإستراتيجية من أحدث المداخل التي تتناسب مع تحقيق القيادة الإستشرافية وهنا تظهر الحاجة الملحة إلي ضرورة تعزيز كفايات القيادة التربوية الإستشرافية لدي قيادات رياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

### مشكلة البحث:

انطلقت مشكلة البحث من مجموعة الروافد والمبررات التي ساعدت علي تحديد المشكلة، منها:-

#### أولا: الدراسات السابقة:-

(أ) حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث السابقة علي قصور دور القيادات التربوية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص ومنها:-

فبينت دراسة محمد (٢٠٢١) أن واقع الأداء الإداري في رياض الأطفال منخفض، وكذلك انخفاض التأثير المثالي للقائد التحويلي والاعتبار الفردي، والاستشارة الفكرية والإلهام، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة؛ مما يتطلب تطوير الأداء الإداري لقيادات رياض الأطفال.

كما أكدت دراسة (مرسي، ٢٠٢٠، ٦٩-٩١) بأن إدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة، والهدم للنظام القائم، ويعد التعامل مع الأزمات المدرسية أحد المحكات الرئيسية التي يظهر فيها مدي كفاءة الإدارة في المواقف الطارئة، التي تحدد وبشكل كبير قدرة مديري المدارس علي تحليل الأزمة، وإتخاذ القرارات لمواجهتها، وتتجسد تلك القدرة في تقدير مواقف الأزمة، تحليل الأزمة، والتخطيط العلمي للتدخل في الأزمة، والتدخل الفعلي لمعالجة الأزمة.

وقدمت دراسة زاهر (٢٠١٩، ١٦٣ : ٢١٨) سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة.

وأوضحت نتائج دراسة (الأحمري، ٢٠١٧، ٦٦: ١٣٤) أن مديرات رياض الأطفال تؤيد العمل وفق الواقع المتاح من إمكانيات وقوانين، وأنهن يعانين من معوقات عديدة في مؤسسات رياض الأطفال.

كما أكدت دراسة (هميسه، ٢٠١٥، ٧٧: ١٣٢) علي أهمية تفعيل العمليات الإدارية للروضات، بينما أشارت دراسة (دياب، ٢٠١٤، ١: ٢٠٨) إلي قلة توافر المهارات الإدارية وفجوة في الواقع الإداري وقصور في إداء الوظائف الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال.

وأوصت دراسة عمر (٢٠١١، ١٢٩: ١٦٩) بضرورة إمداد وتوفير فرص متعددة لمديري مؤسسات رياض الأطفال، للحصول علي المعارف الهامة، وإتقان المهارات اللازمة لتطبيق مؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة، ومن بين هذه الفرص:

- الدورات التدريبية المتخصصة.
- البعثات للدول المتقدمة في هذا المجال.
- تيسير الحصول علي دراسات عليا بكليات رياض الأطفال أو أقسام رياض الأطفال وتربية الطفل بكليات التربية.
- برامج إعداد القادة.
- ورش العمل.
- الندوات والمؤتمرات.
- المشروعات والزيارات الميدانية.
- إجراء البحوث والدراسات المتخصصة.
- رفع الوعي بين السادة مديري مؤسسات رياض الأطفال - خاصة غير المتخصصين - بأهمية هذه المرحلة في حياة الطفل، ومعرفة خصائص نمو الطفل، وسبل دعمها لتحقيق أهدافها المرجوة منها.
- الإعداد التربوي المميز لكادر متخصص من معلمات رياض الأطفال، ليحلوا محل المديرين غير المتخصصين خلال خطة متوسطة المدى لا تزيد علي خمس سنوات.



وأوضحت دراسة (صالح، ٢٠٠٩، ٣٩: ٧٤) أن القيادة التربوية تلعب دور بناء البيئة الإيجابية القادرة علي صناعة ثقافة الإنجاز التربوي، وبناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الإستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين وأكدت أيضا نتائج الدراسة علي أن: إدارة المؤسسة التربوية لابد لها من الانطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وعدم الاقتصار علي المنطلق الإداري رغم أهميته إن مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادر علي الارتقاء بالمؤسسة سواء الكوادر البشرية فيها أو المادية، من خلال إيمان القيادة بأهمية وضع بصمتها في المؤسسة وصياغة وعيها باتجاه النهوض، وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي ينبغي التأكيد علي ضرورة تكامل العناصر الخمسة المذكورة للقيادة التربوية، بحيث تسير جنباً إلي جنب في إتمام المهمات المطلوبة.

(ب). كما أكدت العديد من البحوث والدراسات السابقة علي أهمية مدخل اليقظة الاستراتيجية ومن هذه الدراسات:-

دراسة عبد الله (٢٠٢٣، ١-٣٤) التي بينت أهمية دور مدخل اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، ودراسة محمد (٢٠٢١، ١٣٦٤-١٣٠٧) التي أكدت علي أن عوامل اليقظة الاستراتيجية تدعم بيئة العمل الابتكارية، و دراسة الزهيري (٢٠١٨، ١: ٣٩) التي استخدمت مدخل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التغيير والتحسين داخل المؤسسات التعليمية، بينما أوصي الزهيري (٢٠١٨، ٣) بضرورة توظيف أسلوب اليقظة الإستراتيجية للكشف عن التهديدات التي تعرقل خطط التطوير، والتعامل معها بفاعلية وبالتالي الاستحواذ علي الميزة التنافسية باعتبار أنها تجمع بين كلا من اليقظة (التنافسية-التكنولوجية-البيئية) وهذا ما يتطلبه نجاح أي منظومة تعليمية إستراتيجية، ويعد مدخل اليقظة الإستراتيجية مدخل يساعد صناع القرار علي تطوير المؤسسة ودراسة خطواتها واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وهذا طابع إستباقي توقعي لمسيرة التغيرات المختلفة و تمثل ضرورة هامة في هذا العصر لكل المؤسسات التعليمية (عبود وآخرون، ٢٠١٤، ٣)، وذلك نظراً للتطورات المتلاحقة غير المتوقعة في عصر المعلوماتية الرقمية وانعكاس هذه التغيرات علي نشاط المؤسسات التعليمية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص؛ مما يتطلب متابعة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية ومتابعتها؛ ورفع مستوي كفايات القيادة

الاستشرافية وخاصة رياض الأطفال نظرا لخطورة المرحلة التعليمية والتي تمثل أساس بناء شخصية رجل وسيدة الغد وبناء المجتمع؛ مما يتطلب قدرا من اليقظة الاستراتيجية.

**ثانيا: رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠م وتحقيق التنمية المستدامة:-**

هدفت رؤية مصر للتعليم إلي نظام تعليمي كفاء يحقق التنمية المستدامة؛ مما يتطلب تدريب القيادات تدريب مستدام وتمكينهم فنيا وتقنيا وتكنولوجيا؛ بما يساعد علي تحقيق (القائد المستنير-المبدع-المسؤول) القادر علي التعامل بشغف وبناء مستقبل، كما هدفت رؤية مصر إلي مواجهة المخاطر المترتبة علي التغيرات المناخية ومواجهة المخاطر والكوارث الطبيعية، وهدفت في الهدف الرابع منها إلي الاستثمار في البشر من خلال بناء قدراتهم الإبداعية، والتحفيز علي الارتقاء ونشر الثقافة ودعم البحث العلمي وربطه بالتعليم والتنمية. (<http://www.prosidency.eg>)

وتمثل هذه الأهداف دوافع مهمة نحو تطوير قيادات رياض الأطفال حتي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها ومواكبة العصر وتحدياته المختلفة، ويعتبر القيادات التربوية قمة الهرم في الإدارة برياض الأطفال؛ مما يتطلب تطوير وتعزيز مهاراته من خلال القيادة الاستشرافية.

حيث تستهدف تمكين الفرد من الاستثمار الأفضل لقدراته العقلية ولمهاراته الإنتاجية والمستقبلية في ظل مناخ علمي ديمقراطي، وتؤهله إلي التفاعل والتعاون الإيجابي المستدام مع مؤسسات وأفراد هذا مجتمع والمساهمة في تنمية وتعديل سلوكه وتغييره وتطويره بما يتلاءم مع الأهداف الأساسية للتربية.

كما تهدف رؤية مصر ٢٠٣٠م إلي تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية في التعليم العام قبل  
(<https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=115>)

**ثالثا:- التطورات العالمية والثورات الرقمية:-**

تفرض التطورات المتلاحقة غير المتوقعة في عصر المعلوماتية ضرورة الانفتاح علي البيئات المحيطة ومسايرة التحولات الحديثة وهنا تظهر الحاجة إلي تأهيل القيادات

للمستقبل من خلال تعزيز المهارات الإستشرافية للقيادة حيث أن تعاقب القادة الإستشرافيين عبر الأجيال مطلب لإستدامة المنظمات والمؤسسات. (عبد المنعم، ٢٠٢٤، ٣٥٦).

وأكدت دراسة (أحمد، أحمد، ٢٠١٦) أن إدارة رياض الأطفال ليست بحاجة إلي إصلاح جزئي لمكون من مكوناتها بقدر حاجتها إلي تغيير جوهري وحقيقي بها يسمح بتفعيل وتجويد الدور الشامل للإدارة المدرسية، وبالتالي تطوير الممارسات الإدارية لإدارة الروضة حيث تمثل هذه الآثار السلبية تحديا علي المستويات الإدارية لمنظومة إدارة رياض الأطفال المركزية والمحلية والإجرائية.

بينما أوصت دراسة كامل (١٥، ٢٠١٩، ٧٤) ضرورة التقويم لمعلمات رياض الأطفال حول النمط القيادي الذي تستخدمه وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادات التربوية حتي يمكن الجهاز الإداري برياض الأطفال من العمل بأسلوب مهني وتربوي.

رابعا: تدريبات القيادات بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية:-

وبمراجعة البرامج التدريبية للقيادات الرقمية بالتعليم قبل الجامعي: تتبين أنها تتضمن دورات تدريبية من أجل الترقية فقط لوظيفة مدير ووكيل مدرسة بوزارة التربية والتعليم أو الترقية إلي التوجيه الفني، ولا تراعي هذه البرامج الجوانب الأخرى للقيادة وكيفية مراعاة التغيرات الحديثة والتطورات الرقمية في المجتمع العالمي والمحلي من أجل المساهمة في تطوير التعليم قبل الجامعي بشكل عام و رياض الأطفال بشكل خاص. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٤، متاح علي الموقع:

<http://pat.edu.eg/ict31/plan33/Login.aspx>

فالقيادة الاستشرافية تعد عنصر مناسباً لتوجهات التعليم نحو رؤية ٢٠٣٠م من خلال استشرافها لتغيرات المستقبل والإعداد لتحدياته، حيث يعد التطوير المهني للقيادة في المجال التربوي أمراً مهماً لاستيعاب هذا النمط القيادي الحديث الذي يتطلب مهارات ومعارف وأفكار مختلفة عن تلك التي تتصف بها القيادة التقليدية وفي رياض الأطفال هناك حاجة ماسة إلي توافر قادة فاعلين يتميزون بالقدرة علي حياة الحلم بالمستقبل وتمكين العاملين، وتحقيق التميز والتطوير من خلال قائد يتميز بقدرة كبيرة علي نشر وتعليم الرؤية بطريقة متحضرة؛ ومن ثم تتحدد مشكلة البحث الحالي في

استخدام مدخل اليقظة الاستراتيجية لتعزيز كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال.

#### أسئلة البحث:-

١. ما التصور المقترح اللازم لتعزيز كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

أ. ما واقع كفايات القيادة الإستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستشرافية؟  
ب. ما معوقات تحقيق كفايات القيادة الإستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستشرافية؟

#### أهداف البحث:

١. تقديم تصور مقترح لتعزيز كفايات القيادات الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.  
٢. تحديد واقع كفايات القيادات الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.  
٣. تحديد معوقات تحقيق كفايات القيادات الاستشرافية لدي القيادات التربوية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

#### أهمية البحث:-

#### أولا: الأهمية النظرية:-

١. يتناول البحث كفايات القيادة الاستشرافية التي تعتبر من الموضوعات الهامة في ظل التغيرات والتحويلات الحادثة في المجتمع والذي يتطلب مواكبة التعليم لمثل هذه التطورات ومواجهتها حتي يمكن تحقيق أهداف المرحلة- رياض الأطفال- بطريقة تتناسب مع التحديات المجتمعية.

٢. تعتبر هذه الدراسة استجابة لتوجهات الدولة المصرية في الفترة الراهنة وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ والمتمثلة في تحقيق جودة التعليم وتحقيق الابتكار والإبداع وتطوير الكوادر الإدارية.

٣. قلة الدراسات العربية التي تناولت مدخل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال.

#### ثانيا: الأهمية التطبيقية:-

١. تقديم تصور مقترح لتعزيز كفايات القيادة الاستشرافية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية لدي القيادات التربوية رياض الأطفال من خلال مجموعة من الإجراءات المقترحة.

٢. رصد واقع كفايات القيادة الاستشرافية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية لدي قيادات رياض الأطفال.

٣. تحديد معوقات تحقيق كفايات القيادة الاستشرافية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال، وطرح حلول لحلها.

#### منهج البحث:-

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يقوم علي رصد الواقع، والوقوف علي الوضع الراهن لتحقيق كفايات القيادة الاستشرافية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، ولا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، وإنما يذهب إلي أبعد من ذلك فيحلل ويفسر، سعياً للوصول إلي تفسيرات ذات معني وكذلك محاولة التنبؤ والاستشراف بمقومات تحقيق كفايات القيادة الإستشرافية.

#### أدوات البحث:

تتكون أداة الدراسة الميدانية من استبانة تتضمن محورين رئيسين: (إعداد الباحثة)

المحور الأول:- واقع كفايات القيادة الإستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية وتشمل:-

١. كفايات التفكير الإستشرافي.

٢. كفايات بناء الرؤية الإستشرافية .

٣. كفايات بناء الثقافة الإستشرافية.

٤. كفايات الاتصال الإستشرافي.

٥. كفايات خصائص القائد الإستشرافي.

**المحور الثاني:** معوقات تحقق كفايات القيادة الإستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

**حدود البحث:-**

➤ **الحدود الموضوعية:-** اقتصر البحث في حدود موضوعه علي رصد واقع تحقيق كفايات القيادة الإستشرافية في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال، ومعوقات تحقيقها.

➤ **الحدود البشرية:-** تضمن البحث في حدوده البشرية علي عينة من المعلمات برياض الأطفال بمحافظة المنيا تضم ٣٤٧ معلمة ؛ حيث أنهن الأكثر تعامل مع القيادات التربوية إداريا، وفنيا ؛ مما يساعد في الاستجابة علي عبارات أدوات البحث بصدق.

➤ **الحدود الزمانية:-** تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

➤ **الحدود المكانية:-** تم تطبيق البحث بمحافظة المنيا بكل مراكزها (ديرماس - ملوي - أبوقرقاص - المنيا - سمالوط - مطاي - بني مزار - مغاغة - العدوة).

**مصطلحات البحث:**

**أولا: تعريف القيادة التربوية: educational leadership**

**عرفها الغامدي (٢٠١٣، ١٠١٧)** بأنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني والجماعي والتعاوني، الساعي علي الدوام في توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، والذي يبعث علي الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم ؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

**وعرفها العدواني ( ٢٠١٤ ، ٢٦ )** العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي علي الأعضاء الآخرين في الجماعي وذلك عن طريق استغلال مصادر قوته التنظيمية في التأثير علي سلوك الآخرين وتصرفاتهم.

**التعريف الإجرائي للقيادة التربوية في ضوء البحث الحالي:-** "الأعضاء العاملون برياض الأطفال من مدير وموجهة ووكيل ومعلم أول المنوط بهم توظيف إمكانات رياض الأطفال البشرية والمادية لتلبية احتياجات المعلمات والأطفال والمجتمع المحيط بمؤسساته."

### **ثانيا: تعريف اليقظة الاستراتيجية: strategic vigilance**

ظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية كوظيفة من الوظائف المهمة للمؤسسة في العصر الحديث لسببين أساسيين، وهما: العولمة وما نتج عنها من اضطراب وتغير مستمر وغير متحكم فيه في بيئة المنظمة مما وضعها في مواجهة التهديدات وعدم القدرة علي اتخاذ القرارات، والأهمية الكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الأساسية بالنسبة للمنظمة حيث تعمل نظم المعلومات كوسيلة ضرورية من أجل إدارة المعلومات في المنظمة وتوفيرها لمتخذ القرار بالشكل وفي الوقت المناسبين (ملاحي، نسيم، آسية، ٢٠١٤، ١ - ٣٠).

**وعرفها عبد الحميد (٢٠٢١، ٩١٣)** بأنها "عملية استراتيجية تقوم بها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية، وتعتمد علي جمع المعلومات وتحليلها واكتشاف الفرص المتاحة، والتأهب لمواجهة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة لتطور مستوي أدائها".

**التعريف الإجرائي لمدخل اليقظة الاستراتيجية في ضوء البحث الحالي:** "عملية استراتيجية تقوم بها القيادات التربوية برياض الأطفال لتحقيق تعزيز في الكفايات الاستشرافية للقيادات التربوية برياض الأطفال من خلال عدة مجالات لليقظة كاليقظة التسويقية، والتكنولوجية، والمجتمعية، والبيئية".

### **ثالثا: كفايات القيادة الاستشرافية: Visionary Leadership Competencies**

وتعرف الكفايات بأنها " القدرة علي تطبيق مخرجات التعلم بشكل مناسب في السياق المحدد" (Morris, N. 2019)، وعرفها (المحاسنة، ٢٠١٥، ٢٠٣) بأنها " مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاهتمامات والإبداعات التي تمارس لتعطي

الفرد عقليا وحركيا ووجدانيا قدرة للتكيف مع الظروف المحيطة للتغلب علي الصعوبات والتحديات، لتحقيق الهدف المنشود في العمل".

أما القيادة الاستشرافية فتُعرف بأنها "قدرة القائد علي خلق الأفكار المثالية النابعة من داخله نتيجة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وتحويلها وتنفيذه، وصياغة المستقبل المأمول للمنظمة، والذي يجب تحقيقه من خلال التزام جميع مكونات المنظمة بما يدعم تحقيق إدارة مدرسية فعالة وفعّالة حيث يمثل المدير كقائد للمؤسسة التعليمية كشخص مسؤول عن جميع الأنشطة التعليمية فيها" (Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A. 2020, 249–256).

وتعرف كفايات القيادة الإستشرافية إجرائيا بأنها: - مجموعة من المهارات والسلوكيات الاستشرافية التي يجب أن يقوم بها القيادات التربوية برياض الأطفال كالتفكير الاستشرافي، وبناء الرؤية الإستشرافية، وبناء الثقافة الاستشرافية، والاتصال الاستشرافي؛ ليكون قائدا استشرافيا قادرا علي مواجهة أحداث وتطلعات المستقبل (الرقمية، المجتمعية، البيئية، التنافسية) برياض الأطفال.

**وبناء علي ما تقدم سارت خطوات البحث كما يلي:**

**خطوات البحث: - يتناول البحث مجموعة من المحاور تُحدد في الخطوات التالية:-**

١. المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الاستشرافية في رياض الأطفال.

٢. المحور الثاني: مدخل اليقظة الاستراتيجية.

٣. المحور الثالث: الدراسة الميدانية للبحث ومناقشة نتائجها.

٤. المحور الرابع: التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

**المحور الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الاستشرافية:-**

تعتبر القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين بالمؤسسة وإمكاناتها ومواردها ورؤيتها وخطتها الاستراتيجية وأهدافها وغاياتها، وتعرف القيادة بأنها "القدرة علي معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل علي اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم وبمعني آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها" (بدوي، ٢٦٦، ١٩٩٦)، وفي ضوء ذلك تعد القيادة التربوية من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي نظرا للدور الذي تقوم به في التأثير في المرؤوسين ومستوي أدائهم التربوي، وتشجيع



المعلمات لزيادة الدافعية مع ضرورة الوعي بالمستجدات والتغيرات العالمية والمجتمعية المؤثرة علي نظام العمل وعلي الإدارة برياض الأطفال، ولذلك لا بد من اختيار نمط من أنماط القيادة التربوية الحديثة يتناسب مع طبيعة التحديات والمستجدات والتطورات الإدارية الحديثة، وتتنوع أنماط القيادة في الفكر الإداري وتتعدد إلي:-

### ١. قيادة الأبعاد الثلاثة:- Reddin 3D leadership

وتنسب هذه النظرية لوليم ريدن، حيث يري ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري الأكثر فعالية للقيادة، وبناءا علي الأبعاد الثلاثة وهي (العمل، العاملون، الفاعلية)، ونسخ ريدن ثلاثة أنماط للسلوك القيادي وهي (المياحي، ٢٠٢٣، ٥٣ - ١٢٧):-

- النمط القيادي المتفاني الذي يهتم بالعمل فقط.
  - النمط المتكامل الذي يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
  - النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل أو العاملين.
- واهتمت هذه النظرية بالعمل والعاملين وتجاهلت دو بيئة العمل في التأثير علي جودة أداء العمل والعاملين.

### ٢. القيادة الموقفية: Situational leadership

ترجع القيادة الموقفية إلي الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسئولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة الموقفية تتغير من موقف الي آخر، ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الاحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف علي حدة ( Egan, J. D. 2024. 129-146).

ويتضح مما سبق أن النظرية الموقفية تعتمد علي الموقف الاجتماعي ولا تهتم باكتشاف القيادات الجيدة والمناسبة لتدريبهم علي العمليات الإدارية الحديثة، حيث أن الاعتماد علي حدوث الموقف الاجتماعي يجعل الأمر أكثر تعقيدا.

### ٣. القيادة الكارزمية charismatic leadership

ركزت علي السمات الشخصية للقائد والتي وإن كانت لا تمثل لوحدها مقومات كافية للقيادة لكنها تعد الأساس في وجود القائد الكارزماتي، وتري أن السمات المحددة للقائد تتفاعل مع الظروف البيئية الموقفية بحيث تؤثر في أداء التابعين وهذا ما يسميه بعض الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لأنه يركز علي التفاعل بين أدوار القائد والتابعين والموقف وأثر ذلك في بروز الكارزما، وُحُدِدَت سمات اتباع القائد الكارزماتي ومن أهم هذه الخصائص الثقة في معتقدات قائدهم، والانغماس الوجداني والنفسي بالمهمة المحددة لهم، والطاعة الاختيارية للقائد، وإحساسهم بالقدرة علي انجاز او الإسهام في مهمة القائد، والأداء العالي للمهام، والقدرة العالية علي تكيف المهام، والقدرة العالية علي التكيف للقائد و المجموعة. (Li, X. Y., & Huang, J. H. 2023. 74-86).

ويعتبر القائد الكارزماتي وفق هذه النظرية هو الملهم والساحر وهو الذي يمتلك شخصية تخلب عقول و مشاعر الآخرين و تحركهم نحو أهدافه ببسر و سهولة فالقيادة الكارزماتيون يمتلكون صفات غير اعتيادية و لديهم القدرة دفع الأفراد الي القيام بأشياء لم يكونوا قادرين علي القيام بها.

### ٤. القيادة التغيرية (التحويلية) Transformational Leadership

كان جيمس ماكجريجور بيرنز أول من طرح مفهوم "القيادة التحويلية". وهي القيادة التي تجذب الآخرين وتبهرهم وتحدث لهم إثارة وتستطيع أن تحدث طفرة أو تغييراً كبيراً في الوضع الراهن - الغير مرض للاتباع- ويمارس هذا النوع من القيادة الشخصيات التي يمكن وصفها بأنها شخصيات ساحرة أو فاتنة أو صاحبة الرؤية الثاقبة، حيث يهتم القائد بتلبية حاجات ودوافع اتباعه، ويساعدهم في تطوير إمكاناتهم للوصول إلي أقصى قدراتهم. (Siangchokyo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. 2020).

ويعتبر هذا النمط من القيادة هو من الأنماط الحديثة التي تهتم بتلبية حاجات ودوافع المرؤوسين مما يمكن القائد من الوصول إلي تحقيق أهدافه بدون ضغوط في العمل.

### ٥. القيادة التبادلية Transactional Leadership :-

وهي نوع من أنواع القيادة يراعي المصالح المشتركة للجميع - أو ما يسمي بتبادل المنفعة- حيث يتبادل أعضاء الفريق أو المؤسسة أو الجماعة أدوار القائد طبقاً للتغيرات والمستجدات في

الأمر والأحداث، ويتم ذلك من خلال لوائح أو قوانين متفق عليها أو متعارف عليها من الجميع.  
(Khan, N. 2017. 178-183).

ويعتمد هذا النمط من القيادة علي اللوائح والقوانين المتفق عليها من خلال القائد والمرؤوسين؛ مما يقلل من الخلافات أو تقاعس المرؤوسين عن العمل.

#### ٦. القيادة الخادمة **Servant Leadership**:

نشر روبرت غرينليف مقالا قصيرا في عام ١٩٧٠م بعنوان القائد كخادم. في ذلك لفت النظر إلي أسلوب القيادة التي تسعى إلي إبراز إمكانات الناس الكاملة، من خلال الاستماع إلي احتياجاتهم ومن ثم تمكينهم من العمل، ولكي يكون القائد خادماً لمنظمتهم وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، التعاطف، القدرة علي مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة. (Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. 2017)

ويتضح أن هذا النمط من القيادة يفترض بعض الأسس وهي:

- القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين.
- القائد مسؤول تجاه المجتمع.
- الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة.

#### ٧. القيادة الأخلاقية: **Ethical leadership**

هي مصطلح فلسفي نشأ من الكلمة اليونانية "روح" تعني العرف، وهي تهتم بوصف المتطلبات والسلوكيات الأخلاقية، وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية العادية من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لأتباعه عن طريق الاتصال باتجاهين لصنع القرار، وتستند هذه النظرية علي نظرية التعلم الاجتماعي، حيث تفسر هذه النظرية مدي أهمية القيادات الأخلاقية التي تمثل نماذج للقدوة يسعي المرؤوسين لتقليدهم والاقتراد بهم في العمل.. (Den Hartog, D. N. 2015.409-434)

ونجد أن هناك من يصنف أنماط القيادة الي نمطين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة، وتعتبر القيادة الأخلاقية من الأنماط المكتسبة والتي تجعل السلوك الأخلاقي هو أساس التعامل مع المرؤوسين ومعيار لأداء العمل بدرجة عالية من الجودة.

## ٨. القيادة المتسامية: Transcendental leadership

تعتبر القيادة المتسامية من أنماط القيادة الحديثة التي توجه الأفراد لتحقيق أهداف العمل، فالقائد المتسامي يتسم بالالتزام مع جميع الأفراد الذين يتعامل معهم ويعتمد هذا الالتزام علي التشاور والدوافع المتسامية وحب الذات والثقة بالنفس والأفراد وفق هذه النظرية متسامون ليس فقط بالحوافز بل بتلبية جميع اهتماماتهم المرتبطة بالمؤسسة لمستوي عال من التميز. **Isebor, J. E. (2018).**

ويعتمد هذا النمط من القيادة علي تحقيق أهداف العمل بمستوي عال من التميز نظرا للاعتماد علي أسلوب التشاور في العمل.

## ٩. القيادة الاستشرافية: Visionary leadership

تعد القيادة الاستشرافية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات والفرق العاملة، فهي تركز علي التخطيط للمستقبل وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتعتمد هذه النهج القيادي علي الاستشراف والتفكير الاستراتيجي، حيث يتم تحليل البيئة المحيطة وتوقع التحديات المستقبلية وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، تعد القيادة الاستشرافية أكثر فعالية في بيئة متغيرة ومتقلبة، حيث يتطلب النجاح الاستمرارية والتكيف مع التحولات السريعة. ففي هذه الحالة، يكون القائد الاستشرافي قادراً علي تحليل الاتجاهات المستقبلية وتوقع التغيرات المحتملة، وبالتالي يتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه الفريق نحو تحقيق النجاح، وتعتمد القيادة الاستشرافية علي الرؤية والتخطيط الاستراتيجي. فالقائد الاستشرافي يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو الفريق، ويعمل علي تطوير استراتيجيات لتحقيقها. يقوم القائد بتحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتهديدات، وبناء علي ذلك يقوم بوضع خطة عمل وتوجيه الفريق نحو تنفيذها، فالقائد الاستشرافي يعمل علي تطوير قدرات أعضاء الفريق وتمكينهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم. يقوم القائد بتحديد الأهداف الواضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيقها، كما يقوم بتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق النجاح.. **(Van Knippenberg, D., & Stam, D. 2014. (pp. 241-259).** وتتضح أهداف القيادة الاستشرافية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تعزيز فعالية المنظمة في بيئة العمل المتغيرة، ومن بين هذه الأهداف **(Rosadi, I., Setyaningsih, S., & Suhardi, E. (2024,30-55)**

١. توقع الاتجاهات المستقبلية: فهم وتحليل التطورات المستقبلية المحتملة في الصناعة أو السوق، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، من أجل الاستعداد لها بشكل مسبق.
  ٢. تعزيز الابتكار: تطوير بيئة تُحفز علي الابتكار والإبداع داخل المنظمة؛ مما يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة تلبّي احتياجات السوق المستقبلية.
  ٣. المرونة التنظيمية: بناء هيكل تنظيمي مرّن قادر علي التكيف بسهولة مع التغيرات الخارجية، مما يساهم في استقرار ونمو المنظمة.
  ٤. تحسين التخطيط الإستراتيجي: استخدام المعلومات المستقبلية في وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى تساعد علي توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
  ٥. إدارة المخاطر: الكشف عن المخاطر المستقبلية المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف من آثارها؛ مما يقلل من احتمال حدوث أزمات غير متوقعة.
  ٦. تطوير مهارات القيادة: تزويد القادة بالأدوات والمعرفة اللازمة لقيادة المؤسسة بفعالية في ظل عدم اليقين والتغيير المستمر.
- ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تسهم القيادة الاستشرافية تمكين المنظمات من الاستمرار في المنافسة والتميز المؤسسي والنجاح في بيئات عمل معقدة وقادرة علي مواجهة التحديات التي قد تطرأ في أي وقت، ولذلك تعد القيادة الاستشرافية أسلوباً فعّالاً لتحقيق النجاح في المستقبل، ويعتمد هذا النهج علي التخطيط للمستقبل وتوجيه الفريق نحوه، حيث يعتبر القائد الاستشرافي محفزاً وملهماً للفريق، يعمل علي تطوير رؤية واضحة للمستقبل وتحقيقها من خلال توجيه الفريق وتمكينه، وبالتالي تتضح أهمية القيادة الاستشرافية في:
١. تساعد في الاستعداد للمستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق مكاسب المؤسسة وذلك من خلال دراسة المناحي المختلفة وفحص أي عنصر ورسوم الاتجاهات المستقبلية (الجشعي، ٢٠١٧).

٢. تطوير العمل الإداري من خلال التخطيط الناجح حيث أن استشراف المستقبل يوفر للقادة والمسؤولين القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط المناسبة، للمستقبل (البواب، ٢٠١٨).

٣. تمكين المخططين نت خلال الأساليب المستقبلية أن تتقل إطارها الماضي والحاضر إلي توقع صورة المستقبل بكل متقلباته وتحديثاته وصعوباته ومشكلاته التي يمكن أن يعقبها في المستقبل، فضلا عن المساعدة في تحقيق التغيرات الشاملة (التقنية - العلمية - الاقتصادية - الاجتماعية) والمنظمة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغيرات سيفقدونها القدرة علي معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته. (الطحان، ٢٠١٨، ١: ٥)

٤. تركز علي التنبؤ بشكل استباقي بالتحديات وتولي دور المحرك للتغييرات التحويلية داخل المنظمة كما تشمل هذه القيادة توجيه وإرشاد الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من الحياة والمشاركة المهنية، والتواصل الفعال، والاستكشاف العلمي، والمساعي الفكرية التي تساهم في تشكيل وجهات نظر محددة فضلا عن أنها ضرورية لتنفيذ التعليم من أجل تحقيق تعليم متقدم للمؤسسات وأصبحت محور الاهتمام والأمل. يري القادة بواقعية ويقنعون ويوجهون المنظمات القيادية للوصول إلي تطلعات أكثر مستقبلية، كما تؤثر علي أداء المعلمين وطريقة التدريس لخلق بيئة تنظيمية جيدة لتنظيم التعلم في المدرسة. (Tawa, A. B., Bafadal, I., & Ulfatin, N. 2024. 131-144)

٥. وتعتبر القيادة الاستشرافية مناسبة لإدارة المدارس بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص لأنها يمكن أن تعزز الإنتاجية والأداء التعليمي عندما يقودها أفراد يتمتعون بنظرة مستقبلية، ويهتم هذا النوع من القيادة بشكل أساسي بمواجهة التحديات، ودفع عجلة التغيير، وتحديد اتجاه المنظمة، والعمل في ضوء مجموعة من الاستراتيجيات ومنها:-

استراتيجيات القيادة الاستشرافية ( Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. 2019,212).

١. تصميم الاستراتيجية : ونساعد قدرات القائد علي وضع خطة وترجمتها إلي حقائق وأهداف مبتكرة، بحيث يشارك القادة أصحاب المصلحة في إعدادها.

٢. **تحفيز الإلهام**: يعرض القادة الاستشراقيون أحلامًا مستقبلية تحتاج إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن للقادة الاستشراقيين تقديم الإلهام، وإثارة العواطف، وتحفيز الحماس، وتقديم الدافعية. التحفيز الفردي والجماعي يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالاتجاه، ويشير إلى الطريق الذي يجب اتباعه. وهذا يتماشى مع خاصية النزاهة التي تعني الاستعداد للتكيف مع متطلبات التعليم. التحفيز الإلهامي هو قدرة القائد على اتخاذ المبادرة لتحويل العقبات إلى فرص.

٣. **وكلاء التغيير**: التغيير هو الأداة الرئيسية التي تمكن المنظمات من التعامل مع المطالب الجديدة المختلفة. التغيير هو عملية سيكون لها تأثير على أجزاء المنظمة. القدرة على التغيير والتغيير المستمر هي جوهر الابتكار التنظيمي. تصبح تداعيات التغيير هي العملية الأولى للحسم وتعزيز الحافز للقيام بذلك. الضغط العام لإحداث التغييرات سيعزز من حدوث التغيير.

٤. **التمكين**: التمكين هو مفهوم مهم في عملية القيادة الاستشراقية. يُمنح المرؤوسون الحرية لتطوير وتحقيق الإمكانيات الفردية. سيتمكن المرؤوسون من القيام بمهام أكثر تحديًا وحتى إنتاج التزامات قوية.

٥. **تأسيس التعاون**: إن إشراك الدعم الداخلي والخارجي للمجتمع والموارد المجتمعية الأخرى سيجعل التغييرات مستمرة. عند تطبيق الاستراتيجية في تأسيس التعاون، يمكن للبيئة التنظيمية خلق ظروف تشجع على تنفيذ الأنشطة الفردية والجماعية لدعم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

٦. **أن تكون قدوة**: تقديم مثال جيد في الأنشطة اليومية، من خلال التحلي بالموضوعية في تقديم التقييم للمرؤوسين

وفي ضوء ما سبق يتضح أن استراتيجيات القيادة المستدامة تعتمد على القائد الاستشراقي الذي يكون محفزًا للابتكار والتجديد في فريق العمل، ومشجع الأفراد على التفكير بشكل مبتكر وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، كما يعمل على توفير بيئة مشجعة للابتكار والتجديد، حيث يشجع الأفراد على تجاوز حدودهم وتحقيق الإبداع في أداء مهامهم، كما يعتبر القائد الاستشراقي مستمعًا فعالًا، حيث يستمع إلى أفكار الأفراد ويقدر

تنوع وجهات نظرهم، ويتضح من العرض السابق ضرورة توافر كفايات استشرافية لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال والتي تتضمن:-

### كفايات القيادة الاستشرافية:

١- **كفايات التفكير الاستشرافي:** يعتبر التفكير الاستشرافي هو قدرة الفرد علي فحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ قرارات متكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة علي كذب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستعارة من مواردها النادرة. (رزاق، مهدي ١٦، ٢٠١٤)

ويتضح أن كفايات التفكير الاستشرافي تتمثل في قدرة القائد علي التفكير بعيد المدى القائم علي الإبداع وتوليد الأفكار الناجحة ومواجهة التحديات المستقبلية المحتملة، حيث يساهم التفكير الاستشرافي في نجاح طرفي العملية الإدارية وهما المنظمة والعاملين، وذلك الدور الحيوي الذي يسهم به هذا المتغير المنظم في تيسير أنشطة المنظمة علي نحو سليم وفي تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم الي العمل وتعزيز ولائهم وانتماهم، فضلا عن توجيه الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف والغايات وتوظيف الموارد البشرية وحثها علي الإبداع والابتكار. (ندا، ٢٠٢٢، ١٧٠:٣٠٣)

٢- **كفايات بناء الرؤية الاستشرافية:** وتتضمن المشاركة في أنشطة صياغة وتنفيذ الرؤية المنشودة للمستقبل وفهم الأبعاد الرئيسية لمحتوي الرؤي التنظيمية ونشر وتوصيل هذه الرؤية المستقبلية إلي باق أعضاء المؤسسة وهذا ما أكده (srl-،2014 93:101) (Awpai, Tesapata, yordsala) التي نادى بضرورة تطوير القيادة الاستشرافية وتحديد احتياجاتها وتطوير قدرتها علي صياغة الرؤية ورؤية الاتصال، ورؤية التنفيذ لأنشطة المدرسة.

وتتضمن بناء الرؤية الاستشرافية: تصور مستقبل معين وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة للوصول إليه. يعد ذلك عنصرًا حيويًا للتخطيط الاستراتيجي، ويساعد علي توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج مرغوبة. في ضوء خطوات رئيسية لبناء رؤية استشرافية فعالة (Andari, A., :Setiawan, H., & Affandi, A. 2024. 194-205)



- أ. **تحديد الهدف:** تعريف الرؤية: يجب أن تكون الرؤية واضحة ومحددة. ما هو المستقبل الذي ترغب في الوصول إليه؟ يمكن أن يكون ذلك من خلال تحديد الأهداف الكبرى التي تريد تحقيقها.
- ب. **جمع البيانات والمعلومات:** - تحليل البيئة: جمع المعلومات حول الاتجاهات الحالية والمستقبلية. يمكن أن تشمل هذه البيانات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، وتحليل السيناريوهات: فكر في السيناريوهات المحتملة التي قد تؤثر علي تحقيق رؤيتك.
- ج. **تقدير التوجهات والاتجاهات:** - ويتضمن تحديد الاتجاهات الجديدة: حاول تحديد الاتجاهات التي تظهر في المجالات المختلفة وكيفية تأثيرها علي المستقبل. راقب التطورات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية.
- د. **تطوير السيناريوهات:** - تصور السيناريوهات المختلفة: أنشئ سيناريوهات محتملة للمستقبل، بما في ذلك السيناريوهات الإيجابية والسلبية. يساعد ذلك في تجهيز المؤسسات للتعامل مع مجموعة متنوعة من النتائج.
- هـ. **تنفيذ رؤية مشتركة:** - المشاركة: اشرك المعنيين والمصلحة العامة في تطوير الرؤية. الحصول علي وجهات نظر متعددة يمكن أن يعزز عملية بناء الرؤية، فضلا عن الوضوح والشفافية: تأكد من أن الرؤية سهلة الفهم ويمكن الوصول إليها من قبل جميع المعنيين.
- و. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** - ويتضمن ترجمة الرؤية إلي أهداف: ضع أهدافًا استراتيجية واضحة يمكن قياسها وقابلة للتحقيق. يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بشكل مباشر بالرؤية.
- ز. **خطط العمل والموارد:** - تطوير إستراتيجيات العمل: حدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتخصيص الموارد: تأكد من وجود الموارد (المالية، البشرية، التكنولوجية) الكافية لدعم تنفيذ الخطة.
- ح. **التقييم والتكيف:** - رصد التقدم: قم بمتابعة الأداء بانتظام لتحديد مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- إجراء التعديلات: كن مستعدًا للتكيف مع الظروف المتغيرة، وأعد النظر في السيناريوهات والأهداف بناءً علي المعلومات الجديدة.
- ط. **التواصل والمشاركة:** - نشر الرؤية: تواصل الرؤية بفعالية لجميع المعنيين. استخدم وسائل التواصل المختلفة لنشر المعلومات وتجديد الالتزام.

ك. **تعزيز الثقافة الاستشرافية:** - تشجيع التفكير الاستشرافي: تطويع ثقافة مؤسسية تدعم التفكير الاستشرافي، وتدريب الموظفين علي أساليب التفكير التخيلي والاستشرافي. وبناء رؤية استشرافية يتطلب تكامل بين التحليل المتعمق للرؤية المستقبلية والمرونة في التكيف مع التغيرات، من خلال اتباع الخطوات المذكورة أعلاه، يمكن للمؤسسات والأفراد تعزيز قدرتهم علي تحقيق الأهداف المستقبلية والاستفادة من الفرص المتاحة.

٣- **كفايات بناء الثقافة الاستشرافية:** -

وبين الزاهراني والشريف (٢٠٢٢، ٦٠٨) أن الثقافة الاستشرافية يتم من خلال شعور عام يسود كل المنظمة من خلال قائد يوجههم نحو تحقيق رؤية المنظمة الاستشرافية في جومن المناخ التنظيمي الإيجابي.

(فرج، ٢٠٢٤، ٢٣٣ - ٣١٦) أن بناء التفكير الاستشرافي من بداية الدراسة والتعليم لدي الطلاب يساعد بشكل كبير علي توفير قادة مبدعين قادرين علي توفير مناخ يدعم الابتكار والتميز لتوجيه الأفراد نحو (التفكير في المستقبل)، ليمتلكون تطورا شموليا كما أن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة علي النظر إلي المستقبل وفهمه وتطويعه لخدمه أهدافها.

#### ٤- **كفايات الاتصال الاستشرافي:**

يحتاج القائد الاستشرافي وسائل متعددة ومتنوعة من الاتصال بينه وبين مرؤسيه كي يستطيع تنفيذ الرؤية الاستشرافية للمؤسسة بناءً علي احتياجات المؤسسة، وأن يكون قادراً علي تعزيز الالتزام، ورفع الروح المعنوية للعمل. ومن الإجراءات التي يتخذها المدير الاستشرافي هو التركيز علي الأهداف التنظيمية التي تم تحديدها بشكل مشترك، يتطلب التركيز علي الأهداف التنظيمية العمل الجماعي القوي والحفاظ علي العلاقات بين المدير والمعلمين، إذا لم يركز المدير علي قيادته، فإن أداء جميع الموظفين أو المعلمين سيتراجع بشكل كبير، ولن يكون مرضياً، وفي النهاية لن يتمكن من تحقيق الأهداف المتوقعة علي الإطلاق. (Fauzi, M. I., Aimah, S., & Khadli, M. I. 2024. 415-424)

ويعتبر الاتصال الاستشرافي هو عملية تبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف العامة وتحسين الكفاءة، ويلعب الاتصال دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات من خلال تيسير

تبادل المعلومات وتعزيز التفاهم بين أفراد العمل، ويساهم الاتصال الفعال في بناء العلاقات الإيجابية وزيادة الولاء للمؤسسة.

ويسود بعض المؤسسات التربوية النمط الديكتاتوري في التسيير ويسود بعضها الآخر النمط الفوضوي التسيبي، وقد بينت دراسة (عبد الوهاب، بوريشة، ٢٠٢٠، ٦٥ - ١٠٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء الذكور والإناث في اتباع النمط الديمقراطي في التسيير ولصالح المدراء الذكور، كما أسفرت النتائج علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدراء لنمط الاتصال الديمقراطي وكذا النمط الفوضوي.

#### ٥-كفايات خصائص القائد الاستشراقي: (makhvus Reth owati,2022)

القائد الاستشراقي هو الشخص الذي لديه القدرة علي نقل هذه الرؤية إلي تابعيه، بجانب تحديد الطريقة والأسلوب الذي يجب أن يتبعه المرؤسين، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، ونقل ذلك إلي تابعيه، وإعداد وتنفيذ خطة تغيير مناسبة للظروف المختلفة. كما يجب أن يعكس أيضًا سمات الرؤية في سلوكياته، فضلا عن صياغة رؤية مستقبلية في تطوير المؤسسة، والاستعداد الفوري للمخاطر المتوقعة، وتحفيز الدافعية لدي الآخرين لتحقيق التعاون اللازم للوصول إلي الأهداف الإستشرافية المنشودة، والميل إلي الابتكار والمبادرة، ورسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة. (Daş, Y., Yüksel, Ş., & Beşir, H. (2022). 1-13).

ولكي يصبح القائد قائداً إستشرافياً، يجب أن يكون لديه:

(أ) فهم مفهوم الرؤية.

(ب) فهم خصائص وعناصر الرؤية.

(ج) فهم أهداف الرؤية، حيث تمتلك الرؤية الجيدة أهدافاً رئيسية.

ويعتبر القائد الاستشراقي:- هو الشخص الذي يمتلك القدرة علي رؤية المستقبل وتوجيه الأفراد أو المنظمات نحو تحقيق رؤية واضحة ومحددة. يتسم هذا النوع من القادة بمجموعة من المهارات والخصائص التي تساعدهم علي تحقيق النجاح والابتكار. إليك بعض النقاط الرئيسية حول القائد الاستشراقي:

أ. **الرؤية الواضحة:** - يمتلك القائد الاستراتيجي رؤية واضحة حول ما يريد تحقيقه في المستقبل. هذه الرؤية تعمل كدليل يوجه جميع الأنشطة والقرارات.

ب. **القدرة علي التنبؤ:** - يتمتع القائد الاستراتيجي بمهارات تحليلية قوية تمكنه من فهم الاتجاهات والأنماط المستقبلية، مما يساعده في تقدير ما قد يحدث في المستقبل.

ج. **التفكير الاستراتيجي:** - يفكر القائد الاستراتيجي باستراتيجيات طويلة الأمد ويتخذ قرارات استنادًا إلى الأهداف الشاملة. يكون لديه القدرة علي وضع خطط شاملة تأخذ في الاعتبار المتغيرات المحيطة.

د. **الابتكار والتغيير:** - يشجع القائد الاستراتيجي ثقافة الابتكار في فريقه أو منظمته، ويكون مستعدًا لتقبل التغيير وتوجيه الآخرين في أوقات الانتقال.

هـ. **التواصل الفعال:** - يمتلك القائد القدرة علي التواصل بوضوح وفعالية، مما يساعده في إلهام وتحفيز فريقه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

و. **بناء الفرق:** يركز القائد الاستراتيجي علي بناء فرق العمل القوية التي تتمتع بالتنوع والقدرة علي الابتكار. يشجع علي التعاون بين الأعضاء من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وملهمة.

ز. **التفويض والثقة:** يدرك القائد الاستراتيجي أهمية تفويض المهام وبناء الثقة بين أعضاء الفريق. يؤمن بأن كل فرد في الفريق يمتلك مواهبه الخاصة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرؤية.

ح. **المرونة:** يكون القائد الاستراتيجي قادرًا علي التكيف مع الظروف المتغيرة والتحديات غير المتوقعة. لديه القدرة علي إعادة تقييم الاستراتيجيات وتعديل الخطط حسب الحاجة.

ط. **الاهتمام بالتطوير الشخصي:** يسعى القائد الاستراتيجي دائمًا إلي تحسين مهاراته ومعارفه. يستثمر في تطوير نفسه وكذلك في تطوير أفراد فريقه.

١٠. **تحقيق الإنجازات:** يعمل القائد الاستراتيجي علي تحقيق نتائج فعلية ملموسة. يركز علي تحقيق الأهداف وفقًا للرؤية المحددة.

وفي ضوء العرض السابق للمحور الأول للقيادة الاستراتيجية يتضح أن القائد الاستراتيجي شخصية محورية في عصر التغيرات السريعة والتحديات العالمية، وتغير الفكر الإداري ونظريات الإدارة؛ مما تطلب تغير في شخصية القائد الإداري التقليدي إلي شخصية القائد الإستراتيجي الذي

يتمتلك كفايات استشرافية تمكنهم من مواجهة التغيرات والتطورات علي كافة الأصعدة بما يمكن القادة التربويون الإستشراقيون أن يأخذوا فرقتهم إلي آفاق جديدة ويحققوا أهداف استشرافية ناجحة.

### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية **strategic vigilance** :-

يمكن تعريف اليقظة في اللغة: اليقظة: الانتباه من النوم، أو خلاف النوم، واليقظ راجل

يقظ، ذكي فطن نبيه، والجمع إيقاظ (المعجم الوجيز، ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ . ٢٨٧)

وتعددت تعريفات اليقظة الإستراتيجية وتنوعت فعرها (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ١٩٨) بأنها "عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)؛ مما يساهم في اتخاذ القرارات واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين والتركيز علي الأنشطة الداخلية والخارجية.

وتعد اليقظة الاستراتيجية فكرا جديدا في مجال الإدارة وهي أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية؛ حيث تقوم بالتيسير الأمثل للمعلومات التي تساعد في وضع القرار، وتسهيل عملية التطوير وضمان نشاط المؤسسات وتحسين تنافسيتها وذلك من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة ويعد هذا المدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد علي أهمية مراعاة البيئة المؤسسية في صناعة القرارات الاستراتيجية (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ١٧٧ : ٢٦٠).

وعُرفت بأنها " عملية تنظيمية معقدة تهدف لضمان المنظمة واستمرارية نشاطها حيث تقوم بمراجعة أي معلومات أو إشارة ضعيفة من محيطها الواسع من أجل السماح لهذه المعلومات بسكب الفرص وتجنب التهديدات". (zaid. 2017)

في حين عرفها ( yesi lkroya.2022 ) بأنها "عملية مستمرة لجمع المعلومات وتحليلها بطريقة طوعية واستباقية لكشف الاحتمالات والمخاطر وطرق نفعها وتقليل عواقبها وبناء فرص جديدة".

ولم يكن مفهوم اليقظة الاستراتيجية حديثا ولكن ظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية منذ عام ١٩٥٨م وقد عُرف في هذا الوقت علي أنه نظام آلي مطور لنشر المعلومات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة اعتمادا علي تقنيات المعالجة وتشفير البيانات الداخلية والخارجية

(بالحاج، ٢٠١٧)، وتتطور مصطلح اليقظة الإستراتيجية ومر بمراحل متعددة وترادف تعريف اليقظة الاستراتيجية مع العديد من المصطلحات، فبين (Alshaer. 2020. 82-89) أن مصطلح اليقظة مرتبط بالمعلومات التكنولوجية في أوروبا، كما أكدت دراسة (حميدة، ٤، ٢٠٢٢-٦) أن اليقظة هي رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة بغرض اتخاذ قرارات استراتيجية، وقيام المؤسسة برد فعل لأنها هي التي تدفع نحو التغيير، وهي العملية الجماعية المستمرة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لتتبع وتعقب المعلومات، ومن ثم يستخرجوا المعلومة المتوقعة التي تخص التغييرات التي من المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي لبيئة العمل؛ بهدف اقتناص الفرص وتقليل المخاطر بقدر الإمكان، من أجل تميز المؤسسة.

وقام **Aguilar** عام ١٩٦٧م بعمل المسح البيئي وهو ما يسمي حالياً بالتحليل البيئي للمؤسسة بهدف التعرف علي مكونات بيئة المؤسسة وبحث المفاجآت من أجل بناء إستراتيجية فعالة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وفي السبعينيات ظهرت اتجاهات (Ansoff ١٩٧٥) أكد علي أهمية رصد البيئة بشكل مستمر نظراً لوجود تغيير دائم في جوانب المؤسسات وهو ما أسماه بالمفاجآت الاستراتيجية، وحاول **Porter** في الثمانينات معالجة المعلومات وانتقائها وفهمها واستغلالها لخلق البيئة التنافسية، وظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية في التسعينات كمرادف لمصطلح الذكاء الاقتصادي، ثم ارتبط مفهوم اليقظة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي في بداية التسعينات من القرن الماضي. (صبرينة، ٢٠١٥، ٣: ٤)

وتطور ظهور مدخل اليقظة الاستراتيجية ساعد في تطور خصائصها وتطور أهدافها في كل مرحلة يمر فيها المفهوم بتطور في معناه، وفسرت بعض النظريات مدخل اليقظة الإستراتيجية ومن هذه النظريات:-

- ١- **Jakobiak** وتعتمد هذه النظرية علي التشخيص الاستراتيجي للبيئة وتحديد عوامل النجاح للمؤسسة بكل مجالاتها وفروعها وأقسامها المختلفة ويركز (Jakobiak .1992.11) علي شرح ومتابعة المعلومات المنشورة من خلال ملاحظين، ولكنه لا يهتم بالمعلومات الضعيفة التي من الممكن أن تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية لاستباق الأحداث.
- ٢- نظرية (lesca 2008.23) والتي تعتمد علي تحديد الحجم المعلومات في إطار العلاقة الاستراتيجية ولكن تساعد متخذ القرار علي اتخاذ قرارات مناسبة من خلال استهداف البيئة

كمرحلة ضرورية للوصول إلي الإشارات الضعيفة عن طريق أسلوب خاص لجمع المعلومات يسمى بالمطاردة وتقوم هذه النظرية علي مراحل أساسية هي:

- ١- استهداف جزء من البيئة.

- ٢- مطاردة المعلومات واختبارها من تفعيل وإثارة انتباه المسؤولين عنها.

- ٣- الانتباه الجماعي للمعني بهدف استغلال الإشارات الضعيفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم رؤيته لما حوله بتقديم المعلومة الصحيحة والمهمة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك خلال عملية بحث، وتحليل وانتقاء المعلومة الجيدة للوصول إلي مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق المستمر.**

#### **أهمية مدخل اليقظة الاستراتيجية:-**

تعد اليقظة الاستراتيجية أسلوبا فعلا باعتبارها عاملا أساسيا في استمرارية الأداء الاستراتيجي للمنظمات والمؤسسات التربوية ورصد المتغيرات المحيطة بها وجعلها في حالة من تنبؤ استشرافي، استباقي، مستدام ذلك التفكير القائم علي بناء معرفي ومعلوماتي متوافق بصورة ملموسة في المنظمة والتي تستطيع القيادة التربوية من خلاله أن تحلل البيئة المحيطة وتتخذ القرارات وتحقق الأهداف بكفاءة واقتدار، وهي بذلك تمثل امتياز تنافسي بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي مثلها

(الجهيني، ٢٠٢٤، ٧٢)

وتعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة، فهي أسلوب للمتابعة والرصد والتتبع المستمر وجمع المعلومات في جميع المجالات لمنافسيها والعمل علي تحليلها بغرض اكتشاف الفرص والتهديدات المتوقعة لاستخدامها بشكل استباقي؛ مما يؤدي لتوفير المعلومات أو الأحداث المتوقعة في بيئاتها، تمهيداً لاستخدام تلك المعلومات في إجراء التغييرات ودعمها في عمليات التغيير الإستباقي لتكون طرفاً فاعلاً فيه، لتحقيق الصبغة التنافسية ومواكبة المستجدات الخارجية.

#### **أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية:**

- صياغة استراتيجية المؤسسة التي تضمن جميع العمليات المستقبلية بالمؤسسة

• إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطريقة فعالة.

• وضع البرامج الفعالة للحد من التهديدات المحتملة وتقليل الخسائر والتكيف معها.

• اتخاذ القرار الصحيح والمناسب واتخاذ الإجراء الصحيح الذي يساعد المؤسسة علي التفكير والتخطيط والتنبؤ وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.

• تعد اليقظة الاستراتيجية حجر الأساس الذي يركز عليه جميع العمليات المستقبلية بالمؤسسة ويبرز ذلك من خلال إدارة المخاطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التحديات الخارجية المحتملة بطرق فعالة، وتساعد المدراء علي وضع البرامج المتبناه من أجل الحد من هذه التهديدات والتكيف معها لتقليل الخسائر إلي الحد الأدنى.  
(الشهري، ٢٠١٩)

• وأوضح (Jalod, K., Hasan, A., Hussain, A., 2021).92-103) أنها تساعد صناع القرار علي اتخاذ القرار الملائم فهي بمثابة تفكير استراتيجي لإدارة وقيادتها حيث الترقب والملاحظة والرصد والتحليل البيئي للمنظمة وإضافة أنها تعمل علي امتلاك مهارات لتكوين تحالفات متميزة مع مجموعات وأفراد وجهات خارجية ويعد ذلك أحد مصادر الحصول علي المعلومات المطلوبة.

• تستقطب الكوادر التي تملك مهارات التحليل ومعالجة المعلومات.

• تستقطب كوادر وقيادات وكفاءات قادرة علي التفكير والتحليل خارج الإطار.

• التنبؤ بالمتغيرات والتحسين المستمر لتحقيق أداء متميز.

وتعد اليقظة الاستراتيجية بمثابة تتبع ذكي للمنظمة من جميع المجالات المختلفة بما يمكن من مواجهة المخاطر والتصدي لها من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بما يساعد علي تحسين الأداء في كل جوانب المنظمة أو المؤسسة.

### خصائص اليقظة الاستراتيجية:

١- استراتيجية: وتشير هذه الصفة إلي المعلومات التي تساعد المؤسسة علي قرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة والاعتماد علي المعلومات التي لها تأثير كبير جدا علي تنافسية وديموميه المؤسسة



- ٢- **توقعية:** وهي تصنف المعلومات التي تقسم المؤسسة مجموعة من المميزات التنبؤية حيث تقوم بتوفير المعلومات التي تضيء عن المستقبل وليس بالضرورة أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.
- ٣- **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عاملا سلبيا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونه هدفا إبداعيا، لا يمكن أن تعتمد علي مجرد رصد البيئة بل هي تحتاج إلي إرادة تفرض علي المنظمة الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.
- ٤- **الذكاء الاجتماعي.** ويتضمن قيام الأفراد لعمليات ملاحظة ويكون لأعضاء المجموعة والفريق علاقة اتصال وانسجام وتفاعل في ظل توفير مجموعة من الظروف الملائمة في إطار احترام القواعد السلوكية لعمل الفريق
- ٥- **الإبداع:** صياغة فرضيات وإنشاء رؤية جديدة مختلفة عن المعلومات والأعمال المنفذة سابقا وترتبط بعنصر الإبداع.

وتعتبر خصائص مدخل اليقظة الاستراتيجية عناصر مهمة، فيجب أن تتوافر لدي القيادات التربوية برياض الأطفال القدرة علي تبنيتها في العمل مع العاملين بالروضات، وتعتبر هذه الخصائص من صميم الكفايات الاستشرافية التي يهدف البحث إلي تعزيزها لدي القيادات التربوية، فالقائد في رياض الأطفال يجب أن يكون لديه استراتيجية كاملة وشاملة لكل عناصر الروضة، بالإضافة إلي نشر ثقافة التطوع في الأعمال المختلفة داخل الروضة حرصا علي تحقيق أهداف الروضة الاستشرافية ؛ وكل هذا يتطلب قائد لدية ذكاء اجتماعي في التعامل مع العاملين، وقدرة علي الإبداع والابتكار في تنفيذ الأنشطة المطلوب تحقيقها تنفيذا للرؤية الاستشرافية داخل الروضة.

**أهداف مدخل اليقظة الاستراتيجية في رياض الأطفال من وجهة نظر الباحثة:-**

- ١- **هدف بيئي:-** حيث تعتبر الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ ٢٠٥٠م من المستجدات المجتمعية والتي جاءت نتيجة الاهتمام العالمي بالتغيرات المناخية والتي جاءت بأهداف واضحة وتحتاج إلي تضافر جهود كافة المؤسسات المختلفة داخل المجتمع من أجل تحقيقها بما يتطلب وعي كافة القيادات المسؤولة عن تحقيقها، والمشاركة في تحقق التنمية المستدامة للبيئة باعتبار هذه المؤسسات ترعي اللبنة الأولى لبناء المجتمعات؛ مما يساعد علي تنشئة أجيال تحترم وتقدر البيئة وجاءت أهداف الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ ٢٠٥٠م والتي منها حماية المواطنين من الآثار الصحية السلبية لتغير المناخ، وتقليل الخسائر والأضرار التي

يمكن أن تحدث للنظم البيئية، والحفاظ علي موارد الدولة من تأثيرات تغير المناخ، وتنفيذ مفاهيم الحد من مخاطر الكوارث، والحفاظ علي المساحات الخضراء، والاستجابة الخاصة للمرأة لمساعدتها علي التكيف مع تغير المناخ، وحوكمة وإدارة العمل في مجال تغير المناخ.

٢- **هدف استراتيجي:** حيث يتطلب مواجهة التحديات العلمية والمحلية في مجال التعليم استخدام أساليب علمية للإدارة وتدريب القيادات التربوية عليها مثل: التحليل البيئي الذي يمكن المؤسسات التربوية من دراسة البيئة الداخلية والخارجية استعداد لمواجهة أي مخاطر أو مستجدات طارئة؛ فضلا عن مساعدة القيادات علي تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية لرياض الأطفال.

٣- **هدف تكنولوجي:** حيث تعتبر التكنولوجيا الحديثة جزء لا يجزء من الإدارة الحديثة في المؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وبالتالي لابد من مواكبة العمليات الإدارية للتطورات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة. رؤية مصر ٢٠٣٠

٤- **هدف اجتماعي:** يعتبر تطور التعليم في رياض الأطفال وانتقال طريقة إدارة القيادات التربوية لرياض الأطفال من الطريقة التقليدية إلي القيادة الاستشرافية يكون له مردود علي الأطفال بما يساعد علي حدوث تنمية مجتمعية من خلال تنشئة أجيال تبني المجتمع.

٥- **هدف تنافسي:** تساعد القيادة الاستشرافية علي تطور كافة المجالات برياض الأطفال، بما يمكن الروضات من التميز المؤسسي الذي بدوره يساعد علي تحقيق ميزة تنافسية للروضات. مراحل اليقظة الاستراتيجية: قسم نموذج Lesca (٢٠٠٣) مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية

إلي:

١- مرحلة البحث عن معلومات وجمعها تتمثل في جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة بيئة العمل الجيدة.

٢- مرحلة تحليل المعلومات ومعالجاتها يتم فيها تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعَة وترجماتها وتعزيزها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية بهدف فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ فقط بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر اتخاذ القرار

٣- مرحلة نشر المعلومات واتخاذ القرار: وتتمثل عملية إيصال المعلومات النهائية التي تم معالجتها وإيصالها للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

وفي ضوء هذه المراحل يتضح أن اليقظة الاستراتيجية وسيلة مهمة في التحكم في البيئة الداخلية والخارجية وفي حالة يقظة للأحداث الخارجية والتغيرات الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تؤثر علي المنظمة بما يجعل المنظمة في حالة مراقبة دائما للأحداث من أجل تحديد أهداف المستقبل.

## مجالات اليقظة الاستراتيجية:-

تعددت أبعاد اليقظة الاستراتيجية علي حسب ميدان النشاط المستهدف، فهناك مجالات كثيرة تم الإشارة إليها في الكثير من الارتباطات العلمية، بينما قدمنا في الأبعاد التالية:- (عبد الجهنى، ٢٠٢١، ٢٠١، ٢٣٣)

١- **اليقظة التسويقية:-** يهتم هذا المجال من اليقظة الاستراتيجية بالعملاء، حيث يهتم بمتابعة احتياجات العملاء علي المدى الطويل واهتماماتهم وأذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة، والمتابعة المستمرة لتطور احتياجاتهم وكذلك مراعاة احتياجات سوق العمل؛ وبالتالي تحتاج أي مؤسسة في ضوء هذا البعد إلي تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين فيها وكل المقدمين للخدمات داخل المؤسسة.

٢- **اليقظة التنافسية Competitive Vigilance:** - ويهتم هذا المجال بالبحث والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بمنافس المؤسسة أي يتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين الحاليين والمحتملين فاليقظة التنافسية تقوم بمتابعة استراتيجيات التنافس والسياسات والخدمات الجديدة و الاتفاقيات والتحالفات والتوظيف وتهتم اليقظة التنافسية بالبيئة التي تتطور منها المؤسسة المنافسة من خلال جمع المعلومات و المتحصل عليها من تحليل العمل وتحليل المنافسة (نقاط القوة، نقاط الضعف) من أجل الحصول علي النتائج واستخدامها في صياغة واتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

فأوضح (الزهيري، ٢٠١٨، ٣٣) أن لليقظة الاستراتيجية دورا معلوما في رفع تنافسية المؤسسات التعليمية وذلك من خلال معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية للعمل علي تكيف المنتج التعليمي مع المتغيرات الجديدة ودفع القدرة المؤسسية وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات بالإضافة إلي الحصول علي مورد وافر للمعلومات والخبرة لدعم معرفة المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال التوقع لأنشطة المنافسين أو تغيرات البيئة

المحيطة وعملية استكشاف المنافسين الجدد والمحتملين واكتشاف فرص جيدة في بيئة المؤسسة الخارجية يمكن استثمارها وعملية مراقبة الخدمات التعليمية والتطورات التكنولوجية ومعرفة خصائص الأسواق الجديدة واتجاهات وأخطاء المنافسين الحاليين والمحتملين إن اليقظة التنافسية هي سعي المؤسسة للتعرف علي استراتيجيات المنافسين وقدراتهم وأهدافهم والجهود الابتكارية والتطويرية لكافة الإجراءات والفعاليات الإدارية والإنتاجية التي يمارسونها لتحقيق التميز المستمر، دون الاعتماد علي دعم أو حماية مما يتطلب رصد كل الأساليب الجديدة التي تستخدم لتحقيق الأداء أو لمعرفة نقاط القوة والضعف ودراسة العلاقات السوقية وجمع المعلومات الأمامية والخلفية ومستجدات التطوير بما يحقق الأمن البيئي.

### ٣- اليقظة التكنولوجية **Technological Vigilance**: - وهي التي تضمن المراقبة والمتابعة

والتحليل المستمر لكل ما يتعلق بالمحيط التكنولوجي الرقمي من تطورات علمية وتقنية حالية ومستقبلية في إطار نشاط المؤسسة، وتقاس اليقظة التكنولوجية من خلال معرفة مدي فهم ومعرفة قدرة المؤسسة علي مواجهة النمو لدي المنافسين والاستعانة بالتقنيات الجديدة في المجال التكنولوجي والتعرف علي أهم المعايير ومتطلبات لتطوير القطاع التكنولوجي، وتشير اليقظة التكنولوجية إلي الجهود المبذولة من قبل المؤسسة التعليمية والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستحدثات في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة التعليمية حاليا ومستقبلا (**سمنون، ثلاثية، ٢٠١٨، ص ١٤٥**)

وتعتبر اليقظة التكنولوجية عملية ملاحظة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية والعلمية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المؤسسة والاستفادة منها والعمل علي مواجهة التهديدات ورصد كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا للمؤسسة.

### ٤- اليقظة البيئية **Environmental Vigilance** : وتتضمن مراقبة ومتابعة التطورات البيئية

والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر علي نشاط المؤسسة التعليمية، وتهدف اليقظة البيئية (المجتمعية) إلي تحديد وملاحظة كل الظواهر البيئية والاجتماعية قبل الصراعات الاجتماعية، والمهنية و سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد الأمن والسلامة أو يعوق التنافس التنظيمي وتهدف إلي التميز أو الحد من الآثار السلبية والعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسات التعليمية والعاملين

فيها، كما تمنح مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل اتصالات جيدة بين أفراد الجماعة ويتطلب مراقبة التطورات المؤثرة بنشاط المؤسسة التعليمية (الزهراني، ٢٠٢٤، ٣٢٠).

• **اهتمامات اليقظة البيئية: تتعدد اهتمامات اليقظة إلي:-**

١- **اليقظة الاجتماعية:** وهي الملاحظة في البيئة الاجتماعية والثقافية لرصد العادات والتقاليد والصراعات والتغيرات والتركيبات الثقافية، والأخلاقية التي تظهر العديد من التحولات مثل التغيرات الديموغرافية، والصراعات والتصدعات التي قد تحدث والتي من شأنها أن تؤثر علي المنظمة.

٢- **اليقظة الاقتصادية:** والتي ترتبط بجميع التغيرات الحادثة في البيئة الاقتصادية للمنظمة ومعرفة مستوى الأجور وأسعار الاستهلاك وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.

٣- **اليقظة التشريعية والسياسية:** وهي تهتم بمتابعة التطورات السياسية من قوانين والإجراءات ومعايير لها تأثير حالي ومستقبلي علي نشاط المنظمة.

ونظرا لزيادة التحديات المجتمعية والتكنولوجية والبيئية أصبحت الإدارة التقليدية وإجراءاتها غير قادرة علي مواجهة تلك التحديات، الأمر الذي يفرض استخدام قيادة استشرافية قادرة علي فهم واقع البيئة الداخلية والخارجية للروضة، مما يمكن استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من الخطط الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية، حيث تعد القيادة الاستشرافية مدخلا من المداخل الإدارية الفعالة والمؤثرة في الأداء واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف استشرافية للمؤسسات التعليمية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص.

تتحول المؤسسات التعليمية بشكل أساسي لتواكب متطلبات العصر وتحقيق المزيد من الجودة والتميز في الأداء المؤسسي والمنافسة العالمية ولذلك يمكن تحقيق ذلك دون توظيف آليات تساهم في تحقيق الريادة الاستشرافية للمؤسسة، وذلك من خلال خلق النماذج التي تساعد في اتخاذ القرار والتحليل العلمي والتقني والبيئة التكنولوجية وفرص التنمية (أبو رعيان، ٢٠٢٤، ٣).

ويسهم من خلال اليقظة الاستراتيجية في نجاح المؤسسة من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية المؤسسية وتعزيز الثروة المعرفية وضمان الاستجابة الجيدة للاحتياجات السوقية ومواكبة التغيرات الحديثة وتعزيز القدرة الإبداعية للمؤسسة (Alhusani Alkshali 2021).

تبحث عن كل المعلومات التي تهم المؤسسة خاصة تلك التي لها علاقة بالفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها سواء علي الصعيد الداخلي أو الخارجي وكل هذا بهدف وضع خطط مناسبة لمجابهتها (عبدالفتاح، ٢٠٢٢، ٢٥٦).

وتعد هذه المجالات عناصر أساسية في عمل أي مؤسسة تعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص؛ وذلك نظرا لحساسية وخطورة المرحلة فضلا عن أهميتها في حياة الإنسان، بالإضافة إلي تأثير التطورات والتغيرات المجتمعية والتقنية والوطنية التي ساهمت في ضرورة مراعاة كل هذه المجالات تيسيرا لتربية طفل الروضة في جو من الدعم المؤسسي والتميز المؤسسي الذي ييسر العملية التربوية بصورة جيدة.

**المحور الثالث: الدراسة الميدانية للبحث:-**

**أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:-**

**(١) الهدف من الدراسة الميدانية:** هدفت الدراسة الميدانية إلي تعرف واقع كفايات القيادة

الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

**(٢) أداة الدراسة الميدانية:-** تتكون أداة الدراسة الميدانية من استبانة تتضمن محورين

رئيسيين: (إعداد الباحثة)

**المحور الأول:-** واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء

مدخل اليقظة الإستراتيجية وتشمل:-

- كفايات التفكير الاستشرافي.
- كفايات بناء الرؤية الاستشرافية .
- كفايات بناء الثقافة الاستشرافية.
- كفايات الاتصال الاستشرافي.
- كفايات خصائص القائد الاستشرافي.

**المحور الثاني:-** معوقات تحقق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال

في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

**(٣) عينة البحث:-** تتكون عينة البحث من (٣٤٧) معلمة من معلمات رياض الأطفال

بمحافظة المنيا (جميع مراكز المحافظة)؛ لأنهن أكثر تعامل مع القيادات التربوية (المدير-

الوكيل - المعلمة الأولى - الموجهة) في رياض الأطفال، ويؤثر القيادات التربوية في  
المعلمات إداريا- فنيا - اجتماعيا.

#### (٤). المعاملات العلمية للاستبيان:

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبيان علي النحو التالي:

#### أ . الصدق:

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية:

#### (١) صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان علي مجموعة من المحكمين في مجال رياض الأطفال  
قوامها (٩) محكم وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث  
المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدي مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، وقد تراوحت  
النسبة المئوية لآراء السادة المحكمين حول عبارات الاستبيان ما بين (٧٥% : ١٠٠%)، وبذلك تم  
الموافقة علي جميع عبارات الاستبيان لحصوله علي نسبة أعلي من ٨٠% من آراء السادة  
المحكمين.

#### (٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه علي عينة قوامها (٣٠)  
معلمة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين  
درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك حساب معاملات الارتباط  
بين درجة كل عبارة من عبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معاملات  
الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح النتيجة  
علي التوالي.

أولاً: المحور الأول: واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية:

جدول (١): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي

إليه (ن = ٣٠)

| القائد الاستشرافي |    | الاتصال الاستشرافي |    | بناء الثقافة الاستشرافية |    | بناء الرؤية الاستشرافية |    | التفكير الاستشرافي |    |
|-------------------|----|--------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------|----|
| معامل الارتباط    | م  | معامل الارتباط     | م  | معامل الارتباط           | م  | معامل الارتباط          | م  | معامل الارتباط     | م  |
| ٠.٦١              | ٤٤ | ٠.٦٣               | ٣٣ | ٠.٨١                     | ٢٤ | ٠.٧٢                    | ١١ | ٠.٧٩               | ١  |
| ٠.٧٤              | ٤٥ | ٠.٧٥               | ٣٤ | ٠.٧٧                     | ٢٥ | ٠.٨٠                    | ١٢ | ٠.٧٧               | ٢  |
| ٠.٦٤              | ٤٦ | ٠.٦٩               | ٣٥ | ٠.٧٦                     | ٢٦ | ٠.٧٧                    | ١٣ | ٠.٧٤               | ٣  |
| ٠.٨٠              | ٤٧ | ٠.٥٥               | ٣٦ | ٠.٦٠                     | ٢٧ | ٠.٨٢                    | ١٤ | ٠.٨٤               | ٤  |
| ٠.٧٠              | ٤٨ | ٠.٦٦               | ٣٧ | ٠.٧٧                     | ٢٨ | ٠.٧٤                    | ١٥ | ٠.٧١               | ٥  |
| ٠.٥٨              | ٤٩ | ٠.٨٠               | ٣٨ | ٠.٧٣                     | ٢٩ | ٠.٨٢                    | ١٦ | ٠.٧٦               | ٦  |
| ٠.٦٤              | ٥٠ | ٠.٦٣               | ٣٩ | ٠.٧١                     | ٣٠ | ٠.٧٠                    | ١٧ | ٠.٦٨               | ٧  |
| ٠.٦٦              | ٥١ | ٠.٦٣               | ٤٠ | ٠.٧٢                     | ٣١ | ٠.٨١                    | ١٨ | ٠.٧٥               | ٨  |
| ٠.٦٩              | ٥٢ | ٠.٨٥               | ٤١ | ٠.٧٤                     | ٣٢ | ٠.٦٦                    | ١٩ | ٠.٧٤               | ٩  |
|                   |    | ٠.٨٢               | ٤٢ |                          |    | ٠.٧٥                    | ٢٠ | ٠.٦٤               | ١٠ |
|                   |    | ٠.٥٩               | ٤٣ |                          |    | ٠.٦٠                    | ٢١ |                    |    |
|                   |    |                    |    |                          |    | ٠.٧٦                    | ٢٢ |                    |    |
|                   |    |                    |    |                          |    | ٠.٦٦                    | ٢٣ |                    |    |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (١):

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه ما بين (٠.٥٥ : ٠.٨٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي صدق

الاتساق الداخلي للأبعاد.



**جدول (٢):** معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي

تنتمي إليه (ن = ٣٠)

| م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|
| ١  | ٠.٧٤           | ١٤ | ٠.٧٩           | ٢٧ | ٠.٥٢           | ٤٠ | ٠.٦٧           |
| ٢  | ٠.٧٧           | ١٥ | ٠.٧٢           | ٢٨ | ٠.٧١           | ٤١ | ٠.٨٥           |
| ٣  | ٠.٧٥           | ١٦ | ٠.٧٧           | ٢٩ | ٠.٦٩           | ٤٢ | ٠.٨٠           |
| ٤  | ٠.٧٩           | ١٧ | ٠.٧٠           | ٣٠ | ٠.٧٤           | ٤٣ | ٠.٦٠           |
| ٥  | ٠.٧٢           | ١٨ | ٠.٧٩           | ٣١ | ٠.٦٥           | ٤٤ | ٠.٦١           |
| ٦  | ٠.٧٥           | ١٩ | ٠.٦٩           | ٣٢ | ٠.٦٨           | ٤٥ | ٠.٧٨           |
| ٧  | ٠.٦٨           | ٢٠ | ٠.٧١           | ٣٣ | ٠.٦٠           | ٤٦ | ٠.٦٢           |
| ٨  | ٠.٧٤           | ٢١ | ٠.٦٤           | ٣٤ | ٠.٧٣           | ٤٧ | ٠.٧٦           |
| ٩  | ٠.٧١           | ٢٢ | ٠.٧٥           | ٣٥ | ٠.٦٠           | ٤٨ | ٠.٦٤           |
| ١٠ | ٠.٦٣           | ٢٣ | ٠.٦٧           | ٣٦ | ٠.٥٣           | ٤٩ | ٠.٥١           |
| ١١ | ٠.٧٣           | ٢٤ | ٠.٧٧           | ٣٧ | ٠.٦٦           | ٥٠ | ٠.٦٥           |
| ١٢ | ٠.٧٦           | ٢٥ | ٠.٧٦           | ٣٨ | ٠.٧٨           | ٥١ | ٠.٥٤           |
| ١٣ | ٠.٧٣           | ٢٦ | ٠.٧٤           | ٣٩ | ٠.٦٢           | ٥٢ | ٠.٦٣           |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٢):

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي

تنتمي إليه ما بين (٠.٥١ : ٠.٨٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي صدق

الاتساق الداخلي للمحور.

**جدول (٣):** معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

(ن = ٣٠)

| الأبعاد                         | معامل الارتباط |
|---------------------------------|----------------|
| كفايات التفكير الاستشرافي       | ٠.٩٧           |
| كفايات بناء الرؤية الاستشرافية  | ٠.٩٧           |
| كفايات بناء الثقافة الاستشرافية | ٠.٩٤           |

| الأبعاد                        | معامل الارتباط |
|--------------------------------|----------------|
| كفايات الاتصال الاستشراقي      | ٠.٩٧           |
| كفايات خصائص القائد الاستشراقي | ٠.٩٤           |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٣) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٩٤ : ٠.٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي صدق الاتساق الداخلي للمحور.

ثانياً: المحور الثاني: معوقات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي

تنتمي إليه (ن = ٣٠)

| م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|----|----------------|----|----------------|----|----------------|
| ٥٣ | ٠.٧٨           | ٥٨ | ٠.٧٦           | ٦٣ | ٠.٧٦           |
| ٥٤ | ٠.٨٠           | ٥٩ | ٠.٦٨           | ٦٤ | ٠.٧٠           |
| ٥٥ | ٠.٧٤           | ٦٠ | ٠.٧١           | ٦٥ | ٠.٦٤           |
| ٥٦ | ٠.٦٠           | ٦١ | ٠.٦٩           |    |                |
| ٥٧ | ٠.٧٠           | ٦٢ | ٠.٧٧           |    |                |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٤):

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٦٠ : ٠.٨٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي صدق الاتساق الداخلي للمحور.

## ب . الثبات :

للتأكد من ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث قامت الباحثة بتطبيقه علي عينة قوامها (٣٠) معلمة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (٥): معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

| المحاور                         | معامل الفا |
|---------------------------------|------------|
| كفايات التفكير الاستشراقي       | ٠.٩٠       |
| كفايات بناء الرؤية الاستشرافية  | ٠.٩٢       |
| كفايات بناء الثقافة الاستشرافية | ٠.٨٩       |
| كفايات الاتصال الاستشراقي       | ٠.٨٨       |
| كفايات خصائص القائد الاستشراقي  | ٠.٨٤       |
| الدرجة الكلية للمحور الأول      | ٠.٩٦       |
| الدرجة الكلية للمحور الثاني     | ٠.٩٢       |

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

تراوحت معاملات ألفا ما بين (٠.٨٤ : ٠.٩٦) وهي معاملات دالة إحصائيا مما يشير إلي

ثبات الاستبيان

### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

وتم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

. النسبة المئوية.

. معامل الارتباط.

. معامل الفا لكرونباخ.

. التكرارات.

. الدرجة المقدره.

. نسبة متوسط الاستجابة.

. حدود الثقة.

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوي (٠.٠٥)، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

### تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

سوف تعرض الباحثة نتائج البحث وفقاً للترتيب أبعاد الاستبانة للإجابة عن السؤال الرئيس للبحث " ما واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ؟

وفيما يلي استعراض هذه النتائج:-

#### الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص علي:

ما واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ؟

وللإجابة عن السؤال الأول سيتم عرض أبعاد القيادة الاستشرافية كما يلي:

#### البعد الأول: كفايات التفكير الاستشرافي:-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث علي(١٠) عبارات من عبارات الاستبانة:

**جدول (٦):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (البعد الأول:

كفايات التفكير الاستشرافي) (ن = ٣٤٧)

| الترتيب | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة |        |         |        |        | العبارات  | م |
|---------|----------------------|----------------|-----------|--------|---------|--------|--------|---|---|
|         |                      |                | أبدأ      | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |   |   |
| ٨       | ٠.٦٧                 | ١١٥٨           | ٢٩        | ٥٣     | ١٠٢     | ٩٨     | ٦٥     | ١. الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحليل البيانات الكبيرة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ لتعزيز قدرة العاملين علي استشراف المستقبل. |   |
| ١       | ٠.٨٣                 | ١٤٤٣           | ٣         | ٣١     | ٥٥      | ٧٧     | ١٨١    | ٢. مشاركة المعرفة وتبادل الأفكار بين العاملين بالروضة ؛ مما يسهم في تعزيز الفهم الجماعي وبناء استراتيجيات مبتكرة.                     |   |

| الترتيب   | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة           |        |         |        |        | العبارات  | م  |
|---|----------------------|----------------|---------------------|--------|---------|--------|--------|---|----|
|   |                      |                | أبدأ                | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |   |    |
| ٣   | ٠.٧٤                 | ١٢٨٨           | ٢٤                  | ٤١     | ٦١      | ١٠٦    | ١١٥    | تقييم المعلومات والأفكار بشكل معياري وبدون تحيزات لاتخاذ قرار مناسب لطبيعة العمل بالروضة.         | ٣  |
| ٥   | ٠.٧١                 | ١٢٣١           | ٢٠                  | ٤١     | ٨٢      | ١٣٧    | ٦٧     | توقع التحديات المستقبلية التي قد تحدث ومواجهتها أثناء العمل بالروضة.                              | ٤  |
| ٢   | ٠.٧٧                 | ١٣٤٠           | ٢٤                  | ٢٧     | ٦٣      | ٩٢     | ١٤١    | طرح سيناريوهات متعددة للمستقبل، بحيث يكون لدي القيادات بالروضة خطط بديلة للتعامل مع مختلف الظروف. | ٥  |
| ٧   | ٠.٦٨                 | ١١٨٦           | ٢٨                  | ٢١     | ١٤٠     | ٩٤     | ٦٤     | استخدام التحليل البيئي في تحديد الفرص والتهديدات نقاط القوة والضعف للروضة.                        | ٦  |
| ٦   | ٠.٧٠                 | ١٢٢٠           | ٢٥                  | ٥٦     | ٨١      | ٨٥     | ١٠٠    | مشاركة كافة العاملين بالروضة في صنع القرار.   | ٧  |
| ١٠  | ٠.٦٥                 | ١١٣٣           | ٢٠                  | ٧٩     | ١١٥     | ٥٥     | ٧٨     | إيجاد حلول مبتكرة للتحديات المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة المشكلات الحالية.                 | ٨  |
| ٤   | ٠.٧٢                 | ١٢٤٥           | ١٧                  | ٤٠     | ١٢٨     | ٤٦     | ١١٦    | دمج مختلف المجالات (اجتماعية، اقتصادية، بيئية، تقنية) لخدمة العمل بالروضة.                        | ٩  |
| ٩   | ٠.٦٧                 | ١١٥٥           | ٦                   | ٧٢     | ١٢٤     | ٩٢     | ٥٣     | التفاعل مع البيئة المحيطة للتكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة بشكل استباقي داخل الروضة.          | ١٠ |
|   | ٠.٧١                 | ١٢٣٩٩          | الدرجة الكلية للبعد |        |         |        |        |   |    |
| الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٦ الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٤ |                      |                |                     |        |         |        |        |   |    |

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول (كفايات التفكير

الإستشراقي) ما بين (٠.٦٥ : ٠.٨٣).

وجاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢، ٥) تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في كفايات التفكير الاستشراقي، وجاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققها في التفكير الاستشراقي.

وبلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد ككل (٠.٧١) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحقق كفايات التفكير الإستشراقي لدي القيادات التربوية برياض الأطفال؛ وقد يرجع ذلك إلي قلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تنمي مهارات المستقبل المختلفة والتي منها التفكير الإستشراقي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، ندا، ٢٠٢٢، ١٧٠ - ٢٠٣) التي أوصت بضرورة تعميق وعي القائمين علي الإدارة بمهارات التفكير الاستشراقي والاهتمام بطبيعة العلاقة بين التفكير الإستشراقي ودوره في بناء التميز التنظيمي والإداري، كما أكدت منظمة الإسكوا حاجة المنظمات والمؤسسات المختلفة إلي الإستشراف الاستراتيجي والتفكير بالمستقبل للتحقق بشكل منظم من الاتجاهات الناشئة والفرص والتحديات والمخاطر، كما بينت المنظمة ابرز الأدوات والمنهجيات اللازمة لبناء استراتيجيات مرنة عبر التفكير بمختلف السيناريوهات المستقبلية.

كما أكد المكتب التنفيذي للأمين العام للأمم المتحدة (٢٠٢٣). علي ضرورة بناء ثقافة التفكير الاستشراقي والتزود بأحداث المهارات اللازمة من أجل تأثر أعمق لمنظومة الأمم المتحدة في كل المجالات، ويعتبر هذا فكر جدد يسعى إلي التغيير والتجديد في ضوء التحديات التي تطرأ فجأة علي كل المؤسسات والذي يجب أن تتبناه المؤسسات التعليمية بأكملها.

وبينت دراسة (Chen, R. 2024.53-65) أن عينة البحث تعلموا التفكير الاستشراقي من خلال التجارب المباشرة والتجارب غير المباشرة وعمليتي التفكير - التفكير النظمي والتفكير المجازي، وتعمل هذه الدراسة علي توسيع الفهم الحالي للتفكير الاستشراقي وممارسات التعلم بين رواد الأعمال التعليميين الصينيين، وسعي البحث في تنمية قدرات التفكير الاستشراقي لدي القادة الصينيين من خلال التعلم غير الرسمي أثناء الأزمات (مثل أزمة الكورونا) ويقدم قيمة عملية لتنمية القيادة في الثقافة الصينية.

وتتفق أيضا هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( Cheng, Y. C. 2023.729-742 ) التي بينت أن الإداريين يظهرون ضعفاً في القيادة الاستشراقية؛ ولهذا السبب، يتم تقديم إرشادات إلي

مديري المدرسة الخاصة الممولة من الدولة الواقعة في مقاطعة كانيار، منطقة أزوجيس، أبرشية غوابان، وأضافت دراسة (Molina, O. A. M. 2018.115-125) أن التفكير الاستشراقي حجر الأساس لدي القيادة الاستشرافية في المجال التعليمي.

### البعد الثاني: بناء الرؤية الاستشرافية:-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث علي(١٣) عبارة من عبارات الاستبانة:

**جدول (٧):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (البعد الثاني):

بناء الرؤية الاستشرافية) (ن = ٣٤٧)

| الترتيب | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة |        |         |        |        | العبارات   | م  |
|---------|----------------------|----------------|-----------|--------|---------|--------|--------|--|----|
|         |                      |                | أبدأ      | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |  |    |
| ٧       | ٠.٧٦                 | ١٣١٢           | ١٧        | ٢٤     | ٨٠      | ١٢٣    | ١٠٣    | صياغة رؤية استشرافية واضحة ومحددة للروضة مع العاملين.  | ١١ |
| ٦       | ٠.٧٦                 | ١٣١٢           | ٣         | ٤٤     | ٨٣      | ١١٣    | ١٠٤    | نشر الرؤية الاستشرافية للروضة علي مواقع الروضة بالإنترنت، وداخل الروضة بين العاملين.                                 | ١٢ |
| ٤       | ٠.٧٨                 | ١٣٤٨           | .         | ٤٤     | ٧٢      | ١١١    | ١٢٠    | صياغه الغايات والأهداف الاستراتيجية الاستشرافية للروضة وفق أساليب ومنهجية علمية لتحقيق ما تسعى للوصول إليه مستقبلاً. | ١٣ |
| ١       | ٠.٨١                 | ١٤١٤           | ٨         | ٢٨     | ٣٥      | ١٣٥    | ١٤١    | تقسيم الأهداف الاستراتيجية الاستشرافية إلي أنشطة متنوعة يمكن تحقيقها.  | ١٤ |
| ٨       | ٠.٧٤                 | ١٢٩٠           | ١١        | ٣٢     | ٨٧      | ١٣١    | ٨٦     | تحديد القيم الاستشرافية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستشرافية للروضة.   | ١٥ |
| ٢       | ٠.٨١                 | ١٤٠٦           | ٢٥        | ١٨     | ٣٣      | ١٠٩    | ١٦٢    | تحديد أدوار العاملين في تنفيذ الرؤية الاستشرافية للروضة.   | ١٦ |

| الترتيب   | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة           |        |         |        |        | العبارات | م   |  |
|---|----------------------|----------------|---------------------|--------|---------|--------|--------|----------|---|--|
|   |                      |                | أبداً               | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |          |   |  |
| ٥   | ٠.٧٧                 | ١٣٣٠           | ٢٥                  | ٢١     | ٧٨      | ٨٦     | ١٣٧    | ١٧       | اقترح التكلفة المادية المتوقعة لتنفيذ أنشطة تحقيق الرؤية الاستشرافية للروضة.                                |  |
| ٣   | ٠.٨٠                 | ١٣٨٠           | ٢٨                  | ١٨     | ٤١      | ١٠٧    | ١٥٣    | ١٨       | تحديد المسؤولين عن متابعة تحقيق أهداف الرؤية الاستشرافية.   |  |
| ٩   | ٠.٧٣                 | ١٢٦٦           | ٢٥                  | ٣٢     | ٧٠      | ١٣٣    | ٨٧     | ١٩       | تخصيص الموارد (المالية، البشرية، التكنولوجية) الكافية لدعم تنفيذ الخطة.                                     |  |
| ١٢  | ٠.٧٠                 | ١٢١٩           | ٥٠                  | ٢٥     | ٦٨      | ١٠٥    | ٩٩     | ٢٠       | تحديد الخطط التشغيلية اللازمة لتسهيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الاستشرافية بالروضة.                          |  |
| ١٣  | ٠.٦٣                 | ١٠٩١           | ٥٠                  | ٨٢     | ٥٤      | ٩٠     | ٧١     | ٢١       | تدريب العاملين بالروضة علي أساليب التفكير التحليلي والاستشرافي.   |  |
| ١٠  | ٠.٧٣                 | ١٢٦٤           | ٢٣                  | ٦٧     | ٢٠      | ١٣٨    | ٩٩     | ٢٢       | مراجعة أساليب العمل المختلفة علي مستوي جميع أقسام الروضة بشكل منتظم لضمان المعرفة التامة باتجاهات المستقبل. |  |
| ١١  | ٠.٧٢                 | ١٢٤٧           | ٣٣                  | ٢٩     | ٨٣      | ١٠٣    | ٩٩     | ٢٣       | إستخدام أساليب نوعية وإحصائية لوضع صورة واضحة لمستقبل الروضة.   |  |
|   | ٠.٧٥                 | ١٦٨٧٩          | الدرجة الكلية للبعد |        |         |        |        |          |   |  |
| الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٦ الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٤ |                      |                |                     |        |         |        |        |          |   |  |

ويتضح من جدول (٧) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الثاني (بناء الرؤية الإستشرافية) ما بين (٠.٦٣ : ٠.٨١).

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١٣، ١٤، ١٦، ١٧، ١٨) تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في بناء الرؤية الاستشرافية، جاءت



نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١١، ١٢، ١٥، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في بناء الرؤية الإستشرافية.

\* بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد ككل (٠.٧٥) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في بناء الرؤية الإستشرافية؛ وقد يرجع ذلك إلي وكثرة الأعباء علي مديري المدارس التابع لها رياض الأطفال؛ مما يقلل من فرص الإبداع والابتكار والاعتماد في العمل علي تطبيق القرارات الوزارية واللوائح والقوانين، فضلا عن قلة الورش والدورات التدريبية التي تمكن القيادات التربوية من الإلمام بمبادئ وخطوات التخطيط الاستراتيجي وصياغة أهداف مستقبلية واضحة ومحددة وخطوات التفكير الإستباقي، وكذلك عدم وجود خطة استراتيجية توضح نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات لرياض الأطفال، نتيجة الجهل بالتحليل البيئي SWot.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pedaste, M., Leijen, Ä., Kivirand, T., Nelis, P., & Malva, L. 2024. 1503-1519). بينت أن المشاركة في الدورات التدريبية أثناء الخدمة التي تركز علي التعليم الشامل والعمل كقائد مدرسي ولا تسعى إلي تدريب القيادات علي كيفية صياغة رؤية ورسالة وغايات وأهداف استراتيجية في ضوء خطوات التحليل البيئي.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Poonvichaen, J., & Sutheejariyawattana, P. 2022. 231-245) التي بينت أن تعرض المعلمين والقيادات لدورات تدريبية تعتمد علي التخطيط والعمل والملاحظة والتأمل (PAOR) ساهمت في تنمية مهارات القيادة الاستشرافية لديهم. كما بينت دراسة (Chen, H. H., & Yuan, Y. H. 2021. 15) أن هناك علاقة إيجابية بين التدريس الإبداعي لدي المعلم وبين تواجد قيادة استشرافية في المدرسة، كما أن "خيال المعلم" و "التدريس الإبداعي للمعلم" يتأثر بمستوي توافر "القيادة الاستشرافية للمدير".

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم & المرزوقي، ٢٠٢١، ٧٤ - ٩٤) التي توصلت إلي وجود اهتمام بالقيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة في كثير من الدول العربية في مجالات عديدة مثل: المناهج الدراسية وما تتضمنه من طرائق وأساليب تدريس وتقييم، وعمليات تعليم وتعلم داخل وخارج الصف، والتنمية المهنية للمعلمين، وبناء رؤية ورسالة وتحديد أهداف استراتيجية تدعم عمليات التعليم والتعلم الفعال، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة، وإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامج تعليم وتعلم الطلبة تخطيطاً وتنفيذاً وتقيماً، كما بينت

النتائج اقتصر اهتمام معايير الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان علي عدد قليل من المؤشرات الخاصة بمجالات القيادة التعليمية مثل اتباع مدير المدرسة أساليب إشرافية متنوعة، وتنفيذ برامج التنمية المهنية وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين.

### البعد الثالث: كفايات بناء الثقافة الاستشرافية:-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث علي(٩) عبارات من عبارات الاستبانة:

**جدول (٨):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (البعد الثالث:

كفايات بناء الثقافة الاستشرافية) (ن = ٣٤٧)

| م  | العبارات   | الاستجابة                |        |         |        |        | الدرجة المقدره           | نسبة متوسط الاستجابة | الترتيب |
|----|--|--------------------------|--------|---------|--------|--------|--------------------------|----------------------|---------|
|    |  | أبداً                    | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |                          |                      |         |
| ٤  | تبني ثقافة التميز المؤسسي الإستشرافي للروضة.   | ٨                        | ٥٢     | ٩٦      | ٩١     | ١٠٠    | ٠.٧٣                     | ٨                    |         |
| ٥  | تعزيز التعاون والشراكة بين العاملين بالروضة؛ مما يساهم في تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بينهم.           | .                        | ٢٥     | ٧٧      | ٧٨     | ١٦٧    | ٠.٨٢                     | ١                    |         |
| ٦  | تعزيز القيم الأخلاقية لبناء الثقافة الاستشرافية، للمساهمة في بناء الثقة بين الأفراد وتعزز الالتزام بالمبادئ. | .                        | ٢٨     | ٧٠      | ١٠٤    | ١٤٥    | ٠.٨١                     | ٣                    |         |
| ٧  | تبني ثقافة الانفتاح والثقة بين العاملين داخل الروضة  | .                        | ٢٩     | ٦٤      | ١٥٠    | ١٠٤    | ٠.٧٩                     | ٥                    |         |
| ٨  | بناء القيم المؤسسية الداعمة للزهاء والشفافية بالروضة   | .                        | ٣٢     | ٦٢      | ١٤٤    | ١٠٩    | ٠.٧٩                     | ٤                    |         |
| ٩  | بناء ثقافه استشرافية داعمة للتميز المؤسسي بالروضة.   | .                        | ٤      | ١٠٣     | ١٠٨    | ١٣٢    | ٠.٨١                     | ٢                    |         |
| ١٠ | تبني ثقافه ريادة الأعمال والابتكار داخل الروضة.  | ٨                        | ٥٥     | ٧٦      | ٩٣     | ١١٥    | ٠.٧٥                     | ٧                    |         |
| ١١ | الحث علي تطوير المهارات؛ لاستثمار الوقت والموارد في بناء قدرات العاملين بالروضة وتوسيع آفاقهم.               | ٨                        | ٦٣     | ٤٨      | ١٢١    | ١٠٧    | ٠.٧٥                     | ٦                    |         |
| ١٢ | يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.   | .                        | ٩٧     | ٨٩      | ١٠٣    | ٥٨     | ٠.٦٧                     | ٩                    |         |
|    |  | الدرجة الكلية للبعد      |        |         |        |        | ١٢٠٠٢                    | ٠.٧٧                 |         |
|    |  | الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٦ |        |         |        |        | الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٤ |                      |         |

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الثالث (كفايات بناء الثقافة الاستشرافية) ما بين (٠.٦٧ : ٠.٨٢).

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩) تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في بناء الثقافة الاستشرافية.

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢٤، ٣٠، ٣١، ٣٢) أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققها في بناء الثقافة الاستشرافية.

\* بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد ككل (٠.٧٧) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلي تحققه بدرجة متوسطة في بناء الثقافة الاستشرافية، وقد يرجع ذلك إلي عزوف القيادات التربوية برياض الأطفال عن المشاركة والتعاون مع المعلمات؛ نظرا لكثرة الأعباء المطلوبة منهن بالروضة، فضلا عن عدم تقبل القيادات التربوية الطرق والتقنيات الحديثة في الإدارة واعتمادهم علي الطرق التقليدية المعتادة في العمل؛ مما يقلل من فرص نشر القيم المؤسسية التي تبث ثقافة الريادة والتميز المؤسسي الداعم لرؤية مصر ٢٠٣٠، بجانب عدم مراعاة جوانب الكفاءة في اختيار القيادات التربوية في رياض الأطفال والتي تتقبل ثقافة الانفتاح والمشاركة قدرات استشرافية جديدة لدي معلمات الروضة.

وتتفق هذه النتيجة مع ( Kennedy, M. P. 2011 ) التي أكدت حالة القيادات التربوية في التعليم إلي تنمية مهارات القيادة المستدامة والاتجاه نحو التنبؤ المستقبلي فضلا عن أهمية بناء برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة المستدامة واستخدام التكنولوجيا في الإدارة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) التي بينت أن القيادات التربوية تحتاج إلي برنامج لتطوير الاحتياجات التقنية، والاحتياجات الإدارية، واحتياجات التطوير الذاتي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Shaw, T. 2018) التي أكدت علي توافر الخصائص القيادية الاستشرافية وتطبيقها علي أرض الواقع في المجالات المختلفة ومنها الجانب الاجتماعي والبيئي والاقتصادي داخل التعليم.

وأوصت دراسة(خلفان، أحمد، ٢٠٢٣، ١٤٠ - ١٦٥ ) بتبني وزارة التربية والتعليم برنامج وطني لتنفيذ وتعزيز ممارسات الاستدامة في قطاع التعليم، والعمل علي تقديم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية لكافة قيادات المدارس لتطوير ورفع درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة.

وأوصت دراسة (السبيعي، ٢٠٢٤، ٧٤-١١٠) بضرورة تعزيز ممارسات القيادة المستدامة بالمدرسة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقه والعمل علي تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم والعمل علي رفع الوعي لدي العاملين بأهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة لدورها الفاعل في الأداء المدرسي.

وتتفق نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة البحث الحالي مما يؤكد أهمية بناء الثقافة الاستشرافية لدي القيادات التربوية استجابة لمتطلبات العصر ومواكبة التحديات العالمية التي يتعرض لها المؤسسات التربوية المختلفة وخاصة رياض الأطفال.

#### البعد الرابع: كفايات الاتصال الاستشرافي:-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث علي (١١) عبارة من عبارات الاستبانة:

**جدول (٩):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (البعد الرابع:

كفايات الاتصال الاستشرافي) (ن = ٣٤٧)

| الترتيب | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة |        |         |        |        | العبارات  | م  |
|---------|----------------------|----------------|-----------|--------|---------|--------|--------|---|----|
|         |                      |                | أبداً     | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |   |    |
| ١١      | ٠.٦٩                 | ١١٩٨           | ١٧        | ٤٩     | ١٥٠     | ٢٢     | ١٠٩    | استخدام التكنولوجيا الرقمية في المجالات المختلفة للعمل بالروضة.               | ٣٣ |
| ١٠      | ٠.٧٠                 | ١٢١٠           | ١٦        | ٥٥     | ٩٨      | ١٠٠    | ٧٨     | عقد ورش عمل لتوضيح كيفية تحقيق الأهداف والغايات الاستشرافية للعاملين بالروضة. | ٣٤ |
| ٣       | ٠.٧٥                 | ١٣٠٨           | ٨         | ٥٥     | ٥٧      | ١١٦    | ١١١    | تقبل الأفكار والمقترحات الابتكارية من قبل العاملين بالروضة.                   | ٣٥ |
| ٢       | ٠.٨١                 | ١٤٠٣           | ٤         | ١٨     | ٧٨      | ١٠٦    | ١٤١    | مراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل بالروضة.                                  | ٣٦ |
| ٩       | ٠.٧١                 | ١٢٢٨           | ١٦        | ٥٩     | ٩٣      | ٨٠     | ٩٩     | عقد ورش عمل للعاملين بالروضة لتوضيح الرؤية الاستشرافية للروضة.                | ٣٧ |

| الترتيب   | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدرة | الاستجابة           |        |         |        |        | العبارات   | م  |
|---|----------------------|----------------|---------------------|--------|---------|--------|--------|--|----|
|   |                      |                | أبدأ                | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |  |    |
| ٦   | ٠.٧٢                 | ١٢٤٧           | ٢٠                  | ٦٦     | ٥٦      | ٩٨     | ١٠٧    | تحفيز المرؤوسين للعمل تحقيقاً للأهداف الاستشرافية للروضة.  | ٣٨ |
| ٧   | ٠.٧١                 | ١٢٣٥           | ٢٤                  | ٨٠     | ٤٥      | ٧٤     | ١٢٤    | تقديم التغذية الراجعة علي نحو فعال للعاملين بالروضة.   | ٣٩ |
| ٥   | ٠.٧٣                 | ١٢٦١           | ١٦                  | ٨٥     | ٢٩      | ٩٧     | ١٢٠    | مشاركة جميع العاملين في إنجاز الرؤية الاستشرافية بالروضة.  | ٤٠ |
| ٨   | ٠.٧١                 | ١٢٣٢           | ٢٠                  | ٧٥     | ٤٢      | ١١٤    | ٩٦     | عقد اجتماع دوري مع العاملين بالروضة للوقوف علي مستوي الإنجاز في تحقيق الغايات والأهداف الاستشرافية للروضة. | ٤١ |
| ١   | ٠.٨٢                 | ١٤١٧           | .                   | ٢١     | ٨٣      | ٨٩     | ١٥٤    | إنشاء جروبات للتواصل السريع في الحالات الطارئة من خلال أحد التطبيقات الرقمية الحديثة.                      | ٤٢ |
| ٤   | ٠.٧٣                 | ١٢٦٨           | ٨                   | ٥٧     | ٧٩      | ١٠٦    | ٩٧     | استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في متابعة العمل والعاملين بالروضة.  | ٤٣ |
|   | ٠.٧٣                 | ١٤٠٠٧          | الدرجة الكلية للبعد |        |         |        |        |  |    |
| الحد الأدنى للنقطة = ٠.٧٦ الحد الأعلى للنقطة = ٠.٨٤ |                      |                |                     |        |         |        |        |  |    |

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الرابع (الاتصال الاستشرافي)

ما بين (٠.٦٩ : ٠.٨٢).

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤٢، ٣٦) تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للنقطة

؛مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في الاتصال الاستشرافي.

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٣) أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققها في كفايات الاتصال الاستشراقي.

\* بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد ككل (٠.٧٣) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في كفايات الاتصال الاستشراقي، وقد يرجع ذلك إلي رفض القيادات التربوية برياض الأطفال لتقبل الإدارة التكنولوجية والتطبيقات الرقمية الحديثة التي تسهل عملات الإدارة وتمكن من إنجاز الأعمال بحالة من السرعة والجودة في الأداء وتوفير في الوقت، وقد يرجع ذلك أيضا إلي قلة توافر مهارات الإتصال الفعال لدي القيادات التربوية برياض الأطفال وضعف قدرتهم علي التفاعل بينهم وبين العاملين بالروضة، كما قد يرجع إلي ضعف القدرة علي التعامل مع التقنيات والتطبيقات الرقمية الجديدة مما يقل من استخدام الأوراق ويبسط في الإجراءات ويقلل في المجهود والوقت وهذا ما أكدته دراسة (الشمي، فضل، عبد اللطيف ٢٠٢٠، ٧٣-١٠٣).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (مطاوع، ٢٠١٦،) ضرورة توافر البرامج والخطط لتأهيل العاملين بالإدارات التعليمية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وأهمية توزيع الأدوار وفقا للأهداف المحددة.

كما أكدت دراسة (أبو العلا، ٢٠١٧،) أنه لم تعد الإدارة التقليدية قادرة علي الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته فقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية حتما ضرورة، ولا بد من توافر بدائل ممكنة لتفعيل استخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية.

كما أوضحت دراسة (الحضري، الخميس، عاشور، ٢٠٢٣، ٣٣٥ - ٣٨٥) إلي أن تحقيق الاتصال الإداري الجيد سبيل لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة ويساهم في إيجاد مناخ مشجع علي العمل خال من المشكلات الإدارية ومشكلات العمل، كما أن تطبيق ونشر ثقافة التطوع يحقق المشاركة المجتمعية ويساهم في تحقيق النمو المجتمعي المنشود والحرص علي بناء اتجاهات إيجابية نحو الاتصال الإيجابي في العمل بوجه عام والتطوعي بوجه خاص وتعزيز قيم الانتماء والاتصال البناء والعمل التطوعي من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

#### البعد الخامس: كفايات خصائص القائد الاستشراقي:-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث علي (٩) عبارات من عبارات الاستبانة:

**جدول (١٠):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (البعد

الخامس: كفايات خصائص القائد الاستشراقي) (ن = ٣٤٧)

| الترتيب   | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة           |        |         |        |        | العبارات  | م  |
|---|----------------------|----------------|---------------------|--------|---------|--------|--------|---|----|
|   |                      |                | أبداً               | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |   |    |
| ١   | ٠.٧٩                 | ١٣٦٤           | .                   | ١٢     | ١١٦     | ١٠٣    | ١١٦    | توافر القدرة علي مواجهة المخاطر والتحديات المتوقعة بالروضة.                         | ٤٤ |
| ٦   | ٠.٧٤                 | ١٢٧٦           | .                   | ٦٠     | ٨٥      | ١٠٩    | ٩٣     | تقبل ثقافة التغيير بالروضة وليس التكيف والمواءمة مع الواقع.                         | ٤٥ |
| ٧   | ٠.٧٣                 | ١٢٦٤           | .                   | ٩١     | ٨٠      | ٣٨     | ١٣٨    | المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة والتحديات غير المتوقعة.                        | ٤٦ |
| ٥   | ٠.٧٤                 | ١٢٧٦           | ١٧                  | ٥٤     | ٩١      | ٤٧     | ١٣٨    | إعادة تقييم الاستراتيجيات وتعديل الخطط حسب الحاجة.                                  | ٤٧ |
| ٩   | ٠.٦٩                 | ١١٩٦           | ٣٨                  | ٥٨     | ٥٨      | ٩٧     | ٩٦     | التواصل مع الروضات الاخرى لبناء الآراء والخبرات اللازمة لتطوير العمل بالروضة.       | ٤٨ |
| ٢   | ٠.٧٧                 | ١٣٣٦           | ١١                  | ٢٢     | ٦٤      | ١٦١    | ٨٩     | تقبل ثقافة التفويض لمهام محددة بالروضة لبناء الثقة بين أعضاء فريق العمل بالروضة.    | ٤٩ |
| ٣   | ٠.٧٤                 | ١٢٨٩           | ٧                   | ٤٥     | ١٠٠     | ٨٣     | ١١٢    | حضور الندوات والملتقيات العلمية والمجتمعية ذات الصلة بالطفولة المبكرة.              | ٥٠ |
| ٤   | ٠.٧٤                 | ١٢٨٥           | ٣                   | ٥٨     | ٨٧      | ٩٠     | ١٠٩    | التواصل بوضوح وفعالية؛ مما يساعده في إلهام وتحفيز فريقه نحو تحقيق الأهداف المشتركة. | ٥١ |
| ٨   | ٠.٧١                 | ١٢٣٦           | ٢١                  | ٧٤     | ٦٧      | ٥٩     | ١٢٦    | إعداد فرق العمل التي تتمتع بالتنوع والقدرة علي الابتكار.                            | ٥٢ |
|   | ٠.٧٤                 | ١١٥٢٢          | الدرجة الكلية للبعد |        |         |        |        |   |    |
| الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٦ الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٤ |                      |                |                     |        |         |        |        |   |    |

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الخامس (القائد الاستشراقي) ما بين (٠.٦٩ : ٠.٧٩).

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤٤، ٤٩) تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في القائد الاستشراقي.

\* جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥٠، ٥١، ٥٢) أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققها في القائد الاستشراقي.

\* بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد ككل (٠.٧٤) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في القائد الاستشراقي ؛ وقد يرجع ذلك إلي إختيار القيادات التربوية في رياض الأطفال في ضوء الأقدمية وسنوات الخبرة وليس في ضوء الكفاءة والجدارة، وبالتالي لا يستطيع القائد التربوي في رياض الأطفال علي مواجهة التحديات المتوقعة أو المخاطر والسعي للتكيف مع التغيرات الحديثة وتقبل التغيير والتطوير للأفضل، والتماشي مع ما فرضته الثورات المعرفية والرقمية والعلمية والمداخل الإدارية الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع تيجية دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) التي أكدت علي ضرورة تطوير المهارات الذاتية للقائد الاستشراقي والتي منها قدرته علي الإبداع والابتكار في العمل والقدرة علي المخاطرة والتواصل مع الآخرين وقبول فكرة التفويض فضلا عن بناء فريق عمل متعاون وقوي.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، ٢٠١٨، ٤٩٧ - ٥٢٠) التي بينت أن المهارات الإدارية للقائد التربوي تتطلب تدريب وورش عمل قائمة علي أساليب التدريب في الوقت الحاضر؛ حيث المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، وتدريب الحاسوبية؛ مما يتطلب بناء البيئة الإيجابية القادرة علي صناعة الإبداع التربوي ومنها، أن التشريعات الإدارية في المؤسسات التربوية لابد لها أن تساير روح العصر، وتتضمن أحكامها مبادئ تنظيمية قادرة علي مواجهة المستقبل والظروف المتغيرة لمضاعفة الإنجاز والكشف عن المواهب الخلاقة والطاقات الكامنة المبدعة وتميبتها لدفع عجلة التقدم إلي الأمام

وبين (الشمري & إبراهيم & محمد، ٢٠١٨، ٥٣ - ٧٣) أن القيادة التربوية تتمثل في أن القيادة الإدارية عملية إنسانية بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للدرجات الإنسانية. ثم حدد مهام القيادة



التربوية ونظرياتها، وصفات القائد التربوي ومهاراته. كما أن نجاح القائد يتطلب مجموعة من المهارات الأساسية التي تتمثل في (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية). وجاءت نتائج البحث مؤكدة علي أن المتطلبات العامة لوظيفة القيادة الإدارية تتضمن القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي إلي جاني إنجاز الخطط وتنفيذها بالالتزام بعيد عن المركزية حتي يكون القطاع الذي يعول عليه بالقيام بالدور الاستراتيجي في التنمية الإدارية.

كما أوصت دراسة (جرجيس، ٢٠٢١، ١٤٢-١٥٨) العمل علي تدريب المدراء من خلال دورات داخلية وخارجية تركز علي اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والثقافة في قيادة المنصب الإداري والمنظمة ككل.

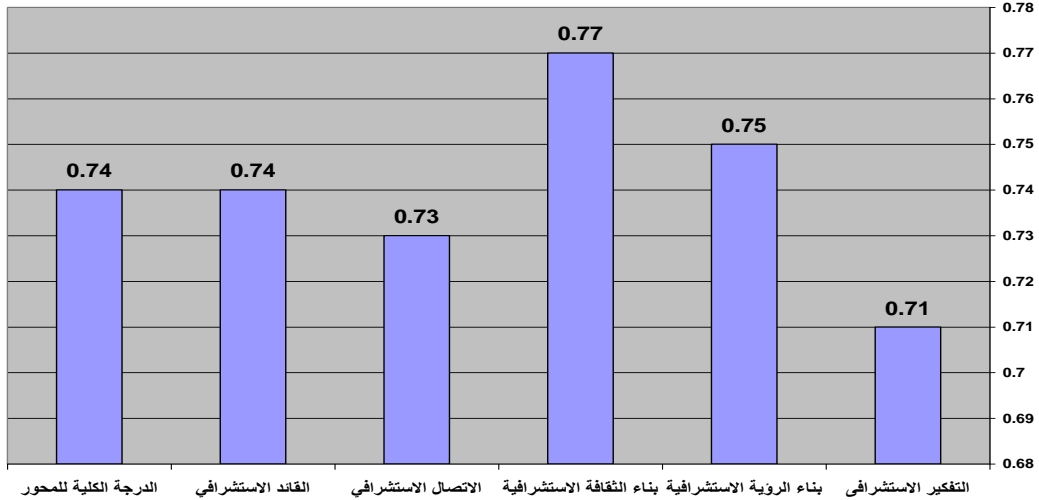
**جدول (١١):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لأبعاد القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية(ن = ٣٤٧)

| م | الأبعاد                         | الدرجة المقدره           | نسبة متوسط الاستجابة     | الترتيب |
|---|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| ١ | كفايات التفكير الاستشرافي       | ١٢٣٩٩                    | ٠.٧١                     | ٥       |
| ٢ | كفايات بناء الرؤية الاستشرافية  | ١٦٨٧٩                    | ٠.٧٥                     | ٢       |
| ٣ | كفايات بناء الثقافة الاستشرافية | ١٢٠٠٢                    | ٠.٧٧                     | ١       |
| ٤ | كفايات الاتصال الاستشرافي       | ١٤٠٠٧                    | ٠.٧٣                     | ٤       |
| ٥ | كفايات خصائص القائد الاستشرافي  | ١١٥٢٢                    | ٠.٧٤                     | ٣       |
|   | الدرجة الكلية للمحور            | ٦٦٨٠٩                    | ٠.٧٤                     |         |
|   |                                 | الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٦ | الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٤ |         |

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ما بين (٠.٧١ : ٠.٧٧).
- جاء في الترتيب الأول من حيث كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية (كفايات بناء الثقافة الاستشرافية)، بينما جاء في الترتيب الثاني (كفايات بناء الرؤية الاستشرافية)، بينما جاء في الترتيب الثالث (كفايات خصائص القائد الاستشرافي)، بينما جاء في الترتيب الرابع (كفايات الاتصال الاستشرافي)، بينما جاء في الترتيب الخامس (كفايات التفكير الاستشرافي).

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٧٤) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (١): رسم بياني يوضح نسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لأبعاد واقع القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص علي:

ما معوقات تحقيق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال

في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ؟

ويضم هذا الجزء علي (١٣) عبارة من عبارات الاستبانة:-

**جدول (١٣):** الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور

الثاني: معوقات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة

الإستراتيجية) (ن = ٣٤٧)

| الترتيب | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة المقدره | الاستجابة |        |         |        |        | العبارات | م   |
|---------|----------------------|----------------|-----------|--------|---------|--------|--------|----------|---|
|         |                      |                | أبداً     | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |          |   |
| ٨       | ٠.٨٥                 | ١٤٧٦           | ٦         | ١٩     | ٥٣      | ٧٢     | ١٩٧    | ٣        | قلة الدورات التدريبية عن أبعاد القيادة التربوية الاستشرافية لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال |
| ٥       | ٠.٨٦                 | ١٤٩٥           | ٦         | ٢٣     | ٢٨      | ٩١     | ١٩٩    | ٤        | ضعف أساليب القياس والتقييم التي تمكن القيادات التربوية من قياس مستوي المهارات الاستشرافية لديهم.  |
| ١٣      | ٠.٧٩                 | ١٣٦٤           | ٣٢        | ٢٨     | ٤٥      | ٦٩     | ١٧٣    | ٥        | افتقار القيادات التربوية لسمات القائد الاستشرافي التربوي في رياض الأطفال.                         |
| ٣       | ٠.٨٩                 | ١٥٣٧           | ١٣        | ١٢     | ٢٣      | ٦٤     | ٢٣٥    | ٦        | غياب سياسة الترقى حسب الكفاءات والجدارات في رياض الأطفال.   |
| ٧       | ٠.٨٦                 | ١٤٨٨           | ١٣        | ١٨     | ١٩      | ١٠٣    | ١٩٤    | ٧        | سيطرة الرروتين علي أداء العمل لدي القيادات التربوية برياض الأطفال.                                |
| ٩       | ٠.٨٥                 | ١٤٧٠           | ١٩        | ٢٥     | ٢٠      | ٧٤     | ٢٠٩    | ٨        | مقاومة ثقافة التغيير لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال.                                       |
| ١٢      | ٠.٨١                 | ١٤١٣           | ٢٣        | ٢٠     | ٤٣      | ٨٤     | ١٧٧    | ٩        | كثرة القيود الإدارية التي تقلل من الابتكارية في العمل داخل رياض الأطفال.                          |
| ١٠      | ٠.٨٢                 | ١٤٢٢           | ١٥        | ٣٤     | ٣٨      | ٧٥     | ١٨٥    | ١٠       | ضعف الوعي بمبادئ التنمية المستدامة في رياض الأطفال.   |
| ١١      | ٠.٨١                 | ١٤١٤           | ١٣        | ٣٥     | ٣٠      | ١٠٤    | ١٦٥    | ١١       | ضعف تقبل التكنولوجيا الرقمية في إنجاز العمل برياض الأطفال.  |

| م | العبارات  | الاستجابة                |        |         |        |       | نسبة متوسط الاستجابة     | الدرجة المقدره | الترتيب |
|---|---|--------------------------|--------|---------|--------|-------|--------------------------|----------------|---------|
|   |   | دائما                    | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |                          |                |         |
| ٢ | قلة الحوافز المادية والمعنوية لدي العاملين برياض الأطفال.                       | ٢٥١                      | ٨١     | ١٠      | ٤      | ١     | ١٦١٨                     | ١              |         |
| ٣ | ضعف التنسيق بين قطاعات العمل بالروضة مما يشنت الجهود في رياض الأطفال            | ٢٠٩                      | ٨٤     | ٢٤      | ١١     | ١٩    | ١٤٩٤                     | ٦              |         |
| ٤ | ضعف التخطيط التشاركي لصياغة رؤية واضحة للمجتمع الداخلي والخارجي لرياض الأطفال.  | ٢٤٤                      | ٦٠     | ٢٦      | ٧      | ١٠    | ١٥٦٢                     | ٢              |         |
| ٥ | قلة المحاسبية في العمل؛ مما يسبب قلة في الشفافية في النظام الإداري داخل الروضة. | ٢٣٠                      | ٦٧     | ٣٠      | ٧      | ١٣    | ١٥٣٥                     | ٤              |         |
|   |   | الدرجة الكلية للبعد      |        |         |        |       | ١٩٢٨٨                    | ٠.٨٥           |         |
|   |   | الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٦ |        |         |        |       | الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٤ |                |         |

### يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات المحور الثاني (معوقات تحقق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية) ما بين (٠.٧٩ : ٠.٩٣)، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٥٣، ٥٤، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥) أعلى من الحد الأعلى للثقة؛ مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في معوقات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، وجاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٥٥، ٥٩، ٦٠، ٦١) تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في معوقات تحقق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، كما بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٨٥) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة؛ مما يشير إلي تحققه بدرجة كبيرة في معوقات تحقق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، وقد يرجع ذلك إلي قلة الوعي بالتحديات التقنية

والاتجاهات الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص، مما يتطلب تطوير طرق الإدارة بشكل يواكب مثل هذه التحديات المستقبلية والتوقعات المستقبلية، بشكل يساعد وبنعكس بشكل إيجابي علي طرق تربية الطفل فلا رياض الأطفال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طولان، جاد الرب، عطية، ٢٠٢١، ١-٢٧) التي أكدت أهمية التوجه الإستراتيجي لإستشراف المستقبل الذي يساعد علي اكتشاف الموارد البشرية المتاحة، وتنمية القيادات علي المستويات الإدارية لإعداد وتنفيذ الخطط المستقبلية، باعتبار أن استشراف المستقبل منهجية علمية تحتاج التدريب علي أدواته ومناهجه لتكوين رؤي مستقبلية هادفة والتنبؤ المعتمد علي قدرات عقلية مثل التفكير والتخيل والبصيرة والحدس والإدراك.

كما أن الحاجة ماسة إلي تطوير مهارات القيادات التربوية؛ نظرا التحولات السريعة في العالم الحديث، واستدامة المؤسسات وتبني مفاهيم واتجاهات حديثة في المؤسسات التعليمية والتربوية مثل الإستدامة البيئية، والتعليم الأخضر، والمواطنة البيئية، والحاجة إلي تمكين القيادات التربوية لتبني منهج التوجه الإستشرافي في المؤسسات التعليمية؛ مما يتطلب تنمية مهارات القيادات التربوية من خلال برامج تدريب معدة خصيصا لذلك وتنمية مهارات إستشراف المستقبل وتغيير العمليات الإدارية التقليدية، وهذا ما أكدته دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٤، ٣٥٦ - ٤١٢) التي قدمت برنامج إرشادي لتنمية مهارات القيادة المستقبلية لدي الشباب الجامعي، وأكد البحث وجود فروق بين القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي في تنمية مهارات القيادة الإستشرافية.

كما أوصت دراسة ( الشريف، الزهراني، ٢٠٢٢، ٥٩٦ - ٦٥٣) بضرورة تبني أسلوب القيادة الإستشرافية المعتمد علي أساليب القياس المتميزة والفعالة، وضرورة وضع معايير ذات جودة عالمية تتناسب مع التطبيقات الدولية للقيادة الإستشرافية.

#### ملخص النتائج:-

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٧٤) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في واقع كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

• وبلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٨٥) للثقة ؛ مما يشير إلي تحققه بدرجة كبيرة في معوقات تحقق كفايات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية.

**المحور الرابع: التصور المقترح:-**

**أولاً: الأسس التي يستند إليها التصور المقترح:-**

**أولاً: مواكبة الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال القيادة التربوية:-**

تتعدد التحديات والتغيرات التي تواجه القيادة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ مما يتطلب مسؤوليات ومهام جديدة وتغيير في آليات تنفيذها، وكذلك المهارات والقدرات اللازمة لذلك لمواجهة تلك التحديات التي منها (الصغير، ٢٠٢٦، ٤٥١):-

١. **الثورة المعرفية:-** وما خلفته من ظهور علوم جديدة وانفجار معرفة جديد مما خلف العديد من التغيرات الاحتياجيات للتخصصات من مهارات الموارد البشرية وتغيير في متطلبات سوق العمل نوعياً وكمياً

٢. **الثورة التكنولوجية:-** ومن نتج عنها من ثورة في عالم الاتصالات وانتشار معلومات فائقة علي المستوي العالمي والقضاء علي الحواجز بين الدول مما أوجب استخدام طرق تكنولوجية حديثة وامتلاك مهارات تتواكب مع هذا التطور التقني.

٣. **ظهور العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة:-** التي تؤكد علي تطوير القيادات والتغيير في طرق الإدارة، والبعد عن النظريات القيادية التقليدية، والتأكيد علي الإبداع والابتكار حتي يمكن أن تتم أنشطة القيادة في ضوء هذه الاتجاهات والممارسات والتطبيقات التي تدعو إلي استشراف المستقبل ومن ثم تطوير المؤسسات التعليمية المختلفة.

٤. **ظهور مفهوم القائد الدولي:-** والذي يقدم مجموعة من المواصفات والمعارف والمهارات الجديدة والمناسبة؛ مما يترتب عليه منافسة جديدة تكون في ضوء المهارات القيادية الاستشرافية دولياً وذلك يستوجب امتلاك القادة مهارات إبداعية وتقديم إبداع تنافسي.

حيث تواجه القيادة التربوية العديد من التغيرات والتحولت العالمية والإقليمية والمحلية، التي ينبغي علي القائد التربوي أن تكون لديه مهارات استشراف المستقبل حتي يتمكن من مواجهة مثل هذه التغيرات، وبالتالي يجب مراعاة أن تكون القيادة من أجل التعليم، قيادة دائمة تواجه لتحديات التغيرات المستقبلية، قيادة تشاركية، وإيجابية تعمل للصالح العام والمجتمع، وقيادة متنوعة ومتطورة، قيادة حكيمة وحاكمة.

### ثانيا: أهداف التصور المقترح:-

- تبني مفهوم القيادة الاستشرافية في رياض الأطفال.
- نشر الوعي بكفايات القيادة الاستشرافية في رياض الأطفال.
- تنمية الوعي بكيفية صياغة رؤية مستقبلية للعمل تحقيقا لأهداف مرحلة رياض الأطفال.
- تدريب القيادات التربوية علي المداخل الإدارية الحديثة التي تتماشى مع طبيعة التحديات العالمية.

### ثالثا: إجراءات التصور المقترح:-

#### ١. تطوير وحدات التدريب بوزارة التربية والتعليم:-

- توفير برامج جديدة لتدريب القيادات التربوية برياض الأطفال تتبع وزارة التربية والتعليم عند الترقية لتضم (مهارات استشراف المستقبل - كفايات القائد الاستشرافي - التخطيط الاستراتيجي - نظم القيادة الاستشرافية- نظم الإدارة الإلكترونية في رياض الأطفال - استخدام بنك المعرفة المصري-التمتية الإدارية الذاتية للمعلمات ).
- تفعيل وحدات التدريب والجودة والمتابعة بمديريات التربية والتعليم.
- تقديم ورش عمل لتوضيح كيفية تنفيذ أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠م.
- تفعيل برامج التدريب التابعة للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر.
- صياغة معايير جديدة للكفايات اللازمة للقيادات التربوية تتوافق مع التطبيقات العالمية للقيادة الاستشرافية في رياض الأطفال وترجمتها إلي سلوكيات إجرائية حتي يتمكن كل قائد من تنفيذها في الواقع الميداني بمرحلة رياض الأطفال.

- صياغة رؤية استشرافية لمرحلة رياض الأطفال بمعايير جديدة في كل المجالات تواكب التطورات العالمية والإقليمية والمصرية في كل المجالات (البيئية - المجتمعية - المعلوماتية - التقنية والتكنولوجية).

#### ٢. تفعيل حدات الجودة والاعتماد بمديريات التربية والتعليم:-

- عقد ورش عمل لتوضيح كيفية صياغة الرؤية والرسالة المستقبلية برياض الأطفال.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية حول صياغة وبناء الخطة الاستراتيجية برياض الأطفال.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية حول كيفية تطبيق التحليل البيئي (SWOT) برياض الأطفال.
- عقد ورش عمل عن أحدث الأنماط الإدارية الحديثة في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- استخدام الإيميل الإلكتروني بشكل إلزامي للمعلمات برياض الأطفال في الانتهاء من كافة الأعمال داخل الروضات وتفعيل نظم الإدارة الإلكترونية.
- تشجيع التنمية الذاتية للمعلمات واشركهم في بنك المعرفة المصري والمكتبات الإلكترونية المختلفة.
- إنشاء فريق لليقظة الاستراتيجية بالروضات لجمع المعلومات والاستفادة التغيرات والمستجدات البيئية لتوقع التغيرات المستقبلية وتحديد كيفية التعامل معها بنجاح.

#### ٣. تطوير نظم الترقية:-

- تطوير قوانين ولوائح ترقية المعلمات إلي قيادات تربوية برياض الأطفال ومن ثم الاعتماد علي الجدارات والكفاءات في الترقية.
- التوجه إلي اللامركزية للتطوير والتحديث الإداري الإلكتروني في رياض الأطفال.
- بناء ثقافة القيم الإدارية، والقيم التنظيمية ك مجال لتقييم المعلمات عند الترقية.
- فتح مجال تبادل الخبرات العملية والعلمية للترقية إلي قيادات تربوية في رياض الأطفال.

#### ٤. تفعيل المشاركة المجتمعية مع المجتمع الخارجي:-

- عقد بروتوكولات مع منظمات المجتمع المحلي التي تخدم الطفولة وتطور العمل لدي القيادات التربوية في رياض الأطفال.
- عقد بروتوكولات لتبادل الخبرات الإدارية والعلمية مع كليات التربية والطفولة المبكرة.



- دعم قنوات الاتصال المفتوح مع المستويات الإدارية المختلفة بالمجتمع المحلي.

#### رابعاً معوقات تنفيذ التصور المقترح:-

- عزوف المعلمات عن برامج التطوير الإداري الحديثة في رياض الأطفال.
- ضعف تعاون المعلمات في تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة برياض الأطفال.
- ضعف توافر برامج تدريبية حديثة من قبل وزارة التربية والتعليم عن القيادة الاستشرافية ومهارات استشراف المستقبل.
- قلة تعاون مؤسسات الطفولة بالمحافظة مع الروضات.
- مقاومة ثقافة الإبداع والتجديد في العمل برياض الأطفال ورفض الممارسات الجديدة.
- الاستفادة الشكلية من تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل برياض الأطفال.

#### خامساً: التغلب علي المعوقات تنفيذ التصور المقترح:-

- زيادة الحوافز المادية للقيادات التربوية برياض الأطفال تشجيعاً علي الدورات التدريبية المقدمة
- نشر الوعي بأهمية التدريب علي كفايات القيادة الاستشرافية برياض الأطفال.
- جعل الدورات التدريبية إجبارية من قبل وزارة التربية والتعليم.
- تخفيف الأعباء وتوزيعها علي المعلمات بالروضة.

#### البحوث المقترحة:-

١. واقع مهارات القيادة الاستشرافية لدي القيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول.
٢. سناريوهات مقترحة لتطوير العمليات الإدارية الاستشرافية لدي قيادات رياض الأطفال في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.
٣. دور نمط القيادة الاستشرافية في إدارة الأزمات والكوارث بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد & المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ٧٣، كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية، الإمارات العربية المتحدة، ٧٤-٩٤.
- أبو العلا، محمد محمد عاشور علي. (٢٠١٧). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة بني سويف.
- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (٢٠٢٢) أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة، *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإدارات العلوم التربوية، (٧٧) ص ٧٦-٩٢.
- أبو رعيان، سحر عبدالله. (٢٠٢٤). مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع(٣٥): ٢٦٤: ٢٨٤.
- أحمد، سلوي مصطفى محمد، مرجان، رانيا قدرى أحمد، العباوي، أمال. (٢٠١٦). الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمؤسسات رياض الأطفال. *جمعية الثقافة من أجل التنمية، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية*، (١٦) ع ١٠٤، ١: ١١٦.
- الأحمري، حنان مسفر. (٢٠١٧). دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات. *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، ع ٦٦، ٨٤ - ١٣٤.
- بالحاج، مريم (٢٠١٧) اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*. الجزائر.
- بدوي، أحمد زكي. (١٩٩٦). *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع.

- البواب، جابر يحيى (٢٠١٨). دور إشراف المستقبل في العمل الإداري دراسة تحليلية نظرية، بحث عن المؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الأندلس.
- جرجيس، أيمن عصمت طه (٢٠٢١). السمات القيادية للمدير وتأثيرها في جودة أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الوحدات والشعب في ممثلية وزارة التربية في أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧ (٥٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت. ١٤٢-١٥٨.
- الجشعي، نواف (٢٠١٧). دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار في دولة الإمارات العربية المتحدة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة الإمارات العربية المتحدة.
- الجهيني أمل صالح (٢٠٢٤). اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، (٢)، ٣٤، ٥٣: ١٣٨.
- حسن، حنان صلاح، ندا، فوزي شعبان مذكور (٢٠٢٢). دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات المصرية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ج (١٣) ع (٢)، جامعة قناة السويس، ١٧٠: ٢٠٣.
- الحضري، سارة حمدي & الخميسي، أحمد السيد سلامة & عاشور، نيللي السيد (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق الاتصال الإداري الفعال في نشر ثقافة التطوع في المدارس المصرية اليابانية بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، ٣٨، ع (٨٥)، ج (٤) جامعة دمياط، ٣٣٥-٣٨٥.
- حميدة، راضية (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية: تذلل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، مجلة التنمية والموارد البشرية: بحوث ودراسات. (٩)، ع (١)، الجزائر، ٣٠٣: ٣٢٧.
- خلفان، الشعيلي & أحمد، الحضرمي (٢٠٢٣). درجة تطبيق القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. ١٢، ع (٢)، الجزائر، ١٤٠-١٦٥.
- دياب، عبد البساط محمد (٢٠١٤). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول الاتحاد الأوربي. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ٦ (٦)، ١: ٢٠٨.

- رزاق، العابدي علي، مهدي، الموسوي هاشم. (٢٠١٤) تشخيص المؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال الحركة الاستراتيجية دراسة تحليلية في شركة كورك الاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العدي للعلوم الاقتصادية*، مج(٦)، ٤ (٣١)، ١٦١.
- زاهر، أحمد (٢٠١٩) سيناريوهات متقدمة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجيهات التنمية المستدامة (مصر نموذجاً) مجلة مستقبل التربية العربية، ج(٢٦). ع(١١٧)، ١٦٣: ٢١٨
- الزهراني، عبد الله بن أحمد سالم. (٢٠٢٠). إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٢، (١)، ٤٢٩-٤٧٠.
- الزهراني، عبدالواحد سعود. (٢٠٢٤). الإدارة الاستراتيجية بالجامعة السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. *مجلة العلوم التربوية*. ع(١)، (٢) جامعة الباحة.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات العلمية. *المجلة التربوية*، ج ٥٢، كلية التربية - جامعة سوهاج. ١: ٣٩
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٦). *منظمات التعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة.
- السبيعي. دخيل الله سلطان عبد الله. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*. (١) ع ٢٢، كلية التربية، جامعة سوهاج. ٧٤-١١٠.
- سمنون، وهبه علاوة، ونورة، ثلاثية. (٢٠١٨). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الجزائرية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*. جامعة القدس المفتوحة، (٤٣)، ١٣٥، ١٤٥.
- الشريف، مها بنت عبدالله، الزهراني، انتصار علي سعد. (٢٠٢٢). القيادة الاستشرافية وعلي قطاع بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، ج (٨٨)، ٦٥١: ٥٩٦.

الشمري، سعاد عبيد ضويحي & أحمد، أحمد إبراهيم أبو الوفا & جمال محمد. (٢٠١٨). جودة أداء القيادات التربوية: رؤية نقدية ونظرة عصرية. مجلة كلية التربية، كلية التربية. جامعة بنها - ٢٩، (١١٥)، ٥٣-٧٣.

الشهري، وطارق (٢٠١٩) دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية ناجحة، بحث ميدان في شركة زين اتصالات "العراق" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١-٣١.

الشمسي، أحمد عيسي أحمد، فضل محمود عبد التواب، عبد اللطيف، مني محمود. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤، ع(١)، ٧٣-١٠٣.

صالح، علي محمد جبران. (٢٠٠٩). القيادة التربوية و دورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٤٣، ج ٤، ٣٩ - ٧٤.

صبرينة، حمزاوي. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية- دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

الصغير، قلبنا أحمد عبد الله. (٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر، دراسة تحليلية الواقع ورؤية مصر للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية - كلية التربية - جامعة الإسكندرية، ٢٦، (٥)، ص ٤٥١ : ٤٤١

صلاح الدين، نسرين. (٢٠٢٠). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٤، ع(٤)، ١٧٧ : ٢٦٠

الطحان، عماد عبد الخالق. (٢٠١٨) تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية علي الشركة المصرية للاتصالات. الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، كلية العلوم الإدارية ١ : ٥.

طولان، تهاني صالح زكي & جاد الرب، سيد محمد & عطية، أحمد عوض محمد. (٢٠٢١). أثر عوامل الاستشراف (التوجه الاستشرافي ونظم المعلومات الاستراتيجية) علي تخطيط المسار

الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (١٢)، ع٤، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ١- ٢٧.

العازمي، عيسى فلاح زياب هادي & أبو الوفا، جمال محمد (& حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٢٨). التوجهات الاستراتيجية لتدريب القائد التربوي: نظرة عصرية ورؤية تحليلية، *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها، ٤٩٧-٥٢٠.

عبد الحميد، أسماء النصر، (٢٠٢١) تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية*، (٨٣)، جامعة سوهاج، ٩٠١: ٩٥٣) عبد الله، هدي محمد الأمين، خاطر، يوسف زهدي يوسف. (٢٠٢٣). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بولاية الجزيرة. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز السنبل للبحوث والدراسات ع١٨، الأردن، ١-٣٤.

عبد المنعم. أحمد السيد (٢٠٢٤). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية مهارات القيادة المستقبالية لدي الشباب الجامعي، *مجلة الإرشاد النفسي*، ع (٧٧)، ج٢، كلية التربية- جامعة عين شمس. ص ٣٥٦: ٤١٢

عبد الوهاب، جناد & بوريشة، جميلة. (٢٠٢٠). أنماط الاتصال الإداري التنظيمي (دراسة تطبيقية لدي عينة من معلمي التعليم الإبتدائي من وجهة نظرهم). *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٢٨ (١٢٨)، ٨٧-١٠٥.

عبدالجني، أمل صالح (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، *كتاب أبحاث المؤتمر الدولي تأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي*، الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات المملكة العربية السعودية (٢٠١٨، ٢٣٣) عبود، زرقين وآخرون. (٢٠١٤). نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة، *المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ١- ٣٠.

العدواني، حنان ناصر. (٢٠١٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية: دراسة مقارنة في مدارس الكويت، *دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع*، الكويت.

عمر، حسام سمير. (٢٠١١). متطلبات تطوير أداء مدير الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال. مجلة كلية التربية، (٨). ع ٦١ ج ٢، ١٦٩-١٢٩.  
العمرى، عبدالله محمد. (٢٠٢٠) كفايات استشراف المستقبل لدي القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجيهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للتربية، ٩-٤٨.

عيد، هاله فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير إعداد الكليات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المجلد (٣)، ع (١)، ٣٣٩:٣٨٥.  
الغامدي، علي بن محمد زهيد. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادات التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، ٤(٣)، ١٠٦٨:١٠٩٦.

فرج، نشوة محمد عبد المجيد. (٢٠٢٤). برنامج تدريبي قائم علي نظرية العقول الخمسة لتنمية التفكير المستقبلي والوعي بمهارات فعالية الحياة لدي الطالبات المعلمات شعبة علم النفس. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٤٨) ج ٣. ٢٣٣: ٣٢٦  
فرحات، زياد، وعوض، أحمد (٢٠١٠). واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها كنت فاكر، مجلة اتحاد الجامعات، (٥٦)، الأردن، ٧١ - ١١٣.

كامل، هناء عبد المنعم عطية. (٢٠١٩). الأنماط القيادية للمشرفات في الجهاز الإداري برياض الأطفال وانعكاساته علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة: دراسة وصفية: دراسة وصفية. مجلة الطفولة والتنمية، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال-(١١)ع(٤٠)، ٧٤: ١٥

المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (٢٠١٥). الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، (٣)، ع ١٤، ١٩٧: ٢٢٣.

محمد، هدي محمد عبد العال. (٢٠٢١) عوامل اليقظة الاستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية. جامعة القاهرة، ع٢، ج٣، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٣٦٤ - ١٣٠٧.

مرسي، شيماء محروس سيد. (٢٠٢٠). دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني *المجلة التربوية لتعليم الكبار. المجلة التربوية لتعليم الكبار*، (٢)، ع٢، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٦٩ - ٩١.

مطاوع، أسامة محمود عبد الله. (٢٠١٦). تطوير الإدارة التعليمية المحلية في مصر باستخدام الإدارة الإلكترونية (تطور مقترح)، رسالة ماجستير، كلية التربية. جامعة بني سويف.

المكتب التنفيذي للأمين العام للأمم المتحدة (٢٠٢٣). تجديد الأمم المتحدة بناء ثقافة التفكير الاستشراقي والتزود بأحدث المهارات من أجل تأثير أعمق لمنظومة الأمم المتحدة، متاح علي [www.un-library.org](http://www.un-library.org)

ملاحي، رقية & ونسيمة، غالي. & وآسية، حجار. (٢٠١٤). التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس. *المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن*، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٣٠.

منظمة الإسكوا (٢٠٢٤). الاستشراف الاستراتيجي والتفكير بالمستقبل، متاح من خلال الموقع: [www.unescwa.org](http://www.unescwa.org)

المياحي، سعيد بن خلفان. (٢٠٢٣). الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية "ريدن" وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. *المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم المستمر*، ع٦، (١٢)، ٥٣ - ١٢٧.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦). المعجم الوجيز. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية جمهورية مصر العربية.، ٦٨٧.



هاشم، نهلة عبد القادر وناصف، مرفت صالح. (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، - ٢ - ١٩٧. هميسه، أحمد محمد إبراهيم. (٢٠١٥) واقع إدارة رياض الأطفال بمصر في ضوء هندسة العمليات الإدارية، مجله الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور ج(٢)، ع(٣)، ١٧: ١٣٢.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Alhusani.A.H.,Alkashali,s.j.(2021) The impact of organizational support on strategic vigilance in ministry of servlce in sultante oman intr national *journal of Academic Research in Bu Siness and so cial science*, 11(5),669-683.
- Alshaer,s,(2020) The effect of stra tegic vigilance or organizational Ambidexterity in Jordanian commercial Banks. *Modern Applied science*, 14(6),82-89.
- Andari, A., Setiawan, H., & Affandi, A. (2024). Efforts to Increase Organizational Commitment through Visionary Leadership, Learning Organizations, and Competencies. *Almana: Journal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 194-205. <http://dx.doi.org/10.36555/almana.v8i2.2410>
- Chen, H. H., & Yuan, Y. H. (2021). The study of the relationships of teacher's creative teaching, imagination, and principal's visionary leadership. *Sage Open*, 11(3),
- Chen, R. (2024).How Chinese business leaders in the tutoring industry learned to think strategically in a time of crisis. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2024(182-183), 53-65.

- Cheng, Y. C. (2023). The Cornerstone of Visionary Leadership: Construction and Verification of a Principals' School Management Imaginative Capability Scale (PSMICS). *The Asia-Pacific Education Researcher*, 32(6), 729-742.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- Daş, Y., Yüksel, Ş., & Beşir, H. (2022). Visionary leadership phenomenon in school management. *International Journal of Current Educational Studies*, 1(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6612504>.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2(1), 409-434.
- Egan, J. D. (2024). Situational leadership role-play and debrief: An exploration of useful components and limitations. *Management Teaching Review*, 9(2), 129-146.
- Fauzi, M. I., Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). Visionary Leadership of School Principals in Developing Institutional Quality Management. *EDUTECH: Journal of Education and Technology*, 7(4), 415-424.  
<https://doi.org/10.29062/edu.v7i4.880>
- Isebor, J. E. (2018). *Transcendental Leadership for the 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership and Workplace Spirituality*. University of Phoenix.
- Jakobiak, F. (1992). Exemples commentés de veille technologique. available at: <https://scholar.google.com.eg/scholar>

- Jalod, K., Hasan, A., Hussain, A., (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: *An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq*. *Multicultural Education* , 7(1), 92–103
- Janissek–muniz, R., & Lesca, H. (2003). Veille stragétique: application d'internet et sites Web pour «provoquer» des informations à caractère anticipatif. *In Colloque de l'Association Information et Management*. available at: <https://scholar.google.com.eg/scholar>
- Kennedy, M. P. (2011). Sustainable leadership in an elementary school: How one school principal and members of the school community view the sustainability of leadership?. University of Hartford.
- Khan, N. (2017). Adaptive or transactional leadership in current higher education: *A brief comparison. International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178–183.
- Li, X. Y., & Huang, J. H. (2023). Effect of Teachers' Charismatic Leadership Perceived by College Students on Their Entrepreneurial Intentions: *The Mediating Role of Entrepreneurial Passion. Higher Education Studies*, 13(2), 74–86.
- Makhrus, M., sunardi, o., & Retnowati, R. (2022). increasing teacher's creativity, through the development of organization culture, Empo werment and visionary leader ship 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.

- Morris, N. (2019). To the 21st Century, and Beyond! Investigating the Practical Ways That Secondary School Teachers Can Develop the “21st Century Competencies” in Their Students. University of Toronto (Canada).available at:  
<https://www.proquest.com/openview/fba1ab0e990c6def1df43d19c362a028/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>
- Pedaste, M., Leijen, Ä., Kivirand, T., Nelis, P., & Malva, L. (2024). School leaders’ vision is the strongest predictor of their attitudes towards inclusive education practice. *International Journal of Inclusive Education*, 28(8), 1503–1519.
- Poonvichaen, J., & Sutheejariyawattana, P. (2022). Practicing Collaborative Teachers to Strengthen Student’s Visionary Leadership Skills. *Education Quarterly Reviews*, 5 (3). P 231 – 245 2022
- Shaw, T. (2018). Sustainable leadership: a Delphi study (Doctoral dissertation, The University of the Rockies).
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *Erudio Journal of Educational Innovation*, 6(2), 206–215.
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership 12 (pp. 241–259). New York, NY, USA: *Oxford Univ. Press*.

Yesrlkay.m, yildiz.t.(2022) optimistic Expectations and proactivity can They be the key of industrial integration and management. 1 (01).113-132

Yordsala,s,tesaputa,k,sri-ampai,A (2014).Thepeuelopmentofvisionary leadershipAdministrators in thaipvimaryschool,international education studies v4,nl,92:101.

zaid ,M.(2017) strategic intelligence business inlettigence, competitive intelligence and know ledge managent ,Auerbach publication, newyor.