

**العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية والتصميمات الزخرفية  
متعددة الأسطح كمصدر لإثراء تدريس التصميم  
لطلاب التربية الفنية**

**حسان صبحي علي أحمد حسان**



## العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية والتصميمات الزخرفية متعددة الأسطح كمصدر لإثراء تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية حسان صبحي علي أحمد حسان

### ملخص البحث

العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية والتصميمات الزخرفية متعددة الأسطح كمصدر لإثراء تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية

يشكل هذا البحث امتدادا لاتجاه الباحث نحو تقديم مدخلات لإثراء تدريس التصميمات الزخرفية لطلاب التربية الفنية، حيث يتعرض الباحث لترابطه العلاقة بين الزخارف الإسلامية والتصميمات متعددة الأسطح.

حيث تعد الزخارف الإسلامية أحد العناصر الهامة التي تستلهم داخل التصميم، لما يساهم به التراث في تعزيز الروابط ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، وتحقيق الهوية الذاتية للإبداع المعاصر.

ومقرر الزخرفة الإسلامية (٢) كأحد مقررات الخطة الدراسية بقسم التربية الفنية جامعه أم القرى، هو إمتداد للرؤى الفنية التي تؤسس علي إستلهاام عناصر التراث بصوره حدثيه، الأمر الذي يستدعي القائمين علي تدريس ذلك المقرر نحو تقديم المدخلات التجريبية الحدائيه التي تثري التصميمات الزخرفية وتحفز الطلاب نحو صياغه رؤي حدثيه تقوم علي العلاقة التبادليه بين (الزخارف الإسلامية المفرغة والمضافة بالأوراق الملونة والزخارف المصممة المنفذة بالدرجات اللونية والفرشاة)، التعدد السطحي من خلال الارتفاعات والانخفاضات، والذي يحول مسطح الأرضية ل فراغ حقيقي متنوع ومتعدد، وما تسقط عليه من ظلال ملقاة داكنة ومتدرجة قصيرة وطويلة علي تلك الاسطح)، وما ينتج من متغيرات تشكيليه مثل:

- متغيرات الظل والنور الذي تحدته الاسقاطات الضوئية، وتشكل الظلال الثقيلة الداكنة والممتدة، والظلال المتدرجة الناعمة فوق الزخارف الإسلامية والاسطح متعددة المستويات.
- الفراغ الحقيقي الذي ينشأ داخل التصميم بين الاسطح متعددة المستويات، ونتيجة للزخارف الإسلامية الورقية المفرغة.
- تنوعات الفاتح والداكن للدرجات اللونية.

## العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية ...

- التنوع في اطوال الظلال الملقاة علي الخلفيات والعناصر.
  - التأكيد على البارز والغائر وإعطاء الإحساس بالعمق، والتركيز علي بعض المناطق التصميمية ذات الأهمية.
  - تعضد من جاذبية الفكرة التصميمية، ودعم أجواء التصميم وزيادة الحيوية.
  - تصبح الزخارف الإسلامية أكثر إيقاعا وحيوية، وتحقيق التفاعل بين المجموعات اللونية.
  - دعم الفراغات الداخلية بالتصميم بظلال ومعالجات تقنيه ولونيه وملمسيه.
- الأمر الذي يسهم في إيجاد مدخلات ومعالجات تثري مجال تدريس التصميمات الزخرفية لطلاب التربية الفنية.

## Associative Relationship Between Islamic Patterns And Multi-Surface Decorative Designs As A Source To Enrichment Teaching Design For Art Education Students

### ABSTRACT

Associative relationship between islamic patterns and multi- surface decorative designs as a source of enrichment teaching design for art education students

This research is an extension of the researcher's direction towards providing inputs to enrich the teaching of decorative designs for students of art education. The researcher is exposed to the interdependence of the relationship between Islamic ornaments and multi-surface designs.

Islamic decoration is one of the important elements inspired by the design as heritage contributes to strengthening the links between past, present and future, and to achieve the self-identity of contemporary creativity. The Islamic patterns course (2) as one of the decisions of the study plan in the Department of Art Education of Umm al-Qura University is an extension of the artistic vision that is based on the inspiration elements of the heritage in modern time design, which requires those who teach the course to provide modern experimental inputs that enrich decorative designs, A and motivate students to formulate modern visions based on the associative relationship between the added and emptied Islamic patterns by colored papers and implementing color tones and brush, the multiplicity of surfaces through highs and lows, which transforms the surface of the background to a real space that is varied and multiple and the fall of the shadows cast dark and short and long-term on those surfaces. The results of plastic variables are:

- Shadow and light variables caused by light projections, and form dark and extended shadows, and soft shadows over Islamic patterns and multi- surfaces.
- The real space created within the design between the multi-level surfaces, and as a result of Islamic patterns emptied from paper
  - Variety of light and dark colors-
  - Variety in the lengths of the shadows cast on the backgrounds and elements.
  - Emphasizing the prominent and the deep and giving a sense of depth, and focus on some areas design.
  - Increasing the appeal of the design idea, and supporting the atmosphere of design and increasing the vitality
- Islamic patterns become more rhythmic and vibrant with an interaction between color groups.
- Supporting interior spaces by design in shades, processors, technical color and textures, which contributes to the creation of inputs and treatments that enrich the field of teaching decorative designs for students of art education.

## مقدمة:

يشكل هذا البحث امتداداً لاتجاه الباحث نحو التعرض بالدراسة والتحليل للتصميمات متعددة الأسطح، وتقديم مدخلات لإثراء تدريس التصميمات الزخرفية لطلاب التربية الفنية، حيث يتعرض الباحث لترابطة العلاقة بين الزخارف الإسلامية والتصميمات متعددة الأسطح.

وُعدَّ الزخارف الإسلامية أحد العناصر المهمة التي تستلهم داخل التصميم لما يسهم به التراث في تعزيز الروابط ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، وتحقيق الهوية الذاتية للإبداع المعاصر، فالفن نشاط إنساني ينبثق من المجتمع كجزء منه ومعبر عنه في علاقته ترابطية مع النظم والعادات والتقاليد والجغرافيا والعقائدية، وهو ما أكد عليه رائد علم الاجتماع الفيلسوف (دوركايم Dur heim) أن الفن ظاهره اجتماعيه ونتاج نسبي خاضع لظروف الزمان والمكان، والتأثر بالدين بما يشمله من عقائد تؤثر بشكل فاعل في ذلك الفن.

وظهر الفن الإسلامي كنتاج لتلاحم بين مجموعه من التقاليد لبلدان مختلفة، ويأتي الفن الإسلامي ليدلل علي ذلك الأسلوب الفني من خلال المنظور الإسلامي للأشياء، والكون متأثر في ذلك بروح الإسلام وتعاليمه الدينية. فالفن الإسلامي محصلة الفكر والثقافة الإسلامية التي تستند لأصول عقائدية ودينية ثابتة والتي ترجع الي مبدأ التوحيد لله سبحانه وتعالى.

حفل الفن الإسلامي بسمات ومميزات خاصة واتخاذ تقنيات خاصة تفرد بها عبر عصوره المتلاحقة، مختلفاً عن موارث الأمم الأخرى وأطروحاتها الفنية، لتتعدد النماذج والأشكال والزخارف والتقنيات، ويحظى باهتمام كبير خاصة في المنطقة الممتدة من إسبانيا إلى الهند والتي تستعرض ثقافات إسلامية متعددة. ليسطر الفنان المسلم أجدية خاصة انطلق فيها خياله إلى اللانهائية والتكرار والتجديد والتشابك، وطرح تصورات فنية مجردة ومحورة عن العالم المنظور لتبرز قدرات الفنان المسلم نحو تحقيق قيم جمالية

مضافة؛ لذا تميز الفن الإسلامي بخصائص عده منها: التجريد والموسيقية، وانحاز الفنان المسلم إلي ذلك لينحو عن محاكاة الطبيعة وغايته إدراك الجوهر، وذلك من خلال تناول عناصرها وتفكيكها إلى عناصر أولية وإعادة تركيبها من جديد في صياغة مبتكرة عبرت عن موقفه منها، وذلك كقيمة جمالية ومضمون فلسفي احتفت به الفنون الإسلامية ومثل طابعها الخاص.

فاستعاض ذلك الفنان بالزخارف الإسلامية وطور أنماطها متخذاً من أسلوب الزخرفة بأشكالها المتنوعة (الهندسية، النباتية، والكتابية) مدخلاً لتحقيق ذلك. ويتميز الفن الإسلامي بثراء سطوح مجسماته بزخارف نابضة دقيقة التنظيم من خلال علاقات تشكيلية عديدة كالتجاور والتماس والتراكب والشفافية والتداخل.

فكست تلك الزخارف العديد من أسطح الجدران، القباب، الأعمدة، الأرضيات، الأدوات في الفن والعمارة الإسلامية، علي المباني، والأعمدة و العقود والمقرنصات، والنوافذ المثقبة، والفخار، الجلود، والزجاج الملون، والمشغولات الخشبية والمعدنية، والمخطوطات، وصفحات الكتب وأغلفتها، والأسلحة، والنسيج، والجبس، والحجر، والرخام، ودخلت في صناعة الأبواب وزخرفة السقوف.

وحيثما يتطرق المصمم ودارسي الفن إلي التراث وتقنياته ليس فقط كغايه وإنما لإعادة تنظيم وترتيب عناصره ودمجها علي نحو مغاير يعزز الهوية الذاتية ويواكب الحداثة المعاصرة.

ومقرر الزخرفة الإسلامية (٢) (٢٠٤٢٥٢-٢) كأحد مقررات الخطة الدراسية في المستوى الرابع بقسم التربية الفنية جامعه أم القرى هو امتداد للرؤى الفنية التي تؤسس علي استلهاهم عناصر التراث بصورة حداثية تربط دارس الفن بماضيه وتعزز هويته، الأمر الذي يستدعي القائمين علي تدريس ذلك المقرر نحو إيجاد مدخلات ومعالجات تثري المجال وتحفز طلابهم نحو صياغه رؤى حداثية تقوم علي (مزاوجة الزخارف الإسلامية

المتنوعة و المتباينة في الحجم، استخدام الأوراق الملونة مع التقنيات التقليدية وفرشاة التلوين، وتعدد مستويات التصميم مع التأكيد علي الارتفاعات والانخفاضات).

الأمر الذي دفع الباحث الي التفكير في فكرة البحث، ومحاولة إيجاد الحلول والمدخلات التي تثري تدريس الزخارف الإسلامية من خلال مستويات متعددة والعلاقات الترابطية بينهما.

### مشكلة البحث:

من خلال الممارسة العملية والتجارب التطبيقية مع الطلاب، وأثناء تدريس الباحث لمقرر الزخرفة الإسلامية (٢) (٢-٢٠٤٢٥٢) في المستوى الرابع بقسم التربية الفنية جامعه أم القري، والذي يتضمن في توصيفه (مقدمة نظرية للتعرف على النظم البنائية المتعددة للزخرفة الإسلامية، دراسة القيم الجمالية للزخرفة الإسلامية من خلال معالجات تشكيلية متنوعة، دراسة الأساليب التطبيقية المتنوعة للزخرفة الإسلامية على خامات مختلفة، وكذلك التدريب على نظم التركيب متعددة الأسطح للزخارف الإسلامية للحصول على تأثيرات ضوئية ولونية من خلال البارز والغائر، التأكيد على المفاهيم المعاصرة لتوظيف الزخارف الإسلامية لصياغة تصميمات زخرفية باستخدام الورق والكرتون الملون والألوان لاستحداث تأثيرات جمالية جديدة وتوظيف أبعاد الضوء واللون في التصميم الزخرفي).

تم ملاحظه أن هناك مشكلة تتعلق بصياغه الزخارف الإسلامية من خلال مستويات متنوعة، وتقديم عناصر الزخرفة الإسلامية أحياناً مفككة غير مترابطة في قوالب جامده معتادة، هذا إلي جانب محاولة تقديم مدخلات مستحدثه تثري مجال التصميمات الزخرفية متعددة المستويات.

قام الباحث بإجراء تجربه عمليه تقوم علي تدريب الطلاب علي الأعمال متعددة الأسطح، والجمع بين الزخارف الإسلامية المتنوعة داخل التصميم الواحد من خلال الاستعانة بالخامات المتنوعة مع وسائط الأداء التقنية، وتنويع طرق تطبيق المخططات



اللونية بما يؤكد فكرة العمل وهيئة العناصر المصاغة، وهو الأمر الذي يثري تدريس التصميم الزخرفي لطلاب التربية الفنية، ويصدر رؤى وصياغات تصميمية مبتكرة، حيث تشكل المستويات المتنوعة المحفز والدافع للتفكير الابتكاري لدى الطلاب.

#### و تلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما مدى إثراء الصياغات التصميمية للزخارف الإسلامية من خلال مستويات متنوعة في مجال تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية؟
- إلى أي مدى يمكن الاستفادة من الدمج بين الزخارف الإسلامية المتنوعة داخل التصميم الواحد
- في التصميمات الزخرفية متعددة الأسطح لإثراء تدريس التصميم للطلاب؟

#### فرض البحث:

- يفترض البحث أن العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية والتصميمات الزخرفية متعددة الأسطح تثري تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية.

#### أهداف البحث:

- إثراء تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية من خلال العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية والتصميمات الزخرفية متعددة الأسطح.
- تنمية خبرات الطلاب من خلال صياغة الزخارف الإسلامية المتنوعة ودمجها داخل التصميم من خلال مستويات متعددة.
- تنمية خبرات الطلاب حول التصميمات الزخرفية متعددة الأسطح.
- الوصول إلي حلول مبتكرة في التصميمات الزخرفية متعددة المستويات.

#### أهمية البحث:

- يسهم هذا البحث في محاولة تغيير الشكل التقليدي والمتعارف عليه في التصميمات الزخرفية.
- إلقاء الضوء علي أهمية الزخارف الإسلامية كعناصر داخل التصميم.

- التعريف بأهمية صياغة الزخارف الإسلامية المتنوعة داخل التصميم الواحد.
- بيان تأثير ودور الصياغات التصميمية للزخارف الإسلامية في التصميمات الزخرفية متعددة الأسطح لإثراء تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية.
- استحداث صياغات تصميمية جديدة تعتمد علي توظيف الزخارف الإسلامية داخل التصميم من خلال مستويات متعددة.

#### حدود البحث:

- يقتصر تنفيذ تجربة البحث التطبيقية على طلاب المستوى الرابع بقسم التربية الفنية - كلية التربية - جامعة أم القرى للعام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧ م.
- تقتصر التجربة التطبيقية للبحث علي استخدام الزخارف الإسلامية داخل التصميم من خلال مستويات متعددة.

#### مصطلحات البحث:

##### العلاقة الترابطية:

هي: إدراك العلاقات المتبادلة بين عناصر ومفردات التصميم العضوية والهندسية عبر بعضها البعض داخل التصميم الواحد وعلاقه ذلك بخلفياتها والتقنيات الملمسية واللونية، ويقصد بها أيضاً: العلاقات التي تتكون بين (مفردات وعناصر التصميم وبعضها البعض، والأسطح متعددة المستويات)، وبين (الزخارف الإسلامية المنفذة بالفرشاة والأوراق الملونة والمفرغة البارزة، والتعدد السطحي، والذي يحول سطح الأرضية لفراغ حقيقي متنوع ومتعدد، وما تسقط عليه من ظلال ملقاة داكنة ومتدرجة قصيرة وطويلة علي تلك الاسطح) والتي تنسج معاً الوحدة الكلية في تصميمات تنحو عن السائد.

## الزخرفة الإسلامية:

يذكر روجيه جارودي " أن فن الزخرفة العربي مفهوم زخرفي يجمع في آن واحد بين التجريد والوزن، وأن معنى الطبيعة الموسيقي ومعنى الهندسة العقلي يؤسسان عناصر ذلك الفن".

وتنبثق الزخرفة الإسلامية من تعاليم الدين الاسلامي، فتأمل الفنان المسلم ونظر في الطبيعة، وابتعد بإبداعه عن تقليدها، وقدم مداخل جديدة بديلة لرسوم الأشخاص، وفكرة محاكاة الطبيعة، فجاءت التوريقات عملاً هندسياً ساد فيه مبدأ التجريد، واستعاض عن التشخيص بتطويرهم لأنماط الزخارف الهندسية الإسلامية متعددة الأشكال، وغلب على التصاميم الهندسية في الفن الإسلامي تكرار استخدام مجموعات المربعات والدوائر التي يمكن أن تتداخل وتتشابك كفن الأرابيسك.

وقد أطلق مؤرخو الفن الأوروبيون على الفن الزخرفي الإسلامي اسم «أرابيسك»، بالفرنسية «Arabesque»، أي التوريق، خاصة على نوع الزخارف الإسلامية ذات الفروع النباتية والتوريقات الزهرية، والكتابات والتحويلات الحيوانية الهندسية، بعد تجريدها من ارتباطها الطبيعي.

ولفن الزخرفة الإسلامية خصائص تميزه عن غيره، حيث ينطلق فيه خيال الفنان المسلم إلى اللانهاية والتكرار والتجدد، فابتكر الأشكال الهندسية والتوريق، ليشكلا المقومات الأساسية في بناء هذا الفن، والعناصر الرئيسية في زخرفة المساجد والقباب والقصور.

وأصبحت الزخارف الاسلاميه من وجهه نظر " كيث كريتشلو" بأنها قد صممت لتوضيح الحقائق الضمنية للمشاهد، وليس فقط الزخرفة الظاهرية، وهي أيضاً كما أشار هنري فوسيون: "التشكيلات الهندسية للزخارف الإسلامية بمثابة التجريد لعناصر الطبيعة من ثوبها الظاهر، وكشف مضمونها الدفين، حيث تدلل تلك التشكيلات على ثمرة التفكير المؤسس على الجانب الرياضي والحسابات الدقيقة، وهي نوع من الطرح الفني

لأفكار فلسفية ومعانٍ روحية، وإطار تجريدي عبر جملة من الخطوط، لتتألف تكوينات تتكاثر وتترايد، متفرقةً ومجمعة.

أولاً: عناصر الزخرفة الإسلامية:

تتضمن عناصر الزخرفة الإسلامية: (١- الزخرفة الهندسية ٢- الزخرفة النباتية ٣- الزخرفة الكتابية).

### ١- الزخرفة الهندسية:

تمثل الزخارف الهندسية عنصراً مهماً من عناصر الزخرفة الإسلامية التي أبدعها الفنان المسلم، فالتشكيلات الهندسية للزخارف الإسلامية - عرفها الناقد الفرنسي هنري فوسيون (H. Fausillon) بأنها: (تجريد للطبيعة من خلال فهم عميقٍ واعٍ، وترجمة لأفكار فلسفية ومعانٍ روحية، وتجريد للحياة من القشرة الخارجية والغطاء الخارجي الهامشي، للانتقال إلى منطقها المضمونها الداخلي، والتفسير الذي يلخص عناصرها).

فاعتبرت تلك التشكيلات الزخرفية طرحاً فكرياً قدمه الفنان المسلم مؤسس على النسب والقوانين الرياضية الدقيقة لتتألف تكوينات تنمو وتتكاثر (متفردة ومجمعة)، وارتكزت على الأشكال الهندسية الأساسية مثل (المربع، والمستطيل، المثلث، الدائرة) والتي مثلت الأساس في تكوين الزخرفة الإسلامية. وقد استطاع الفنان المسلم توليد أشكال هندسية متنوعة من خلال الدائرة، مثل المثلث والمربع والمخمس والشكل السداسي والشكل الثماني، إضافة إلى عدد من الأشكال الأخرى من تداخل هذه الأشكال مع بعضها البعض.

ومن أبرز أنواع الزخارف الهندسية التي امتازت بها الفنون الإسلامية: الأشكال النجمية متعددة الأضلاع والتي تكون الأطباق النجمية التي وظفت في زخارف المشغولات الخشبية والمعدنية، وتزيين الأسقف، وفي المخطوطات وصفحات الكتب. بالإضافة إلى عدد من الزخارف التي تم تنفيذها بالبارز والغائر فوق أسطح جدران

المساجد والمنازل والقصور وحول النوافذ وعلى الأعمدة، لتحقيق الحركة الناتجة عن تغير الظلال التي تلقيها الاسقاطات الضوئية في توقيتات متنوعة.

### الزخرفة الهندسية والشبكيات المسطحة:

تُعدُّ الشبكيات الهندسية أحد أدوات القياس المهمة التي اعتمد عليها الفنان المسلم من خلال المحاور الرأسية، المحاور الأفقية، المحاور المائلة، المحاور العضوية والدائرية بشكل ساعده في بناء تصميماته وأساس لبناء الزخارف الهندسية، وشغل الفراغ التصميمي، ومن أنواع تلك الشبكيات:

(الشبكية المربعة) المؤسسة عبر تكرار الخطوط الأفقية من خلال مسافات متساوية، وتعامد الخطوط الرأسية معها في زوايا قائمة، أو من خلال تقسيم محيط الدائرة إلى أربع نقاط متساوية، ثم توصل هذه النقاط لينتج المربع، وعن طريق متعامدين للدائرة فينقسم محيطها إلى أربعة أجزاء متساوية وتوصل هذه النقاط ينتج المربع.

و(الشبكية المثلثة): يتحقق نظامها الشبكي بتكرار الخطوط المتوازية وبميل قدره  $(60^\circ)$ ، أو عن طريق تقسيم محيط الدائرة إلى ثلاث نقاط متساوية، ثم توصيل هذه النقاط لينتج المثلث المتساوي الأضلاع والزوايا.

و(الشبكية السداسية): تنشأ عند تقسيم محيط الدائرة إلى ست نقاط متساوية، ثم توصيل هذه النقاط فينشأ الشكل السداسي المنتظم الأضلاع والزوايا، أو عن طريق رسم ثلاثة أقطار متقاطعة مقدار الزوايا بينها  $(60^\circ)$ ، هذه الأقطار تقسم محيط الدائرة إلى ستة أقسام فينتج الشكل السداسي المنتظم الأضلاع والزوايا، وبتكرار الشكل السداسي تتحقق هذه الشبكية السداسية.

### ٢- الزخارف النباتية (الأرابيسك):

تعرف بالتوريق أو الأرابيسك، حيث استعرض الفنان المسلم عددًا من الزخارف النباتية التي استلهمها من الطبيعة، فمن خلال نظرتة وتأمله في تلك الطبيعة وعناصرها،

طرحت قريحه الفنان صياغات لا تحاكيها، فكان التجريد والتحوير والتوريق للعناصر النباتية المختلفة (كالأوراق، الأغصان، الزهور، الأشجار، النخيل، والأعشاب) بعد تحويرها وتسطيحها وتلخيصها في صورة مجردة وفق هندسة دقيقة محسوبة تتوافق مع (الفكرة العامة للتصميم، والمساحة، والوظيفة) لتكوين زخارف تمتاز بالتنوع وتؤسس علي عدد من العلاقات التشكيلية كالتجاور والتماس والتراكب والشفافية والتداخل من خلال مسحة هندسية تدل علي سيادة مبدأ التجريدية في الفنون الإسلامية.

ويتمثل الأرابيسك في مجموعة من الأوراق المتموجة أو المنبسطة أو المستديرة، المصاغة في كل الاتجاهات من خلال الوحدة مع التنوع، لتتحول من رسم محاكي للطبيعة إلى شكل قريب من الهندسي، فالتسطيح والبعد عن محاكاة الطبيعة من الخصائص البارزة لفن الزخرفة الإسلامية.

والأرابيسك ليس مجرد نماذج مجردة ذا بعدين وظف فيها الخط والأشكال النباتية، بل إنه بناء جمالي اتسق مع الفلسفة الإسلامية. وشاع توظيف تلك الزخارف علي العديد من الأسطح وعلي الأدوات وصفحات الكتب، وتزيين الجدران والقباب والمآذن، وعلي التحف والأدوات المتنوعة نحاسية وزجاجية وخزفية.

### ٣- الزخارف الكتابية:

ابتكر الخط العربي بداية لمنح النص القرآني الجلال الذي يليق به، ثم تطور استخدامه وصيغ بطرق مبتكرة منفرداً، ومع زخرفيات نباتية وهندسية توضع الكتابة فوق أرضية هندسية مزينة بتوريقات تتشابه فيها الأوراق، والزهور والسيقان النباتية لتصدير تشكيلات وتنوعات حروفية، وساعد في ذلك ليونة الحرف وسهولة تشكيله، ليصبح الخط العربي أحد أهم العناصر الرئيسة التي تمحور حولها الفن الإسلامي.

فتنوعت طرز الخط العربي، واعتمد كل منها على قوانينه وبنائيته وقواعده الصارمة، مثل (الخط الكوفي) والذي تنوع ما بين الخط الكوفي البسيط، والخط الكوفي المورق والذي ينبثق من أطراف حروفه سيقان نباتية دقيقة ذات أوراق ملتوية ممتدة

لتكوين مراوح نجيلية، والكوفي المزهر والذي تنمو في نهايات حروفه الزهور والأغصان لتكوين وحدات زخرفية تتسق مع حروف الكلمة في كل مترابط يعادل صرامة البناء الهندسي في الحروف ويخفف حدتها، والخط الكوفي المصغر، والكوفي ذو النظام المعماري، والخط الكوفي المصاغ داخل أطر هندسية.

– **خط الثلث:** يمثل التطور للخط النسخي، وله أنواع أخر اشتقت منه مثل: الثلث الجلي والثلث التركيب والثلث التركيب المتقابل .

– **الخط المغربي:** انتشر في بلدان شمال أفريقيا، خاصة بلاد المغرب ومن هنا جاءت تسميته، ومن خصائصه استدارة حروفه بشكل كبير.

– **خط الإجازة أو التوقيع:** وهو مجموع من خطي النسخ والثلث، صغير الحجم حررت به حروف المكاتبات السلطانية والصكوك.

– **الخط الديواني:** سمي بذلك الاسم لاستخدامه في كتابة الدواوين، ويختص بالطواعية والحيوية، وكتابته على سطر واحد، والتواء حروفه وتراكيبها.

– **الخط الجلي الديواني:** يتميز بالحركات الإعرابية والنقاط الزخرفية التي تزين الفراغات بين الحروف القوسية داخل التكوينات.

– **خط النسخ:** من خصائصه: وضوح الحروف بما يضمن القراءة الصحيحة.

– **خط الرقعة:** تنسب التسمية للرقاع، أي جلد الغزال، وهو خط يستخدم يومياً، يكتب بطريقة سهلة وسريعة، يغلب علي بعض حروفه الطمس مثل العين، الغين في وسط الكلام، والفاء والقاف والواو في كل مواضع الكلمة.

– **الخط الفارسي:** من خصائصه الحروف الدقيقة والممتدة البعيدة عن التعقيد، يكتب في جميع الاتجاهات داخل المساحة التصميمية منفرداً بذلك عن كل طرز الخطوط السابقة.

– **خط الطغراء:** ويجمع بين خطي الثلث (الديواني)، والإجازة (التوقيع)، ويعتبر ختمًا أساسياً للسلطين والولاة، وتحمل اسم السلطان، أو توقيعه أو ختمه، وترسم في أعلى القرارات.

## سمات الزخارف الإسلامية

### - شغل الفراغ:

عمد الفنان المسلم إلي صياغه عناصره فوق الأسطح، وشغل فراغها بنقاط وعلامات وزخرفة متصلة لتشغل العناصر وزخارفها التي تتسق معها المساحة كلها.

### - الزخارف المسطحة:

استعاض الفنان المسلم بزخارف مسطحة، وانصرف عن التجسيم، وعدم التركيز علي إظهار البعد الثالث كبعض وحدات وزخارف الفنون الأخرى، وذلك لصالح التركيز علي مفاهيم أخرى مثل البعد أو العمق الوجداني، والاعتماد على التلوين والتذهيب لتخفيف حدة هذا التسطیح، ولم يكن التذهيب بماء الذهب ولكنه بالريق المعدني حيث استخدمت الأكاسيد وخلطها لتعطي بريق الذهب، أو دفء وبروده الفضة.

### - التجريد والتحوير لعناصر الطبيعة:

لم يرتكز الفنان المسلم علي محاكاة الطبيعة والصدق في تمثيلها كما هي، بل جاءت صياغاته لتحثفي بالتجريد والتحوير لتلك العناصر من خلال تعاليم دينه ومفهومه عن الطبيعة (أي البحث عن طبيعة الأشياء)، فالفن الإسلامي عمد إلي تحرير الفن من قيود الواقع متجاوزاً محاكاة الطبيعة إلي ما ورائها وتصدير جوهرها، وهو ما أكسبه استقلاليته وفرادته وتمايزه من حيث الجوهر.

واعتمد الفنان المسلم علي التنوع والتعدد لتخرج الأشكال عن الجمود من خلال مخالفة الطبيعة وتأکید مدلول اللا محاكاة وهو ما أكده "لاندو" Landou " بأن الفن الإسلامي هو فن تجريدي منذ بداياته وما زال، وذلك لفلسفة ومفهوم خاص. فاستخدم لفظ أرابيسك لوصف تلك النماذج المجردة التي بدأها الفنان المسلم، والأرابيسك ليست نماذج مجردة ذات بعدين فقط وظفت فيها الخطوط والأشكال الهندسية والنباتية بل إنها بناء وحس جمالي اتسق مع الفلسفة الإسلامية.



أسس الزخرفة الإسلامية:

الإيقاع:

الإيقاع هو: مجال لتحقيق الحركة (ترديد الحركة) ومعبر عنها داخل التصميم، وهو ذلك التنظيم المحسوب للفواصل الموجودة بين وحدات العمل، وبذلك يعتمد الإيقاع علي عنصرين هما (الوحدات، المسافات الفاصلة)، كما يتحقق الإيقاع عن طريق تكرار الأشكال من خلال آلية محددة وباستخدام العناصر الفنية.

وللإيقاع أنواع عدة منها: (الإيقاع الرتيب الذي تتشابه فيه الوحدات والفواصل تشابهاً تاماً، والإيقاع غير الرتيب الذي يتسم بتشابه الوحدات والفواصل مع اختلاف الوحدات عن الفترات شكلاً وحجماً ولوئاً، والإيقاع الحر الذي تختلف فيه شكل الوحدات عن بعضها تماماً، و الفواصل عن بعضها، والإيقاع المتزايد والمتناقص.

التكرار:

يوظف لتوضيح وتأكيد إيقاع معين، ويوضح اتجاه العناصر وإدراك حركتها لنسج وحدة بصرية؛ لذا فالتكرار يدل علي مظاهر الامتداد والاستمرارية المرتبطة بتعزيد الحركة علي المسطح ثنائي وثلاثي الأبعاد.

ويمكن تصنيف التكرار الى التكرار من خلال التدرج:

يقوم الإيقاع على التنظيم والعلاقة بين (الوحدات أو الأشكال، والمسافات الفاصلة بينها)، والتدرج المحسوب والدقيق بينهما، كما في الإيقاع المتناقص الذي تتناقص حجم الوحدات بصوره تدريجياً مع ثبات الفواصل بينها، أو تتناقص فيه المسافات الفاصلة بين الوحدات تدريجياً وثبات حجم الوحدات أو تناقص الاثنين معاً. والإيقاع المتزايد الذي تتزايد فيه حجم الوحدات بصوره تدريجياً محسوبة، وثبات الفواصل بينها، أو تتزايد فيه الفواصل بين الوحدات تدريجياً، وثبات حجم الوحدات، أو تتزايد الاثنين معاً.

ويتوقف ذلك على حركة العين بين العناصر على مسطح التصميم، فالتدرج الواسع عادة يبعث الإحساس بالراحة والهدوء وذلك بعكس التباين أو التدرج السريع الذي ينقل العين سريعاً من حالة إلى أخرى مضافة لها.

#### التكرار من خلال التنوع:

يعتمد التصميم على ترابط أشكال العمل و تجميعها بصرياً في ترابط واحد بين كل الأجزاء، والتنظيم مع التأكيد علي التنوع الذي يلازم التكرار وتكتسي التصميمات الفاعلية والحوية.

#### التكرار من خلال الاستمرارية:

يحقق التواصل أو الاستمرار الترابط والوحدة للأشكال التي يتم تكرارها في التصميم لتكتسب تلك الأشكال الوحدة.

#### الوحدة:

تشتمل علي وحدة الشكل: من خلال ترابط أشكال العمل و تجميعها بصرياً داخل التصميم مثل التقارب والتشابه والاستمرار والاعلاق حتى تستطيع العين المشاهد من تجميع تلك الأشكال في ترابط واحد.

وحدة الفكرة أو وحدة الهدف و الغرض من التصميم: من خلال فكرة واحدة رئيسة تدرج خلالها عناصر العمل في كل مترابط الأجزاء.

وحدة الأسلوب في العمل: يتمايز بها كل فنان وتكون الأسلوبية الخاصة، وتتحقق الوحدة الفنية في التصميمات من خلال إيجاد علاقات رابطة بين عناصر التصميم، ومن خلال علاقة الأجزاء ببعضها البعض، وعلاقة الجزء بالكل، وعلاقه الكل بالخط الخارجي، وتحكم تلك العلاقات جملة عمليات تصميميه مثل (التجاور، التراكب، التماس والتشابك، والتداخل) في كل واحد. وتقوم الوحدة علي وجود:

- عنصر رئيس كبير يمثل مركز التصميم يجذب النظر اليه، ومجموعه من العناصر الأخرى الفرعية المجاورة التي تساعد وتدعم العنصر الرئيسي داخل نسيج مترابط متسق.
- الموضوع الواحد داخل المساحة التصميمية.
- ترابط المعالجات التقنية والممارسات الأدائية داخل المساحة.
- ترابط المساحات اللونية وتوزيعها.

### الاتزان:

هو قانون مستوحى من الطبيعة بما بها من كتل ودرجات لونية في انسجام وتوازن، وقاعدة أساسية تؤسس عليها التكوينات الزخرفية، فالاتزان هو: الحالة التي تتعادل فيها القوى المتضادة وجميع أجزاء العمل، وهناك أنواع عدة من الاتزان مثل: (الاتزان المحوري عن طريق محور مركزي رأسي أو أفقي أو كلاهما، الاتزان الإشعاعي من خلال الدوران حول نقطة مركزية، الاتزان الوهمي: و الذي لا تحكمه قوانين ثابتة بل هو نتاج شعور حسي يتكون لدى المشاهد عند رؤيه التصميم).

### النسبة والتناسب:

ويعني التوافق و التوازن في تنظيم عناصر العمل الفني من حيث الخطوط، الألوان، الأشكال، المساحات، ملامس السطح. وهو استخدام النظم الهندسية في وصف طبيعة العلاقات مثل الكميات العددية للأجزاء والزوايا وأبعاد الحجوم ومواقعها التصميمية وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض وبالكل المحيط، من خلال علاقات وحسابات هندسية دقيقة، خاصه فيما يعرف بالنسبة الذهبية والتي تكون النسبة بين الأجزاء الصغيرة والكبيرة محده ضمن الكل، ومساوية للنسبة بين الأكبر والكل، والتناسب في نسب حجم المفردات البصرية وتفصيلها داخل الفضاء الداخلي، أي تناسب بين عناصر التصميم.

## ثانياً: العلاقة الترابطية بين الزخارف الإسلامية والأسطح متعددة المستويات:

التصميم هو تخطيط لشيء معين، وطرح ذهني يقدمه المصمم كترجمة لفكرة محددة تلبي أغراض وظيفية وجمالية في كل مترابط يتكون من أجزاء تنظمها وتربطها علاقات تشكيلية (كالتجاور، التماس، التراكب، الشفافية، التداخل، والتصغير والتكبير)، وقوانين تجمع العناصر البصرية المتفرقة مثل (التقارب، التشابه، الاستمرار، المصير المشترك، الإغلاق، والتماثل).

وارتبط التصميم بالنظام الهندسي، فالتصميم هو رياضه الشكل الفني، والشبكيات هي إحدى أدوات القياس ومظهر من مظاهر القياس للوصول إلي العديد من الصيغ التصميمية القائم وحدتها واتزانها علي التناسب الهندسي الجمالي.

وقدم ذلك المصمم خلال التصميمات المسطحة محاكاة للبعد الثالث والإيهام بالعمق بمعالجات وتقنيات كاستخدام المنظور، والتصغير والتكبير، وترتيب الأشكال في أماميه وخلفيه التصميم عبر التراكبات الجزئية وشبه الكلية، والظل والنور، والاحتفاظ بالوضوح والحجم الكبير والتفصيليات لبؤرة العمل في مقابل الأشكال الثانوية.

هذا إلي جانب تصميمات أضيفت علي سطحها حجوم حقيقيه ذات أبعاد من خلال ترتيب معين، وتصميمات أخرى تحولت أسطحها الي (بروز، هبوط) (ارتفاع، انخفاض) ينقل عين المشاهد خلال تضاريس تحمل عناصر ومفردات التصميم بمعالجات تقنيه لونية وملمسيه يلعب الظل والنور فيها دور فاعل في تأكيد تلك العناصر وإبراز فكرة المصمم وربط الأجزاء، وأحداث متغيرات تشكيلية تحفز تفاعل المشاهد مع التصميم وإثارة الأحاسيس.

ويقصد بالعلاقة الترابطية: تلك العلاقة المتبادلة بين الزخارف الإسلامية والاسطح متعددة المستويات، و العلاقة التي تنشأ بين (الزخارف الإسلامية)، وبين (الاسطح متعددة المستويات) والتي تنسج معاً الوحدة الكلية في تصميمات زخرفيه مبتكرة تنحو عن السائد.

أي أن هذه العلاقة تتحقق عبر عاملين مهمين، هما:

- ١- الزخارف الإسلامية المفرغة والمضافة بالأوراق الملونة والزخارف المصممة المنفذة بالدرجات اللونية والفرشاة.
  - ٢- التعدد السطحي، والذي يحول مسطح الأرضية لفراغ حقيقي متنوع ومتعدد، وما تسقط عليه من ظلال ملقاة داكنة ومتدرجة قصيرة وطويلة علي تلك الاسطح.
- وما يحدث خلالهما من متغيرات تشكيليه مغايره داخل التصميم مثل:
- متغيرات الظل والنور الذي تحدثه الاسقاطات الضوئية، وتشكل الظلال الثقيلة الداكنة والممتدة، والظلال المتدرجة الناعمة فوق الزخارف الإسلامية والاسطح متعددة المستويات.
  - الفراغ الحقيقي الذي ينشأ داخل التصميم بين الاسطح متعددة المستويات، ونتيجة للزخارف الإسلامية الورقية المفرغة.
- ومع تعدد المستويات تحول السطح الي مناطق بارزه ذات تضاريس وأخري منخفضة تتأثر كلاهما بالإسقاطات الضوئية التي يتعرض لها التصميم، واحداث مناطق ظليه حقيقيه داكنة ومتدرجه ممتدة تنتشر فوق أسطح العناصر في تناغم منسجم مع تنوعات الفاتح والداكن للدرجات اللونية.
- كما يحدث التنوع في المستويات في أطوال الظلال الملقاة علي الخلفيات والعناصر، وتصبح تلك الظلال المتولدة عنصراً مضافاً من عناصر التصميم.
- حيث تتناثر الظلال الثقيلة علي بعض المناطق وجزئيات التصميم في حوار مع عناصر التصميم لزيادة الفعل الحركي، وعاملاً مساعداً علي ربط الأجزاء بعضها ببعض وربطها بالخلفية متعددة المستويات، من ناحيه، تعزيز المخططات اللونية والمعالجات التقنية والفعل الحركي للعناصر الزخرفية من ناحيه أخرى.

وتحدث هذه الظلال تغيرات في لون السطح التصميمي ليصطبغ بدرجة لونه أغمق من لونه الأصلي، فتحدد مناطق الضوء والظل في التصميم يعمق من قيمة التصميم ويكسب الأشكال نوعاً من التجسيم وتصبح أكثر حيوية.

هي ظلال حقيقته تندمج مع الظلال الثقيلة التي تصدرها الفرشاة لإبراز العناصر، الأمر الذي يدعم عده متغيرات ويبرز ما يلي:

– التأكيد على البارز والغائر وإعطاء الإحساس بالعمق، والتركيز على بعض المناطق التصميمية ذات الأهمية والألوية بشكل يؤكد على مركز السيادة للعمل وإعلاء الجانب الجمالي والتعبيري للتصميم.

– تعزيز التأثيرات البصرية عند رؤية وإدراك المشاهد للتصميم، وطريقه دخول العين وحركتها من وإلى قلب التصميم.

– تعضد من جاذبية الفكرة التصميمية، ودعم أجواء التصميم وزيادة الحيوية

– تصبح الزخارف الإسلامية أكثر إيقاعاً وحيوية، وتحقيق التفاعل بين المجموعات اللونية

– دعم الفراغات الداخلية بالتصميم بظلال ومعالجات تقنية ولونية وملمسية لجذب انتباه المشاهد والتفاعل مع هذه التواءات والتأمل بمكوناتها.

#### الفراغ الحقيقي والتصميمات الزخرفية متعددة الأسطح:

يُعدُّ الفراغ من العناصر المهمة التي تؤثر في بنائية الأشكال، كما يؤثر في كيفية انتظام العناصر والأشياء وعلاقتها، وهو ما دلل عليه الفنان "ناعوم جابو" Naum Gabo (بأن الفراغ ليس مجرد حيز من الفراغ فحسب، بل له القدرة على ربط الحجوم ببعضها البعض كقوة رابطة بين كل ما هو داخلي وخارجي).

ويتنوع الفراغ الحقيقي داخل التصميمات متعددة الأسطح إلى (الفراغ المحيط، الفراغ البيئي، الفراغ التبادلي، والفراغ المتداخل)

الفراغ المحيط: الفراغ الذي يحيط بكل الهيئة الخارجية للتصميم وحجمه من جميع الجوانب، ليساعد علي ترابط كل أجزاء العمل في كل متماسك.

الفراغ البيئي: يمكن السير والحركة بداخله، كما في فنون الواقع الافتراضي التي يتجول المشاهد فيها حول مكونات العمل بما يحتويه من تفصيليات ومساحات وحجوم وألوان وفراغات وممرات المشاهدين وأماكن دخولهم وجلسهم وخروجهم، وفي بعض تلك الاعمال وبمجرد حركة الجمهور داخل تلك الفراغات تتغير أحجام وألوان ومسارات تلك الإسقاطات الضوئية وفق لتغير حركة هؤلاء الجمهور الذين أصبحوا جزءاً رئيساً وفعالاً داخل العمل، يغير من ملامحه وتشكيلاته ثلاثية الأبعاد وذلك في علاقة تفاعلية مبتكرة.

الفراغ التبادلي: تتناوب فيه الأشكال مع خلفياتها الفراغية، فتارة تحل تلك الاشكال مع خلفياتها الفراغية، وتارة تحل الخلفيات الفراغية مع الأشكال إلى حوار داعم لفكره التصميم.

الفراغ المتداخل: فيه تتداخل المساحات الفراغية بشكل يصعب الفصل بينها.

### النشاط التجريبي للبحث:

من خلال هذا البحث سيتم التركيز على المفاهيم والمعالجات التقنية والملمسيه واللونية للوصول لحلول حداثيه ومدخلات تثري خبرات الطلاب من ناحيه واثراء تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية من ناحيه أخرى.

ويعرض البحث الحالي لمداخل ومنطلقات التجريب التي تناولت صياغات الزخارف الإسلامية من خلال تنوع المستويات بهدف إيجاد مداخل جديدة لإعادة صياغة العمل الفني تنحو عن السائد التقليدي المتعارف عليه والوصول إلى أفاق إبداعية جديدة تثري تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية، وقد أجرى النشاط على طلاب المستوي الرابع لمقرر الزخرفة الإسلامية المستوي الثاني (٢-٢٠٤٢٥٢) بقسم التربية الفنية - كلية

التربية - جامعة أم القرى، في العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧ م، خلال دراستهم الأكاديمية بالقسم.

### خطوات النشاط التجريبي:

- تعريف الطلاب بالإطار العام لما سيقومون بتنفيذه بحيث يتعرفون على الأسس التي تقوم عليها التجربة، وهي توظيف الزخارف الإسلامية من خلال مستويات متعددة، وما يجب مراعاته عند الممارسات العملية.
- تعريف الطلاب بالزخرفة الإسلامية وعناصرها، سمات وأسس الزخرفة الإسلامية، الزخارف الهندسية والشبكيات الهندسية، واللون وفلسفته في الفن الإسلامي، والتعريف بالتصميمات متعددة الأسطح.
- تعريف الطلاب بالنظم البنائية المتعددة للزخرفة الإسلامية، دراسة القيم الجمالية للزخرفة الإسلامية من خلال معالجات تشكيلية متنوعة.
- دراسة الأساليب التطبيقية المتنوعة للزخرفة الإسلامية على خامات مختلفة، وكذلك التدريب على نظم التركيب متعددة الأسطح للزخارف الإسلامية للحصول على تأثيرات ضوئية ولونية من خلال البارز والغائر.
- تعريف الطلاب بالتوليف والتجريب والاتجاهات الفنية الحديثة، والتعريف بالتجريب (طريقه التفكير، التقنية والوسائط، والأسلوب).
- تعريف الطلاب بالتأثير السيكولوجي للون، خصائص اللون، واللون وفلسفته في الفن الإسلامي.
- استخدام الورق والكرتون الملون والالوان، والتقنيات اللونية التقليدية لاستحداث تأثيرات جمالية جديدة.
- تعريف الطلاب بطرق تطبيق اللون والمعالجات التقنية داخل التصميم.
- تعريف الطلاب بطرق وكيفيه تجسيم أشكال العمل من خلال بيان عملي.



- تعريف الطلاب علي كيفية إعداد وتجهيز التصميم العام المراد تنفيذه وتحديد الخامات المستخدمة وكذلك التقنيات ومجموعه ألوان التصميم.
- تعريف الطلاب علي التنفيذ والتشطيب الجيد للعمل مع متابعتهم أثناء سير العمل.
- إخراج العمل وتجهيزه للعرض.

#### ثوابت التجربة:

توظيف الزخارف الإسلامية كعناصر للتصميمات الزخرفية متعددة المستويات

#### المتغيرات:

- تنوع الزخارف الإسلامية.
- المعالجات التقنية واللونية.
- تنوع أدوات التطبيق والتنفيذ (الفرشاة، الأقلام المتنوعة).

#### عينة التجربة:

أجري النشاط على طلاب المستوى الرابع بقسم التربية الفنية - كلية التربية - جامعة أم القرى - في العام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧ م) خلال دراستهم الأكاديمية بالقسم لمقرر الزخرفة الإسلامية (٢) (٢٠٤٢٥٢-٢). وروعي في اختيار طلاب المستوى بما لديهم من الخبرة والدراسة المسبقة لمقرر الزخرفة الإسلامية المستوى الأول (٢) - (٢٠٤٢٥١) كمتطلب لمقرر الزخرفة الإسلامية المستوى الثاني.

#### نتائج البحث:

- تبين من خلال الدراسة النظرية والتجربة التطبيقية التي تمت خلال هذا البحث:
- الإفادة من صياغات الزخارف الإسلامية كمدخل مهم في إثراء تدريس التصميم لطلاب التربية الفنية.
- إثراء التصميمات الزخرفية متعددة الأسطح من خلال مزاججة الزخارف الإسلامية المتنوعة داخل التصميم الواحد.

- صياغة الزخارف الإسلامية من خلال مستويات متعددة ساعد الطلاب في إنتاج تصميمات حديثة تنحو عن المعتاد.
- ثراء التصميمات بالعديد من أساليب الأداء والتقنيات.
- تمثل المستويات المتنوعة أحد المدخلات المهمة والأدوات التجريبية في تدريس التصميم وإنتاج أعمال مبتكرة.
- تسهم التصميمات متعددة الأسطح في تغيير وتبديل هيئته وعناصر الشكل التقليدي للتصميمات.
- قام الباحث بتنفيذ الأعمال بتكوينات فنية تعبيرية ومعالجات ذات صياغات تشكيلية متنوعة.

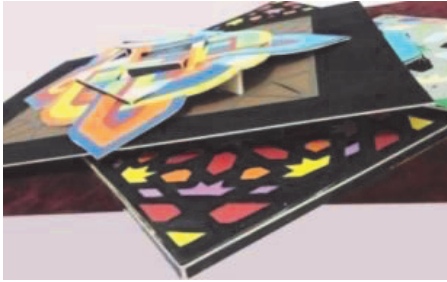
### التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يوصى بالتالي:

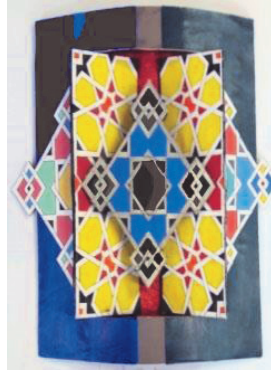
- طرح الرؤى التصميمية، وتقديم المدخلات التجريبية الحديثة التي تثري التصميمات الزخرفية.
- إثراء تدريس المقررات الدراسية التطبيقية من خلال فكرة التصميمات متعددة الأسطح.
- الاستفادة من صياغات الزخارف الإسلامية في مجال التصميمات الزخرفية بصفة عامة، والتصميمات الزخرفية متعددة الأسطح بصفه خاصه.
- المزاوجة بين الزخارف الإسلامية المتنوعة داخل التصميم الواحد.
- الاستفادة من عناصر الزخارف الإسلامية، وإمكانياتها وأساسها البنائي في استحداث صياغات تصميمية مبتكرة تنحو عن السائد المتعارف عليه.
- إعلاء فكرة التجريب والتوليف كمدخل تثري مجال التصميم.

وفيما يلي يعرض الباحث عدداً من تصميمات الطلاب  
بقسم التربية الفنية – كلية التربية – جامعة أم القرى.

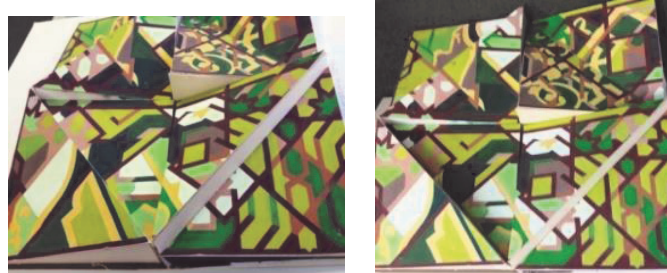
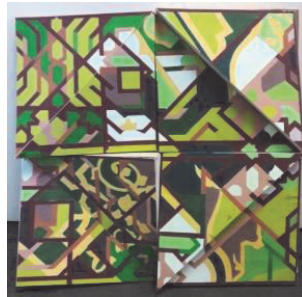
( أعمال التجربة التطبيقية )



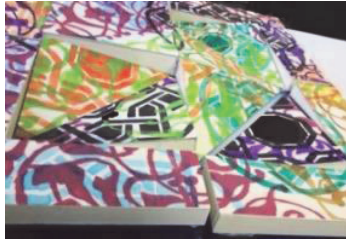
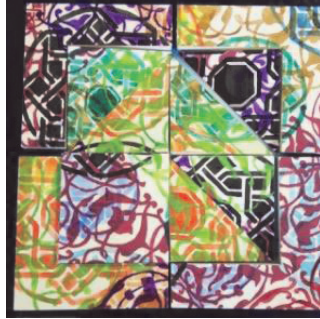
العمل رقم (١) الطالب: عبد الرحمن الخوتاني



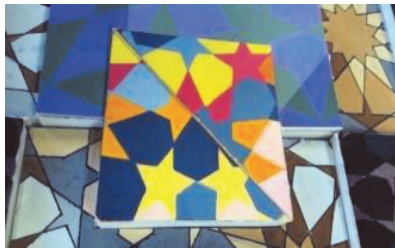
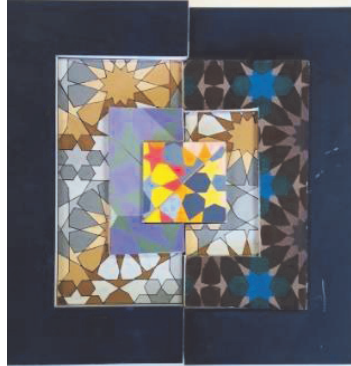
العمل رقم (٢) الطالب: محمد مفلح الزهراني



العمل رقم (٣) الطالب: أحمد سالم الزهراني



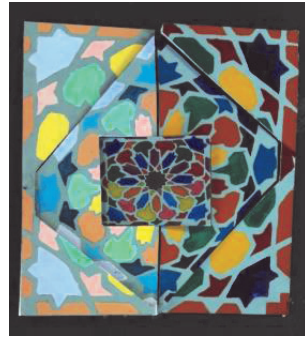
العمل رقم (٤) الطالب: عبد الرحمن يحيي الكبران



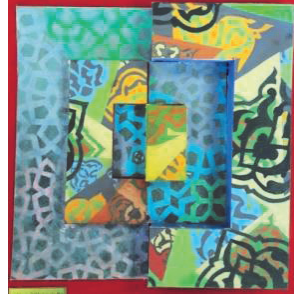
العمل رقم (٥) الطالب: أحمد علي السهيمي



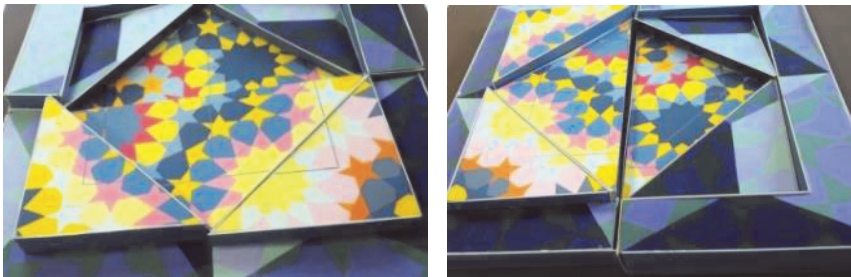
العمل رقم (٦) الطالب:



العمل رقم (٧) الطالب: وليد الروقي



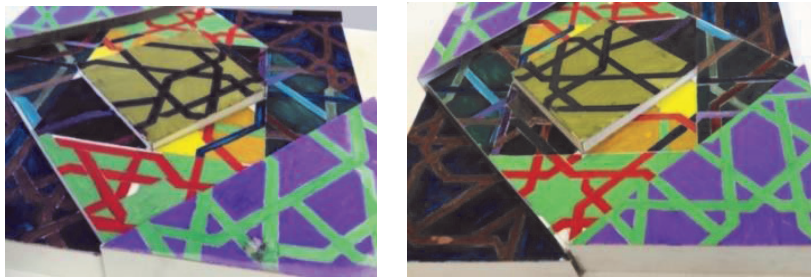
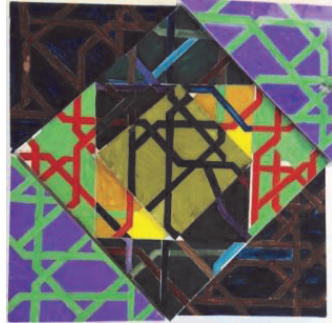
العمل رقم (٨) الطالب: عبد الرحمن يحيي الكبران



العمل رقم (٩) الطالب: أحمد علي السهيمي



العمل رقم (١٠) الطالب: عبد العزيز علي عوده الحربي



العمل رقم (١١) الطالب: حمد غالي الهذلي

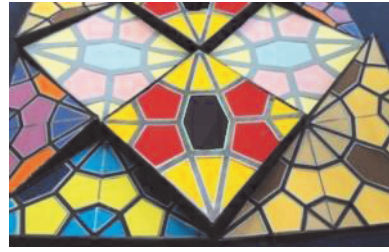
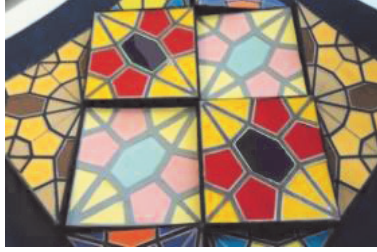




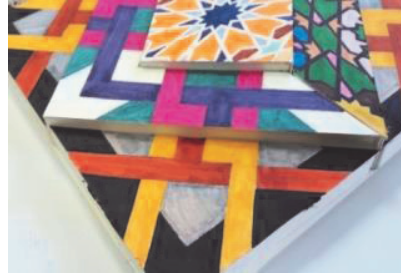
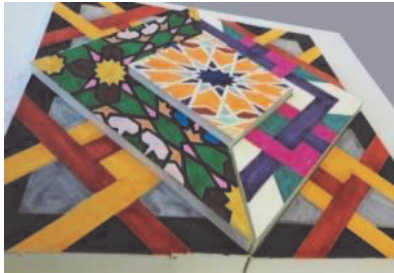
العمل رقم (١٢) الطالب: محمد مفلح الزهراني



العمل رقم (١٣) الطالب: أحمد عبدالله الحربي



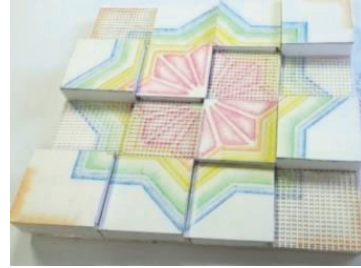
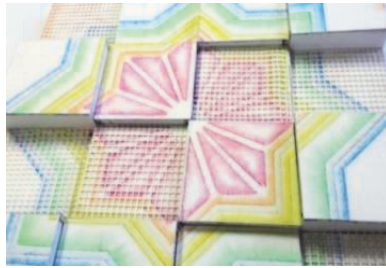
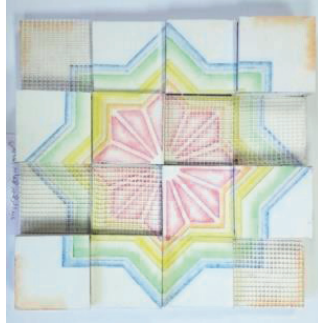
العمل رقم (١٤) الطالب: أحمد مساعد الغامدي



العمل رقم (١٥) عبد الرحمن غازي الصبحي



العمل رقم (١٦) الطالب: عبد الرحمن غازي الصبيحي



العمل رقم (١٧) الطالب: عبد الرحمن جمعان المالكي



العمل رقم (١٨) الطالب: سعيد مستور



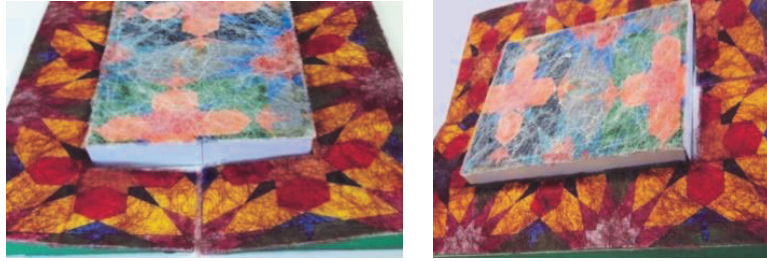
العمل رقم (١٩) الطالب: محمد مفلح الزهراني



العمل رقم (٢٠) الطالب: عبدالله شاكر الشريف



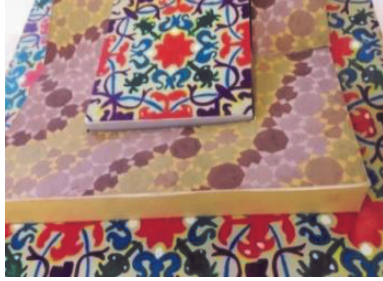
العمل رقم (٢١) الطالب: أحمد سالم الزهراني



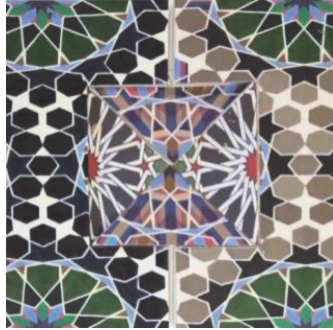
العمل رقم (٢٢) الطالب: عبدالله عيسى الشمراني



العمل رقم (٢٣) الطالب: أحمد مساعد الغامدي



العمل رقم (٢٤) الطالب: عبد الرحمن الخوتاني



العمل رقم (٢٥) الطالب: عبد الاله عبدالله اللحاني

## المراجع:

### المراجع العربية:

- إسماعيل شوقي خليفه: الفن والتصميم، الطبعة الثانية، مطبعة العمرانية للأوفست، القاهرة، ١٩٩٧م.
- حاتم عبد الحميد خليل: القيم البنائية للخط الكوفي وامكانيه توظيفها في اللوحات الزخرفية لطلاب كلية التربية الفنية، رساله ماجستير، كلية التربية الفنية، جامعه حلوان، ١٩٨٧م.
- سيد احمد نجيت علي: تصنيف الفنون العربية الإسلامية (دراسة تحليلية نقدية)، المعهد العالي للفكر الإسلامي، مكتب التوزيع في العالم العربي، بيروت لبنان، ١٩٨١م.
- صلاح مهدي صالح مهدي العادلي: اساليب توظيف الضوء والظل في صياغات تصميميه معاصره لمختارات من الزخارف الإسلامية، رساله ماجستير، كلية التربية الفنية، جامعه حلوان، ٢٠١٢م.
- محمد عبد الرحمن صالح النملة: فلسفة الفن الإسلامي و خصائصه وواقعه بين الفنون المعاصرة، مجله بحوث في التربية الفنية و الفنون، جامعه حلوان، المجلد الثالث عشر، ديسمبر ٢٠٠٤م.
- محمد علي أبو ريان: فلسفه الجمال ونشأه الفنون الجميلة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩١م.
- هبه الله احمد محمد: دور الفراغ في الفنون التشكيلية المعاصرة كمدخل لتدريس الاشغال الفنية، مجله كلية التربية الفنية، جامعه بورسعيد، العدد الرابع عشر، يونيو ٢٠١٣م.

### مراجع الانترنت:

- [https://islamstory.com/ar/artical/23435/%D8%A7%D9%84%D8%B2%D8%AE%D8%B1%D9%81%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B6%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9](https://islamstory.com/ar/artical/23435/%D8%A7%D9%84%D8%B2%D8%AE%D8%B1%D9%81%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B6%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9)



**إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني  
لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشراقية**

**عبدالله بن أحمد سالم الزهراني**



## إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية عبدالله بن أحمد سالم الزهراني

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى طرح إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية. ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم بناء إستبانة تكونت فقراتها من أهم سمات القيادة الاستشرافية ووزعت على ثلاثة أبعاد هي (الاحتياجات الإدارية، احتياجات التطوير الذاتي، والاحتياجات التقنية). وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٢٧) قائدًا للتعرف على أهم احتياجات التطوير المهني لديهم وتحديد الفروق الاحصائية بين استجاباتهم تبعًا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية)، ومن ثم بناء الإستراتيجية المقترحة للتطوير المهني للقادة، وكان من أبرز النتائج أن الدرجة الكلية لاحتياجات التطوير المهني للقادة كانت كبيرة جدًا بمتوسط قدره (٤, ٢٩)، وجاء بعد الاحتياجات التقنية أولًا بمتوسط (٤, ٣٣)، تلتها الاحتياجات الإدارية بمتوسط (٤, ٣٠)، ثم بعد احتياجات التطوير الذاتي بمتوسط (٤, ٢٦). كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغيرات الدراسة، ومن ثم تم بناء الإستراتيجية المقترحة في ست خطوات هي: (الأسس والمنطلقات، الأهداف، نموذج التنفيذ تحديد احتياجات التطوير، إجراءات التحقق واليات التنفيذ، والمتطلبات الداعمة للتطوير). وأوصت الدراسة بتطبيق الإستراتيجية المقترحة في خطة زمنية تستهدف التطوير المهني للقادة بما يناسب المستقبل، وتوفير الإمكانيات التقنية الداعمة للقيادة الاستشرافية، وتطوير قدرات الابتكار والإبداع لدى القادة ليكونوا قادرين على ممارسة القيادة الاستشرافية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية - التطوير المهني - القيادة الاستشرافية.

## A proposed strategy for professional development of school leaders in the light of forward-looking leadership

### Abstract:

The study aimed at proposing a strategy for professional development of school leaders in the light of forward-looking leadership. Descriptive approach was used. The tool of the study was a questionnaire that included three dimensions of forward-looking leadership: Administrative needs, self-development needs and technical needs. It was applied to a sample of (127) leaders to identify the most important needs of professional development and to determine the statistical differences among their responses according to the variables of the study (The academic qualification, the years of experience, the school stage) and then build the proposed strategy for the professional development of the leaders. The most important results were that the overall degree of the professional development needs of the leaders was very large with an average of (4.29)), Followed by administrative requirements at an average of 4.30 and after self-development needs at an average of (4,26). The results also showed that there were no statistically significant differences according to the study variables. The proposed strategy was then constructed in six steps: (principles, objectives, implementation model identification of development needs, verification procedures and implementation mechanisms, supporting requirements for development). The study recommended the implementation of the proposed strategy in a time plan aimed at the professional development of leaders to suit the future, providing the technical capabilities supporting the forward-thinking leadership and developing the innovation and creativity of leaders to be able to exercise forward-looking leadership.

**Keywords:** Strategy, Career Development, Forward-looking Leadership.

## المقدمة:

تُعتبر القيادة محوراً مهماً في نشاطات المؤسسة الإدارية وموجهاً لعملياتها، حيث أشار العجمي (٢٠١٥: ١٧٣) الى القيادة بأنها: نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غايات منشودة، يقوم به فرد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة. وقد تعددت المداخل القيادية تبعاً للتطورات المعاصرة التي يشهدها العصر وبخاصة في ميدان الاستشراف ورؤية المستقبل، وكان من أبرزها مدخل القيادة الاستشرافية، الذي يركز كما ذكر جاينويلث (Chynoweth,2008) على الدائرة الكبيرة، حيث ينصب اهتمام القادة فيها على إدراك إطار الرؤية ثم بعد ذلك يرسمون الصورة. وفي مجال التعليم تزداد أهمية القيادة الاستشرافية لمواكبة تطورات المجتمع نحو المستقبل المنشود في ضوء الرؤية الوطنية (2030)، حيث يعتبر الاستشراف المستقبلي مؤشراً على جودة التعليم واستيعابه للتغيرات المتوقعة، وبذلك يكون التطوير المهني للقادة من أولويات برامج التطوير في التعليم، إذ أكد بركات وعوض (٢٠١٥: ٧٣) على أن تطوير القيادات التربوية يتطلب وجود رؤية جديدة تتسم بالاستشراف للمستقبل لإيجاد قيادات ذات مهارات وكفاءات عالية تستخدم الإستراتيجيات الحديثة وتعمل على إحداث تغيير في القرن الحادي والعشرين. وبذلك يحتل التطوير المهني للقادة أهمية بالغة لتحقيق طموحات وتطلعات المجتمع وترجمة آماله التي ينتظرها من التعليم، خاصة مع التقدم الكبير في أساليب القيادة التربوية. وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة تأكيداً على أهمية التطوير المهني للقادة ودوره في دعم مستقبل التعليم، واستثمار موارده البشرية، وتحقيق أهدافه في دفع عجلة التنمية المستقبلية للمجتمع.

مشكلة الدراسة: يمثل التطوير المهني للقادة أهمية كبرى ضمن جوانب التطوير العامة للتعليم، وفي هذا الصدد أكد الحتوشي (٢٠١٥: ٣٦) أن تطوير القيادات

التعليمية مهنيًا من أولى العمليات الأساسية الإستراتيجية التي تتضمن قيمة مضافة، وفي ضوء متطلبات المستقبل من المتوقع أن تصبح الحياة المهنية للقادة بلامح جديدة غير مألوفة، حيث يمكن القول إن التطوير المهني للقادة في مجال التعليم يعتبر من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة ضعف القيادات التربوية في بعض المهارات المهمة، ومنها المهارات الاستشرافية وحاجتهم للتطوير المهني المستمر لدعم رؤية المستقبل واستيعاب تطوراته وتغييراته، ومن ذلك دراسة الشريف (٢٠١٤)، الغامدي (٢٠١٦)، الذهبي (٢٠١٧)، والرويلي (٢٠١٨). كما أكدت توصيات مؤتمرات المعلم كمؤتمر المعلم وتطلعات المستقبل الذي عُقد بجامعة الملك سعود (٢٠١٦)، ومؤتمر المعلم وعصر المعرفة الذي عُقد بجامعة الملك خالد (١٤٣٨هـ) على ضرورة تدريب القيادات التربوية على المهارات القيادية الحديثة والتخطيط للمستقبل، وبناء ثقافة داعمة تتناسب مع طبيعة عملهم وتتناغم مع المرحلة الجديدة التي تصبو إليها وزارة التعليم وفقاً للأهداف التنموية الوطنية التي تسعى إليها الرؤية الوطنية، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لتحديد احتياجات التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية وطرح إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني.

### تساؤلات الدراسة:

١. ما أهم احتياجات التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء القيادة الاستشرافية؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة بشأن تقدير متطلبات التطوير المهني للقادة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية)؟
٣. ما الإستراتيجية المقترحة للتطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية؟

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على أهم احتياجات التطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية.

- ٢- التعرف على الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بشأن تقدير متطلبات التطوير المهني للقادة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية).
- ٣- طرح إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التطوير المهني ودوره في تعزيز دور القادة في تحقيق مستقبل التعليم ورسم ملامحه، حيث تأتي هذه الدراسة بالتزامن مع التوجهات المستقبلية لتطوير التعليم بالمملكة ليكون قادراً على التحول نحو رؤية (٢٠٣٠)، وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة في تركيزها على تنمية مهارات القيادة الاستشرافية وما تتضمنه من مفاهيم وأفكار تتعلق بالتطوير المهني والمساهمة في المعرفة التراكمية للمهتمين بمجالات القيادة التربوية، ومن المأمول أن تسهم الدراسة في لفت نظر المسؤولين عن برنامج تطوير التعليم لتبني خطط علمية ترمي لتحقيق التطوير اللازم والمستمر للقيادات التربوية. أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في ما تقدمه الدراسة في الإستراتيجية المقترحة من آليات تطبيقية للتطوير المهني للقادة قد يستفيد منها القادة ومسؤولي التعليم، كما قد تفيد الدراسة القائمين على تصميم برامج التدريب والتنمية المهنية للقادة بحصر الاحتياجات كمستهدفات للتطوير.

### حدود الدراسة:

موضوعياً تقتصر الدراسة على تحديد احتياجات التطوير المهني للقادة، ثم طرح إستراتيجية للتطوير في ضوء مفاهيم القيادة الاستشرافية. أما مكانياً وزمانياً فطبقت الدراسة على القادة الملتحقين ببرامج التدريب الصيفي الذي عُقد بجامعة أم القرى خلال صيف العام ١٤٣٩هـ.

## مصطلحات الدراسة:

التطوير (Development): عرف دودين (٢٠١٤: ج٢١) التطوير بأنه: "مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات المستخدمة والمهارات والنشاطات والأدوات والأساليب لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية". ويعرف إجرائياً بأنه: عملية منظمة تهدف الى تحسين مستوى القيادات التربوية في ضوء مؤشرات القيادة الاستشرافية.

التطوير المهني: عرفه الصيفي (٢٠٠٩: ١٣) بأنه: تنمية شخصية الفرد وإكسابه اتجاهات إيجابية نحو المجتمع وثقافته، وتحقيق تكيفه الشخصي والاجتماعي، وتزويده بالمهارات والخبرات التي تمكنه من أداء دوره الوظيفي. ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة الاحتياجات التطويرية التي عبر عنها قادة المدارس بالإجابة عن الإستبانة في أبعادها (الاحتياجات التنظيمية- احتياجات التطوير الذاتي- الاحتياجات التقنية).

القيادة الاستشرافية: عرفها القحطاني (١٤٣٦: ١٦) بقوله: إن الاستشراف مفهومه البسيط هو توقع النتائج وأحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين ودراسة الماضي بالتحليل العلمي الإحصائي لوقائع معروفة. ويُقصد بها إجرائياً: مجموعة الصفات والمهارات الاستشرافية التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي ليكون قادراً على مواجهة أحداث وتطلعات المستقبل.

## أدبيات الدراسة:

إن الهدف الرئيس لأي عملية تطوير في المؤسسات الادارية وبالأخص تطوير القادة هو رفع مستوى أداء المؤسسة ككل وزيادة فعاليتها. وفيما يلي بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة.

مفهوم التطوير المهني ومبرراته: تُعد عملية التطوير أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات، إذ تستهدف إحداث تغييرات مرغوبة تنعكس إيجاباً على تحسن



الأداء وجودته، وقد أورد لوفيدر (Loveder,2005:5) مفهوم التطوير المهني بأنه: الفرص المقدمة إلى التربويين لتنمية مهاراتهم المعرفية وميولهم بهدف تحسين فاعليتهم داخل منظماتهم، فهو نشاط من شأنه أن ينمي مهارات الفرد ومعارفه وخبراته. أما كريستوفر (Christopher,2006:3) فنظر للتطوير المهني على أنه: تعبير يستعمل لوصف أنشطة التعلم الرسمية وغير الرسمية التي يتلقاها شخص مهني متخصص والتي تسهم في التطوير المستمر لقدرة ذلك الشخص على الوفاء بمتطلبات دوره المهني، وعرفه رضوان (٢٠١٤: ٣٨) بأنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، وفي ذات الاطار أكد فرج (٢٠١٣: ٣٧) على أن التطوير يمثل درجة استجابة الأفراد العاملين في المنظمة لما يُستجد من تغيرات في النظام التعليمي بهدف زيادة فاعليته، وجعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي هو فيه. وبذلك فان التطوير المهني - كما أكد متولي وعبدالغني (١٤٣٨هـ: ٥٢٦) - يختلف عن التنمية المهنية والاعداد المهني؛ فالاعداد المهني والتنمية تسبق عملية التطوير المهني، وكلاهما يؤدي الى تنمية مهنية. ويلاحظ مما سبق أن هناك اختلافًا بين الباحثين حول مفهوم التطوير المهني لاختلاف المجال المستخدم فيه، أما في مجال القيادة فقد اتفقت الآراء على أن التطوير المهني للقيادة عبارة عن مجموعة من المهارات والأساليب والسلوكيات التي تعبر عن الإمام بأحدث ما توصل إليه العلم من نظريات وأساليب ومنها القيادة الاستشرافية. وتُعد عملية تطوير أداء القادة في المنظمات الإدارية - كما ذكر أبو شيخة (٢٠١٠: ٧٢) - إحدى السبل المهمة لتنمية قيمهم الشخصية، وكذلك تحسين مهاراتهم الإدارية، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تعزز من مقدرتهم في التأثير على العاملين معهم. كما تشير أدبيات الموارد البشرية إلى أن التدريب يستمر مع الموظف لأغراض التأهيل أثناء الخدمة أو الإعداد للمهنة بما يُعرف بالتدريب قبل الخدمة، وطالما أن متطلبات الوظائف القيادية تنمو وتتوسع في مجالاتها وتتغير نتيجة التطور المعرفي المتمثل في

التقدم التقني والمعرفي بالعلوم الإدارية والقيادية فإن ذلك يتطلب التدريب المستمر لمواكبتها.

وفي المجال التربوي أكد دواني (٢٠١٤: ٢٨) أن الحاجة للتطوير المهني للمنسويين ظهرت نتيجة لعدم دمج برامج التطوير المهني بخطة شمولية وأهداف المدرسة المنشودة من خلال تطبيق برامج النمو المهني وبرامج أخرى تركز على التجديدات التربوية. ويهدف التطوير المهني للقادة إلى صناعة موارد بشرية ذات قدرات استشرافية عالية تدفع بعجلة التغيير وتدعمه وتسير به إلى الإمام، من خلال إتاحة المعلومات لهم وتبصيرهم بأهم المهارات الحديثة، وفي هذا الصدد أورد متولي وعبدالغني (١٤٣٨هـ: ٥٢٧) ابرز مبررات التطوير المهني للقادة التربويين، ومنها الثورة المعرفية والتقدم التقني في مجالات العلم والمعرفة ومجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وتعدد مسؤوليات القادة التربويين، وظهور توجهات ومداخل ونظريات جديدة في القيادة التربوية ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور دولياً. وأشار كامبل وآخرون (Campbell et al 2003:p29) الى مداخل التطوير المهني:

- ١- تطوير الخصائص الشخصية العامة: لمساعدة القائد الإداري على وضع نموذج يتصف بالدقة والصحة عن طريق رفع مستوى الوعي، وممارسة أدواره الاجتماعية بفاعلية واقتدار.
- ٢- تطوير مهارات مستقلة: وهذا المدخل يعمل على تطوير مهارات القائد في مجالات محددة كالعلاقات الإنسانية، وحل النزاعات، وإدارة الاجتماعات وحل مشكلاته.
- ٣- تطوير المهارات المعرفية: ويركز هذا المدخل على تحسين قدرات القائد المعرفية التي تتعلق باستشراف المستقبل وتحليله، واستبصار أثر القرارات وما يترتب عليها.
- ٤- تطوير مهارات الاتصال: ويهدف إلى زيادة مقدرة القائد في التأثير على العاملين معه من خلال امتلاكه لرؤية ملهمه عن مستقبل المؤسسة، وترسيخ قيم وأخلاقيات العمل.

وأضاف الحربي (٢٠١٥: ٤٤) مداخل أخرى للتطوير المهني والإداري للقائد التربوي، منها:

١- التطور الذاتي: وهو التطوير المستند على جهود ذاتية للقائد عن طريق الاطلاع والاستماع للمحاضرات وحضور المؤتمرات وحلقات النقاش، وإجراء الدراسات والأبحاث.

٢- التطوير المؤسسي: وهو التطوير الذي تخطط له وتشرف على تنفيذه وحدة متخصصة في المؤسسة التعليمية، والتي يمكن أن توظف الدورات التدريبية المستمرة، وورش العمل، وحلقات النقاش، واستضافة أساتذة زائرين وتبادل الزيارات ويعد التدريب أهم وسائل التطوير المهني.

ومن ذلك يتضح تنوع طرق ومداخل التطوير المهني للقادة تبعاً لتنوع جوانب التطوير فهو يشمل مهارات ذاتية ومهارات معرفية وعملية، ولكي يتم تحقيق هذه المهارات ينبغي تنوع مداخل وطرق التطوير المهني وبرامجه التدريبية بحسب احتياج القادة ومتطلبات القيادة الاستشرافية، وقد ركزت الدراسة على تطوير التنظيمية والقدرات الذاتية وتطوير المهارات استخدام التقنية وذلك بحصر أهم احتياجات القادة في هذه الجوانب نظراً لأهميتها في التطوير المهني ككل.

مهارات التطوير المهني لقادة التعليم العام: فرضت الرؤية السعودية 2030 جملة من التحديات على النظام التعليمي بهدف إحداث تحولات عميقة لمواكبة طموحات الرؤية، وفي هذا الصدد أطلقت وزارة التعليم عام ١٤٣٩هـ مشروع برامج التدريب الصيفي للتطوير المهني للكوادر البشرية التعليمية مواكبة لتحقيق الاستثمار الأمثل لأوقات شاغلي الوظائف التعليمية خلال الإجازة الصيفية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية التي تتيح فرصة التطوير المهني للكوادر التعليمية، وتقديم برامج تطويرية نوعية لشاغلي الوظائف التعليمية بما يتوافق مع احتياجاتهم وتخصصاتهم (وزارة التعليم، ١٤٣٩هـ: ٣). ويتضمن التطوير المهني للقائد مجموعة من المهارات المهمة، ومنها ما يلي:

- أ- المهارات الإدراكية والإبداعية: حيث أكد العميان (٢٠١٣: ٨٨) أن المؤسسات الحديثة تتجه إلى تبني الأفكار الإبداعية، وتستخدمها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد تعاني منها لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية، ويتحقق ذلك بفض التأثير المحركة له وقوة الإلهام والحماس الذي يحققه القائد تجاه الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية.
- ب- المهارات التقنية والإلكترونية: أكد أبو حشيش (٢٠٠٥: ٩١) أن الأدبيات الحديثة التي تناولت مهارات القيادة ركزت على المهارات المتعلقة بالقدرة على استخدام وتوظيف التقنية في مجال القيادة التربوية، والتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، كما تتضمن التطبيق الكفء والفعال للقيادة الإلكترونية على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة، حيث يؤدي ذلك إلى إنجاز وتنفيذ كل عمليات القيادة بطريقة تناسب التقنيات المستخدمة وتتسم بالدقة والسرعة والانعجاز.
- ج- المهارات الإنسانية: تعتبر من أهم المهارات، وأورد حسان وعلي (٢٠١٠: ٢٣٤) أن هناك مجموعة مهارات إنسانية يجب أن يتصف بها القائد التربوي؛ منها قدرته على تطبيق القيادة الجماعية بأشكالها وزيادة الإحساس بالمسئولية لدى العاملين والاهتمام الصادق بهم ومراعاة مشاعرهم واحتياجاتهم، وإعطاء اهتماماً خاصاً بإقامة علاقة وثيقة معهم، واستخدام الحوافز الإيجابية لعملية التطوير.
- د- المهارات الفنية: أشار الغالي والعامري (٢٠٠٨: ٨٥) إلى بعض الممارسات الفنية التي لا بد للقيادة منها كجماعية القيادة مع ترشيد العمل، وحسن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ثم المتابعة والتقييم واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم، واتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل والنظر إلى بيئة العمل على أساس أنها نظام متكامل، وفهم أهدافها وأنظمتها وخططها.

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية المهارات القيادية الحديثة بجوانبها (الإدارية والذاتية والتقنية) للقائد الاستراتيجي، نظراً لما تقدمه له من دعم وتمكين لتحقيق التطلعات المستقبلية الأمر الذي يعزز اختيارها كمحاور اهتمام الدراسة الحالية ويبرر أهميتها وجدوى دراستها وتحليلها.

القيادة الاستراتيجية: تُعتبر القيادة بطبيعتها عملاً جماعياً يسعى لتحقيق أهداف المستقبل وتطلعاته وفي هذا الصدد أشار العجمي (٢٠١٥: ١٧٣) إلى القيادة بأنها: نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون بين الأفراد وشحذ هممهم لبلوغ غايات منشودة، يقوم به فرد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة".

ويشير مصطلح القيادة بشكل عام إلى التوجه نحو الأمام؛ فيكون القائد في المقدمة مستشرفاً لآفاق المستقبل وتطلعاته، أما المفهوم الاستراتيجي للقيادة فيعبر عن رؤية المستقبل والتنبؤ بأحداثه وفقاً لمعطيات الحاضر ومؤشراته، وقد أورد القحطاني (١٤٣٦هـ: ١٤) تعريف معجم (Longman,2005) أن كلمة (Vision) تعني: القدرة على الرؤية، وهي الفكرة حول طبيعة شيء معين والخيال المرتبط بكيفية حدوثه في المستقبل والمعلومات والتصوير المساعدة على تخطيط للمستقبل. أما مصطلح (Visionary) فتعني الشخص الذي يمتلك فكره واضحة وإحساساً قوياً حول كيفية حدوث أمر ما في المستقبل، إذ تستهدف القيادة الاستراتيجية رسم خارطة طريق مستقبلية بعيدة المدى، كما أنها في ذات الوقت تتطلب مواصفات خاصة للقائد الاستراتيجي، وعرف كاهان (kahan,2008) القيادة الاستراتيجية بأنها تعبير عن امتزاج القيم الجوهرية التي تشمل الميل الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية، ورأس المال المعرفي والذي يمكن من خلالهما إحداث تأثير إلهامي في الآخرين بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرابط الروحي. ولمعرفة تطور القيادة الاستراتيجية ذكر مسيمون

(McCrinmon,2011) أنه لا بد من معرفة كيف يمكن وصف الرؤية عند ربطها بشخص ما، فالقائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك حلاً مستقبلياً رائعاً ويكتبه بأسلوب مميز وملهم.

وفي المجال التربوي ينبغي أن يتسم القائد الاستراتيجي -كما ذكر كرايج (Craig,2011)- بسمات تميزه عن غيره من القادة، ومنها القدوة التي تقود لتحقيق الرؤية، والتمكين الذي يثق القائد من خلاله بقدرات أتباعه، وبناء الصورة الإيجابية عن الرؤية والمخاطرة بسلوكيات وأفعال غير تقليديه، والدعم والتحفيز المستمر للتابعين. وفي الإطار المنظمي تتسم القيادة الاستشرافية بالديناميكية العالية والقدرة على الاستمرار بفعالية برغم تغيرات الأحداث؛ فقد أورد كولينز وجيري (Collins&jerry,2005) أهم الأسس الفكرية التي تتضمن السمات التي تجعل المنظمات ذات بُعد استراتيجي وتساعد على البقاء والتطور والاستمرارية، منها القدرة على صناعة الحدث من خلال المنظمة والبعد عن التسلط والاستبداد في العمل، واستهداف ما وراء الربحية بما يحجر المنظمة من قيود الربحية قصيرة الأجل، والحفاظ على الجوهر مع تحفيز التحسين، ووضع غايات عظيمة وجريئة تميز المنظمة عن غيرها وتبني التميز في ثقافة المنظمة والنظر المستمر للخطوات المستقبلية.

وبالمقارنة بالقيادة التقليدية تتميز القيادة الاستشرافية بتأثيرات مهمة على العمل المنظمي أوردتها شنوث (Chynoweth,2008) كما يلي:

- ١- الهيكل التنظيمي: يتم السماح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة في صناعة القرار.
- ٢- الأولويات التنظيمية: بالتركيز على الشعور بالمسؤولية والتوجه الأخلاقي وتقليص نطاق الإشراف.
- ٣- تفويض صناعة القرار: تتبنى القيادة الاستشرافية تمكين المستويات الإدارية المختلفة من القرار.
- ٤- التبصر في استغلال الفرص: تساعد القيادة الاستشرافية على رفع مهارات العامل وعلاج المشاكل

- ٥- الرغبة في الإنجاز: تحفز القيادة الاستشرافية طاقات التابعين بشكل أكبر وأكثر إنجازاً.
- ٦- المهوبة الفطرية: تكتشف القيادة الاستشرافية المواهب عبر التمكين وإيجاد ثقافة المشاركة.
- ٧- مستوى المهارات: تؤثر القدرة والرغبة في تبادل المعلومات على ارتفاع مستوى المهارات.
- ٨- التقنية الحديثة: تدعم القيادة الاستشرافية استخدام التقنيات الحديثة وتؤمن بأهميتها لإنجاز المهام.

وخلاصة القول فإن القائد الاستشرافي مؤهل بطبيعته لقيادة التغيير نحو تطلعات المستقبل لكونه يمتلك القدرة الفائقة في التأثير على الآخرين وحفزهم لمشاركته طموحاته وأهدافه المستقبلية، علاوة على مرونته في مواجهة المستجدات وقدرته على استغلال كل الفرص المتاحة للتطوير مما ينعكس على موقف المنظمات التعليمي إيجاباً، ويعجل بتحقيقها لأهدافها في أوقات قياسية سعياً لتعزيز قدرتها حاضراً ومستقبلاً، وفيما يلي توضيح لأبرز الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي والقائد الاستشرافي.

جدول (١) مقارنة القائد التقليدي والقائد الاستشرافي

| القائد الاستشرافي                             | القائد التقليدي                         | مجال المقارنة |
|---|---|---------------|
| - واسعة وتركز على تطلعات المستقبل.            | - محدودة وتركز على تسيير العمل.         | الرؤية        |
| - متغيرات وظيفية متعددة الاتجاه.              | - خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.      | المهام        |
| - يعتمد على علمه وجرأته.                      | - يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.      | المقومات      |
| - يميل للتمكين ويقبل التغيير ويستوعب التحولات | - يميل للمركزية والتسلسل الهرمي والسلطة | النمط القيادي |
| - يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.          | - يرتبط بالمؤسسة والأفراد.              | مجال الاهتمام |
| - يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.      | - يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها.            | التصورات      |
| - يدير العمل بالابتكار ويجيد الإنصات          | - يدير العمل بصوته ويجيد الكلام.        | الكاريزما     |
| - يخاطر بمشروعات وأفكار جديدة.                | - يتجنب المخاطر ويسعى لهامش الأمان      | درجة المخاطرة |
| - عالمي، محلي ذو نطاق واسع.                   | - محلي محدود النطاق.                    | التوجهات      |

\*\* تصميم الباحث

ورغم تلك المزايا التي تتسم بها القيادة الاستشرافية إلا أنها قد تواجه تحدياتٍ شديدة، لذا طرح بعض الكتاب إستراتيجيات مهمة لمواجهة التحديات ومساعدة القادة

على الماضي بثبات نحو المستقبل، حيث ذكر مارتينيلي (Martinelli,2011) خمس إستراتيجيات تساعد على تبني أسلوب قيادة استشرافية فعّال:

١- التركيز على الغايات الجوهرية للمنظمة والتي تضمها الخطة الإستراتيجية كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والمبادرات.

٢- إيجاد خطة طويلة المدى لتطوير مستقبل المنظمة القيادي، ويشمل ذلك تطوير المواهب القيادية وإيجاد فريق تطوير تنظيمي مستمر وفق الخطة الإستراتيجية الموضوعية مسبقاً.

٣- تطوير رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة ونشرها في كافة المستويات وخاصة صنع القرارات، ووضع الرؤية كمحور رئيس للحوارات في القضايا الطارئة وقضايا التحديات.

٤- الاستمرارية في متابعة التغيرات الجزئية الحادة من قبل الإدارة العليا التي تساعد على تنشئة القيادة الاستشرافية كاتجاهات التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة.

٥- مواكبة التغيرات في متطلبات المستفيدين بالتعرف على ورغباتهم واحتياجاتهم.

ومن خلال ما سبق يتضح جلياً أن القيادة الاستشرافية تُعد مدخلاً مناسباً لتوجهات التعليم نحو الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) من خلال استشرافها لتغيرات المستقبل والإعداد لتحدياته، وأن التطوير المهني للقيادة في المجال التربوي يُعد أمراً في غاية الأهمية لاستيعاب هذا النمط القيادي الحديث الذي يتطلب مهارات ومعارف وأفكار مختلفة عن تلك التي تتصف بها القيادة التقليدية.

### الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات العلمية جوانب من خصائص ومفاهيم القيادة الاستشرافية وأهمية التطوير المهني للقيادات التربوية، ومن ذلك:

دراسة شهاب، (٢٠٠٩): أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوي بالعراق، حيث هدفت الدراسة للكشف عن ضعف مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس، ومعرفة أثر البرنامج التطويري في رفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية، واستخدمت



الدراسة أداة الاستبانة لتشخيص المدراء الذين يعانون ضعفاً في مهارات القيادة الإدارية والتربوية، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٨٠٠) معلم ومعلمة لتقييم مديري ومديرات المدارس، ومن ثم تطبيق البرنامج المقترح المكون من (٢٤) درساً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: تباين مستوى أداء المديرين والمديرات في المهارات الإدارية والتربية ووجود فروق دالة إحصائياً في بعض المهارات الإدارية والتربوية، منها مهارات التعاون مع المجتمع المحيط بالمدرسة، والمهارات الإنسانية والذاتية.

وتناولت دراسة السعيد (٢٠١١): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وأبعادها في إدارة المؤسسات التعليمية والتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لمتطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت على عينة عددها (١٩٤) من معلمي التعليم الثانوي الحكومي (بنين) من مكاتب التربية والتعليم بمدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الاستراتيجية أحياناً وليس توجهاً دائماً لهم، وأن أبعاد القيادة الأربعة جاءت من حيث ممارستها على الترتيب التالي: الأخلاقي، السياسي، الإداري وأخيراً التحويلي. وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستراتيجية لصالح الذين حضروا دورات تدريبية متخصصة في هذا الجانب، ووجود فروق تُعزى للمؤهل لصالح المؤهل الأعلى وأخرى تعزى للخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

دراسة عيد (٢٠١٢) بعنوان: تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن الطرق والأساليب والإجراءات المستخدمة في تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام

الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من القيادات التربوية بالمرحلة الإعدادية وعددهم (٦٨٤) فرداً، وأسفرت نتائج الدراسة عن حاجة القيادات التربوية الملحة إلى التدريب على الطرق التي تفعل العلاقة بين المدرسة والمجتمع والإستراتيجيات التي تحقق التنمية المهنية المستمرة للقيادات التربوية، ووضع برامج تحقق القيادة الفعالة للعاملين في مجال القيادة المدرسية، والعمل على تنمية المهارات الشخصية لجميع القيادات التربوية عن طريق التدريب المستمر على الجديد والمفيد في مجال الإدارة المدرسية، وجعل المناخ المدرسي يتسم بالإيجابية عن طريق التدريبات العملية التي تعمل على تحسين العلاقات بين جميع العاملين في مجال القيادات التربوية. وأجرى القحطاني (١٤٣٦هـ) دراسة كانت حول الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها، وشملت الدراسة تحليل مفاهيم ومبادئ القيادة الاستشرافية واستخدمت الدراسة المنهج النوعي حيث تم استعراض النظريات الحديثة في القيادة الإدارية، وقدمت الدراسة مقارنات نظرية بين هذه الاتجاهات من حيث التشابه والترابط والعناصر المكونة لها اتجاه حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من التحديات والعقبات التي تواجه القيادة الاستشرافية والتي قد تحول دون تطبيقها ونجاحها ووضعت مجموعة من الإستراتيجيات والبرامج التي تساعد القيادة الاستشرافية على التغلب على تلك العقبات والتقدم نحو الأهداف المستقبلية بنجاح.

دراسة المطلق (١٤٣٦هـ) هدفت إلى: التعرف على دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة مدارس التعليم العام بمدينة حائل، فيما يتعلق بالمجالات التالية: (القيادة التشاركية الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير، وبناء فرق العمل) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير إستبانة مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على (٥) مجالات وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من (١٩٨) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة تقدير دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية للقادة قد جاء بدرجة تقدير (متوسطة) للأداة ككل، وحصل المجال (اتخاذ القرارات) على المرتبة الأولى، ثم جاء مجال (الاتصال والتواصل) بالمرتبة الثانية، ثم مجال (التدريب والتطوير)، ثم مجال (بناء فرق العمل)، وفي أخيراً مجال (القيادة التشاركية)،

واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، على جميع المجالات ووجود فروق تُعزى لمتغير (المرحلة التعليمية)، على مجال (القيادة التشاركية)، حيث كانت لصالح مستوى (المرحلة الثانوية)، واتضح أن المعوقات التنظيمية التي تواجه المشرفين جاءت بدرجة تقدير (عالية) للمجال ككل.

دراسة الصقيه (١٤٣٧هـ): هدفت إلى تحديد النمط القيادي الممارس لدى قادة مدارس مدينة بريدة وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس مدينة بريدة والبالغ عددهم ٦٦ قائداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الإستبانة كأداة لها لجمع المعلومات والبيانات، واتضح من النتائج أن النمط القيادي الممارس لدى مديري مدارس مدينة بريدة هو النمط القيادي التحويلي، حيث أن هذا النمط له علاقة إيجابية بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم فيما يخص الإطار العام للتنمية المهنية وأهدافها وشئون الطلبة والعاملين والمعلمين، وتجاه مهام المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين النمط القيادي الممارس (التحويلي) لدى مديري المدارس تُعزى لسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية. وهدفت دراسة الشهري (١٤٣٨هـ) إلى التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية لمهارات القيادة وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم تطوير استبانة طبقت على عينة من المعلمين بمدينة مكة المكرمة تكونت من (٦٣٢) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستوى النمو المهني لدى القادة جاء بدرجة عالية للأداة ككل، وجاء مجال القيادة التشاركية أولاً بممارسة عالية، ثم مجال نظم المعلوماتية تلاه مجال الاتصال والتواصل، وأخيراً مجال بناء فرق العمل ومجال التدريب والتطوير بدرجة ممارسة متوسطة، واتضح عدم وجود فروق إحصائية حول مستوى ممارسة النمو المهني لدى القادة حسب متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص.

### التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن دراسة حاجات التطوير المهني للقيادات التربوية بالتعليم العام هي المحور المشترك للدراسات السابقة، وذلك بهدف تطوير المهارات القيادية واستشراف المستقبل، واتفقت الدراسات على أن القيادة بمفاهيمها واتجاهاتها الحديثة ومنها القيادة الاستشرافية تساهم في تطوير بناء الاتساق داخل النظام التعليمي وتحقق فعالية المشاركة والتمكين بما يعزز الثقة ويزيد من انفتاح قنوات الاتصال مع المجتمع المحيط. وقد ركزت بعض تلك الدراسات على تطوير أداء القيادات التربوية كدراسة السعيد (٢٠١١)، ودراسة عيد (٢٠١٢)، واستعرضت دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) أهم اتجاهات القيادة الحديثة ومنها القيادة الاستشرافية وأوضحت مزايا وسمات القائد الاستشرافي، فيما ركزت دراسات أخرى كدراسة الصقيه (١٤٣٧هـ)، الشهري (١٤٣٨هـ)، على دور القادة في التطوير المهني للمعلمين، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وتدعيم الخلفية النظرية وتحليل النتائج، في حين تتجلى الإضافة العلمية لهذه الدراسة في كونها تهدف إلى التعرف على حاجات التطوير المهني لقادة التعليم العام وتقديم إستراتيجية مقترحة للتطوير في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لأهدافها وما تسعى إليه، حيث تم تصميم إستبانة تكونت فقراتها من أهم احتياجات التطوير المهني التي تم التعرف عليها من استعراضها في الاطار النظري، ومراجعة الدراسات السابقة، بهدف التعرف على حاجات التطوير الإداري للقيادات التربوية بالتعليم العام في ضوء أسلوب القيادة الاستشرافية وبناء إستراتيجية مقترحة لتنمية مهارات القيادة الاستشرافية. وقد تم التأكد من صحة تصميم الاستبانة وقدرتها على تحقيق اهداف الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين في تخصص القيادة التربوية من أساتذة أقسام الإدارة التربوية

بالجامعات السعودية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة ومدى سلامة العبارات وصحة صياغتها، وتم إعادة صياغتها بحسب مقترحات وآراء المحكمين، ثم إجراء الاختيارات الإحصائية المتعلقة بالصدق الداخلي والثبات كالتالي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للإستبانة. تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون على النحو التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط العبارات بأبعاد الإستبانة

| البعد الثالث |        | البعد الثاني |        | البعد الأول |        |
|--------------|--------|--------------|--------|-------------|--------|
| الارتباط     | الفقرة | الارتباط     | الفقرة | الارتباط    | الفقرة |
| **٠,٨٢٨      | ١      | **٠,٧٩٤      | ١      | **٠,٧٩١     | ١      |
| **٠,٨٤٠      | ٢      | **٠,٨٩٣      | ٢      | **٠,٧٨٣     | ٢      |
| **٠,٩١٩      | ٣      | **٠,٨٦٤      | ٣      | **٠,٨٤٩     | ٣      |
| **٠,٩٠٩      | ٤      | **٠,٧٥٤      | ٤      | **٠,٨٦١     | ٤      |
| **٠,٩١٨      | ٥      | **٠,٩٠٢      | ٥      | **٠,٨٠٧     | ٥      |
| **٠,٨٠٦      | ٦      | **٠,٩٠٢      | ٦      | **٠,٨٦٩     | ٦      |
|              |        | **٠,٨١٣      | ٧      | **٠,٨٢٧     | ٧      |
|              |        |              |        | **٠,٨٨٣     | ٨      |

\*\* جميع الارتباطات دالة إحصائياً.

ثانياً: معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل بُعد وللأداة ككل بطريقة ألفا كرونباخ

جدول (٣) معاملات ثبات الاتساق الداخلي

| ألفا كرونباخ | البُعد                  |
|--------------|-------------------------|
| ٠,٩٣٧        | الاحتياجات الإدارية     |
| ٠,٩٣٨        | احتياجات التطوير الذاتي |
| ٠,٩٤٦        | الاحتياجات التقنية      |
| ٠,٩٦٩        | الأداة ككل              |

ويتضح من الجدولين السابقين تمتع الأداة بخصائص الصدق والثبات وصلاحيها للتطبيق.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قادة المدارس في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد شارك في الإجابة عن الإستبانة عينة عرضية من قادة المدارس بمختلف المناطق الملتحقين ببرنامج التدريب الصيفي الذي نظّمته وزارة التعليم في رحاب جامعة أم القرى، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول أهم احتياجات التطوير المهني لهم في ظل مهارات القيادة الاستشرافية ومتطلباتها، وبلغ عددهم (١٢٧) قائداً استجابوا جميعهم وتم الحصول على اجاباتهم على الاستبانة بطريقة مباشرة، وفيما يلي الوصف الإحصائي للعينة:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة | العدد | المؤهل العلمي  |
|--------|-------|----------------|
| ٥٦,٧%  | ٧٢    | بكالوريوس فأقل |
| ٤٣,٣%  | ٥٥    | دراسات عليا    |
| ١٠٠%   | ١٢٧   | المجموع        |

يتضح من الجدول (٤) أن (٥٦,٧%) من المستجيبين من حملة البكالوريوس فأقل، وأن (٤٣,٣%) من حملة مؤهلات الدراسات العليا وهي نسبة متقاربة نسبياً.

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| النسبة | العدد | سنوات الخبرة     |
|--------|-------|------------------|
| ٧٥,٦%  | ٩٦    | عشر سنوات فأقل   |
| ٢٤,٤%  | ٣١    | أكثر من ١٠ سنوات |
| ١٠٠%   | ١٢٧   | المجموع          |

يتضح من الجدول أن (٧٥,٦%) من المستجيبين ممن خبرتهم عشر سنوات فأقل، وأن (٢٤,٤%) ممن خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

| النسبة | العدد | المرحلة الدراسية |
|--------|-------|------------------|
| ٣٦,٢%  | ٤٦    | ابتدائي          |
| ٢٦,٠%  | ٣٣    | متوسط            |

| المرحلة الدراسية | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| ثانوي            | ٤٨    | ٣٧,٨%  |
| المجموع          | ١٢٧   | ١٠٠%   |

يتضح من الجدول أن (٣٦,٢%)، من المستجيبين من قادة المرحلة الابتدائية، وأن (٢٦%) من قادة المرحلة المتوسطة، وأن (٣٧,٨%) من قادة المرحلة الثانوية.

### نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد احتياجات التطوير. كما تم استخدام اختبار (T-Test) لتحديد الفروق الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بحسب متغيري (سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية). وقد تم اعتماد المحك المعياري المعروف بمعيار المدى (٥-١)،  $\epsilon = ٠,٨$ ، وإضافة هذه القيمة لرتب المقياس كما يلي:

جدول (٧) معيار الحكم على الاستجابات

| قليلة جداً  | قليلة       | متوسطة      | كبيرة       | كبيرة جداً |
|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| أقل من ١,٨١ | ١,٨١ - ٢,٦١ | ٢,٦١ - ٣,٤١ | ٣,٤١ - ٤,٢١ | ٤,٢١ فأكثر |

**نتائج التساؤل الأول:** تضمن التساؤل تحديد أهم احتياجات التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء القيادة الاستشرافية، وفيما يلي عرض النتيجة العامة لهذا التساؤل، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة الثلاثة (الاحتياجات الإدارية - احتياجات التطوير الذاتي - الاحتياجات التقنية)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية لأهم احتياجات التطوير المهني للقادة

| التقدير    | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ابعاد الدراسة                  |
|------------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| كبيرة جداً | ٢      | ٠,٧٨٤             | ٤,٣٠            | الاحتياجات الإدارية            |
| كبيرة جداً | ٣      | ٠,٨٥٠             | ٤,٢٦            | احتياجات التطوير الذاتي الذاتي |
| كبيرة جداً | ١      | ٠,٨٨٥             | ٤,٣٣            | الاحتياجات التقنية             |

| التقدير    | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | إبعاد الدراسة         |
|------------|--------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| كبيرة جداً |        | ٠,٧٤٦             | ٢٩٦,٤           | الدرجة الكلية للأبعاد |

يتضح من الجدول أن المتوسط الكلي لاحتياجات التطوير المهني للقادة بلغ (٤)، (٢٩٦) ويقابل تقدير كبيرة جداً، وانحراف معياري قدره (٠,٧٤٦) يؤكد تجانس الإجابات حول حاجات التطوير المهني للقادة، وتشير هذه النتيجة الى حاجة القادة الماسة لإتقان وتعلم هذه المهارات التي ترفع من مستوى كفاءتهم وتؤهلهم لمواكبة التطورات والاستعداد للمستقبل، وتُعزى هذه النتيجة الى أن البرامج التدريبية التي تلقاها القادة فيما سبق لم تتضمن هذه المهارات وذلك لحداثة مهارات القيادة الاستشرافية وكونها من تطورات نماذج ومفاهيم القيادة الحديثة، وتؤيد هذه النتيجة تأكيدات دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) التي دعت الى تبني أسلوب القيادة الاستشرافية ووضعت مجموعة من الإستراتيجيات والبرامج التي تساعد القيادة الاستشرافية على التغلب على العقبات والتقدم نحو الأهداف المستقبلية بنجاح، كما اتفقت النتيجة مع دراسة عيد (٢٠١٢)، والشهري (١٤٣٨هـ)، واختلفت مع دراسة المطلق (٥١٤٣٦هـ)، ومن جانب آخر كشفت هذه النتيجة ضعف المهارات التقنية لدى القادة، حيث تتفق في ذلك مع دراسة شهاب (٢٠٠٩) وبذلك تكون هذه النتيجة داعماً أساسياً لبناء الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة. وجاء بُعد (الاحتياجات التقنية) أولاً بمتوسط قدره (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٨٥)، ويمكن تفسير ذلك بالأهمية القصوى للتقنية في تسيير العمل وتسهيل إجراءاته وتنفيذ الخطط الموضوعية، وافتقار القادة لكثير من مهارات التعامل مع التقنية والبرامج الالكترونية المتطورة التي تسهم بفعالية في إنجاح العمل، كما تتفق مع ما أشار كامبل وآخرون (Campbell et al 2003:p29) من ضرورة تطوير مهارات الاتصال التقني لدى القادة لزيادة مقدرتهم في التأثير على العاملين، وتتفق مع ما أكد (أبو حشيش، ٢٠٠٥) أن الأدبيات الحديثة التي تناولت مهارات القيادة ركزت على المهارات المتعلقة بالقدرة على استخدام وتوظيف التقنية بمجال القيادة. وبالنظر لأهداف الرؤية



الوطنية (٢٠٣٠) المتعلقة بالتعليم فإن هناك جملة من الأهداف الطموحة التي تعتبر أهم مبررات تطوير المهارات التقنية للقادة، ومن أهمها ما يلي:

- ١- ارتكاز الرؤية على تطوير جانب التطوير والابتكار والابداع في مؤسسات التعليم.
- ٢- التوجه نحو العلوم والتقنية وتفعيل دورهما في العملية التعليمية.
- ٣- ما تقدمه التقنية الحديثة من خدمات متطورة يمكن أن تسهم في إنجاح العمل.
- ٤- احتياج القائد للمنظومة التقنية لتسهيل الاشراف والمتابعة والضبط على فريق المدرسة.
- ٥- الانتقال بالمجتمع التعليمي الى مجتمع المعرفة وتوطين التقنية المتطورة.

ويتبين مما سبق أهمية تلبية احتياجات القادة من المهارات التقنية وتوفير البرامج التدريبية التي تساعدهم على اتقانها وتوظيفها في العمل. ومن جانب آخر جاء بُعد (الاحتياجات الإدارية) ثانياً بمتوسط قدره (٤,٣٠) ويقابل تقدير كبيرة جداً وانحراف معياري قدره (٠,٧٨٤) يدل على تجانس الاستجابات وتعكس هذه النتيجة احتياجا كبيرا لإعادة النظر في الهيكلة واللوائح والصلاحيات الإدارية الممنوحة للقادة بالقدر الذي يسمح بتطبيق القيادة الاستشرافية ويمكن لهم من ممارستها، ويؤيد ذلك ما أشارت اليه دراسة (Chynoweth,2008) التي أكدت ضرورة سماح الهيكل التنظيمي لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة بعكس القيادة التقليدية. ومن جهة أخرى تعبر النتيجة عن الصعوبات الإدارية والتنظيمية التي تواجه القادة في ظل تعقد الإجراءات التنظيمية الحالية ومركزيتها الشديدة، وهذا ما يؤيده كثير من الدراسات العلمية التي تناولت المعوقات الإدارية والتنظيمية للقادة كدراسة الحنتوشي (٢٠١٥)، والغامدي (٢٠١٦)، والذهبي (٢٠١٧)، والرويلي (٢٠١٨). وفي جانب الاحتياج الى ثقافة تنظيمية تتوافق النتيجة مع طبيعة القيادة الاستشرافية التي تحتاج لثقافة تنظيمية عالية، واتفقت في ذلك مع تأكيدات العسيري (٢٠١٤) التي أشارت الى أهمية بناء ثقافة تنظيمية، كما اتفقت مع دراسة الحربي (٢٠١٥) والغالي والعامري (٢٠٠٨)، على ضرورة التطوير التنظيمي وتطوير الممارسات المتعلقة بسياسة العمل التنظيمية، في حين اختلفت مع دراسة المطلق (١٤٣٦هـ)، والصقيه (١٤٣٧هـ) التي جاءت بدرجة متوسطة. وجاء بُعد (احتياجات

التطوير الذاتي) ثالثاً بمتوسط قدره (٤,٢٦) ويقابل تقدير كبيرة جدا وانحراف معياري قدره (٠,٨٥٠) يدل على تجانس الاستجابات وتؤكد هذه النتيجة احتياج القادة لتطوير المهارات الذاتية نظراً لأهميتها البالغة في العمل القيادي ودور القدرات الذاتية في تحقيق تطلعات ورؤى المستقبل، كما تدل في ذات الوقت على افتقاد القادة لبعض المهارات الذاتية وتدعم هذه النتيجة ما أكده كامبل وآخرون (Campbell et al 2003) بضرورة تطوير الخصائص الشخصية العامة للقائد الإداري، عن طريق رفع مستوى الوعي بالذات وتطوير القدرات الذاتية. وفي جانب آخر تعزز هذه النتيجة ما دعت إليه دراسة عيد (٢٠١٢م) عن حاجة القيادات التربوية الملحة إلى التدريب على الطرق التي تحقق التطوير المهني وتنمي المهارات الذاتية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنه بالنظر لمتطلبات القيادة الاستشرافية وخصائص العمل التعليمي ومتطلباته، وإن من أهم جوانب التطوير الذاتي للقادة في المجال التعليمي تطوير القدرات الاستشرافية وقراءة المستقبل، وتطوير مهارات التوقع والحدس والتكيف مع المتغيرات والتدريب على المرونة في تغيير الأنماط السلوكية وفقاً للأحداث والمستجدات، وتطوير خاصية التأثير الكاريزمي ومهارات الحوار والاقناع والتفاوض، وتعزيز قدرة القائد على امتلاك حلم مستقبلي سامي يقود مجموعته إليه، وامتلاك الجرأة الكافية لإحداث التغيير وقيادته بريقة مثالية، حيث تضاف هذه السمات الى السمات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها شخصية القائد والتي ركزت عليها النظريات الحديثة في القيادة وجعلتها معايير التميز القيادي.

ولزيد من التفصيل لنتائج الدراسة بحسب فقرات الابعاد يتم فيما يلي عرض النتائج التفصيلية بحسب ترتيب أبعاد الدراسة في الاستبانة:

## أولاً- بُعد الاحتياجات الإدارية:

جدول (٩) ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لفقرات بُعد الاحتياجات الإدارية

| الرقم<br>الاستبانة | الفقرات  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الاحتياج |
|--------------------|--|--------------------|----------------------|------------------|
| ٨                  | نشر ثقافة القيادة الاستشرافية المتعلقة بالرؤية والرسالة والأهداف | ٤,٣٧               | ٠,٨٧١                | كبيرة جداً       |
| ٤                  | توفير بيئة عمل مناسبة لرفع الروح المعنوية للقادة                 | ٤,٣٧               | ٠,٩٥٨                | كبيرة جداً       |
| ٦                  | مرونة اللوائح والأنظمة بما يتناسب مع عملية تطوير القادة          | ٤,٣٥               | ٠,٩١٢                | كبيرة جداً       |
| ١                  | إعداد دليل إرشادي لتطبيق مضامين القيادة الاستشرافية              | ٤,٢٩               | ٠,٩٣٥                | كبيرة جداً       |
| ٥                  | وجود قيادة إدارية عليا داعمة لتطبيق القيادة الاستشرافية          | ٤,٢٨               | ٠,٩٤٢                | كبيرة جداً       |
| ٧                  | تفويض صلاحيات الإبداع الإداري للقادة.                            | ٤,٢٧               | ٠,٩٧١                | كبيرة جداً       |
| ٢                  | وضع الإستراتيجيات الخاصة لتدريب القادة على مهارات الاتصال        | ٤,٢٦               | ٠,٩٦١                | كبيرة جداً       |
| ٣                  | التخلص من أساليب الإدارة التقليدية التي تعيق القيادة الاستشرافية | ٤,٢٦               | ٠,٩٧٨                | كبيرة جداً       |
|                    | المتوسط الكلي للبعد  | ٤,٣٠               | ٠,٧٨٤                | كبيرة جداً       |

يتضح من الجدول أن متوسط البعد قد بلغ (٤,٣٠)، ويقابل درجة تقدير كبيرة جداً، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة احتياج كبيرة جداً، مما يعني ارتفاع الحاجة لتطوير المهارات المهنية الإدارية وتؤكد هذه النتيجة أهمية هذه المهارات للقائد كي يتمكن من ممارسة الابداع والابتكار ويوجه معالم المستقبل باقتدار، وفيما يتعلق بالفقرات فسيتم مناقشة الفقرات التي حصلت على متوسط من (٤,٣٠) وما فوق وكان اعلاها بُعد الاحتياجات الإدارية بحسب درجة المتوسط ما يلي:

١- الفقرة (٨) "نشر ثقافة القيادة الاستشرافية المتعلقة بالرؤية والرسالة والأهداف".  
بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وهذه النتيجة تؤكد حاجة القادة لتسهيل مهمتهم القيادية عن طريق نشر الثقافة المتعلقة بالرؤية والرسالة والاهداف وبصورة أخرى فإن نشر هذه الثقافة سيدعم نجاح الخطط المستقبلية للقادة، ويتفق هذا الطرح مع استراتيجيات مقترحة طرحها (Martinelli,2011) للتغلب على تحديات ومقاومة القيادة الاستشرافية ومنها التركيز على نشر الغايات الجوهرية للمنظمة والتي تضمها

- الخطة الاستراتيجية كالرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والمبادرات وتطوير رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة ونشرها في كافة المستويات الإدارية.
- ٢- الفقرة (٤) "توفير بيئة عمل مناسبة لرفع الروح المعنوية للقادة بمتوسط قدره (٣٧, ٤). ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة المحفزة للقائد تعتبر من أهم عناصر النجاح العمل القيادي ومن أهم مقومات الابداع لذلك عبر القادة عن درجة احتياج عالية جداً لتوفير البيئة الملائمة لهم، وفي هذا الإطار أكد كثير من الكتاب والمهتمين على أهمية تحسين بيئة العمل وتطويرها بما يتفق مع متطلبات القيادة الاستشرافية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب ومعاينة (٢٠٠٦)، ودراسة فرج (٢٠١٣) وغيرهما من الدراسات التي أكدت على ضرورة إحداث مجموعة من التغييرات في البيئة بما يوفر المناخ الملائم لتطبيق القيادة الاستشرافية.
- ٣- الفقرة (٦) "مرونة اللوائح والأنظمة بما يتناسب مع عملية تطوير القادة بمتوسط قدره (٣٥, ٤). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة يرون أن اللوائح والانظمة تُعدُّ معوقاً كبيراً للتطوير والتحديث بما يتناسب مع تطورات المستقبل، وهذا لا يتفق مع طبيعة العمل في ظل القيادة الاستشرافية التي تتطلب المرونة والدعم، لتحقيق الابتكار والإبداع، وتتفق النتيجة مع ما أورده (Chynoweth,2008) عن سمات ومزايا القيادة الاستشرافية.

### ثانياً- بُعد احتياجات التطوير الذاتي:

جدول (١٠) ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات لفقرات بُعد احتياجات التطوير الذاتي

| الرقم الاستبانة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|-----------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١٤              | تطوير قدرات الابتكار والابداع لدى القائد          | ٤, ٤١           | ٠, ٨١٠            | كبيرة جداً    |
| ١٢              | المخاطرة بسلوكيات وتحسينات غير تقليديه            | ٤, ٣٤           | ١, ٠١٠            | كبيرة جداً    |
| ٩               | تطوير مهارة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واستشرافها | ٤, ٣٢           | ١, ٠٣٠            | كبيرة جداً    |
| ١٠              | تبنى القادة للتميز كثقافة للعمل المنظمي           | ٤, ٢٦           | ١, ٠١٧            | كبيرة جداً    |

| الرقم الاستبانة | الفقرات                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|-----------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١٣              | ممارسة التمكين لتطوير قدرات العاملين    | ٤,٢٠            | ١,٠٠٣             | كبيرة جداً    |
| ١٥              | القدرة على صناعة واستشراف الاحداث.      | ٤,١٩            | ٠,٩٩٠             | كبيرة         |
| ١١              | التحلي بالقدوة التي تقود لتحقيق الرؤية. | ٤,١٣            | ١,٠٨٦             | كبيرة         |
|                 | المتوسط الكلي للبعد                     | ٤,٢٦            | ٠,٨٥٠             | كبيرة جداً    |

يتضح من الجدول ان المتوسط العام لُبعد احتياجات التطوير الذاتي قد بلغ (٤,٢٦) ويقابل درجة تقدير كبيرة جداً، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة كبيرة جداً، مما يعني ارتفاع الحاجة لتطوير المهارات الذاتية للقادة، وتؤكد النتيجة أهمية هذه المهارات للقائد كي يتمكن من القيام بدوره كقائد استشرافي يتمتع بمواصفات وكاريزما خاصة تتناسب وطموحات المستقبل، وفيما يتعلق بالفقرات كان أعلاها من حيث درجة المتوسط ما يلي:

١- الفقرة (١٤) "تطوير قدرات الابتكار والإبداع لدى القائد" بمتوسط قدره (٤,٤١). وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة يستشعرون أهمية قدرات الابتكار والابداع للقائد الاستشرافي لكونها تُعد مطلباً أساسياً لاكتشاف معالم المستقبل، كما أنهم في ذات الوقت لم يتلقوا دورات تدريبية متخصصة في تنمية مهارات الابتكار والابداع، فظهر الاحتياج كبير جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العميان (٢٠١٣) الذي أشار إلى أن المؤسسات الحديثة تتجه إلى تبني الأفكار الإبداعية كأداة للتطوير، كما تؤيد هذه النتيجة تأكيدات كامبل وآخرين (Campbell et al 2003:p29) على أن تطوير الخصائص الشخصية العامة عن طريق رفع مستوى الوعي بالذات لتحقيق الابداع وإدارة التفوق والتميز، كما تتوافق هذه النتيجة مع مستهدفات الخطة التنموية العاشرة في دعم الابتكار والابداع ودفع المؤسسات التعليمية نحوه وتوفير المتطلبات الأساسية لتحقيقه.

٢- الفقرة (١٢) "المخاطرة بسلوكيات وتحسينات غير تقليديه" بمتوسط قدره (٤,٣٤). وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتشير هذه النتيجة إلى أحد أهم سمات القائد الاستشراقي، وهي القدرة على المخاطرة، ومواجهة الاحداث والجرأة في اتخاذ القرارات وبخاصة قرارات التغيير والتطوير التي تُعد أهم ما يحتاجه القائد في مواجهة المستقبل فالقائد الاستشراقي يبتكر أساليب جديدة وطرقاً غير مألوفة تختصر الزمن فلذلك عبر القادة عنها بدرجة احتياج كبيرة جداً، وتتفق هذه النتيجة مع السمات التي أوردتها (Craig,2011)، ومن أهمها المخاطرة بسلوكيات وأفعال غير تقليديه ولعل هذه الصفة هي أكثر ما يميز القائد الاستشراقي عن غيره.

٣- الفقرة رقم (٩) "تطوير مهارة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واستشرافها" بمتوسط قدره (٤,٣٢) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، حيث تعتبر هذه المهارة مهمة جداً في الإعداد للأحداث والتغيرات المستقبلية، وترتبط هذه المهارة بالقدرات الادراكية للقائد والتي تعتبر من أهم ما يحتاجه القائد لرسم آفاق المستقبل وتوقع أحداثه والإعداد الجيد له بما يكفل ثبات المنظمة وتعزيز قدراتها الذاتية، ولكون أهمية هذه المهارة تبرز بشكل أكبر في مجال التعليم فقد جاء تعبير القادة عنها بدرجة احتياج كبيرة جداً، حيث توافقت هذه النتيجة مع توصيات تقرير منحنى التعلم (Learning Curve, 2014) الذي أكد على استقلالية المؤسسة التعليمية مع تفعيل دور الاختيار والمساءلة كخطوط مهمة تُرسم من خلالها مجالات التطوير ورؤية المستقبل.

ثالثاً- بُعد الاحتياجات التقنية: جدول (١١) ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد

#### المتطلبات التقنية

| الرقم الاستبانة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|-----------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١٧              | توفير الإمكانيات التقنية الداعمة للقيادة الاستشرافية  | ٤,٤٩            | ٠,٨٦٣             | كبيرة جداً    |
| ٢١              | تطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع التقنية الحديثة | ٤,٣٧            | ١,٠٠٦             | كبيرة جداً    |

| الرقم الاستبانة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|-----------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١٦              | دعم القادة بأحدث الأجهزة والبرامج التقنية             | ٤,٣٣            | ٠,٩٦٨             | كبيرة جداً    |
| ١٩              | توفير أنظمة حماية للبيانات والمعلومات الخاصة بالقادة  | ٤,٣٠            | ١,٠٤٩             | كبيرة جداً    |
| ١٨              | توفير التقنيات الإحصائية للتعامل مع المشكلات          | ٤,٢٥            | ١,٠٣١             | كبيرة جداً    |
| ٢٠              | عقد شراكات تقنية لتقديم التسهيلات والدعم الفني للقادة | ٤,٢٤            | ١,٠٥٩             | كبيرة جداً    |
|                 | المتوسط الكلي للبعد                                   | ٤,٣٣            | ٠,٨٨٥             | كبيرة جداً    |

يتضح من الجدول ان المتوسط العام للبعد قد بلغ (٤,٣٣)، ويقابل درجة تقدير كبيرة جداً، وجاءت الفقرات جميعها كبيرة جداً، مما يعني ارتفاع الحاجة لدعم الاحتياجات التقنية، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية هذه المهارات للقائد ليتمكن من القيام بدوره كقائد استراتيجي يتناسب وطموحات المستقبل، وفيما يتعلق بالفقرات جاء أعلاها من حيث المتوسط ما يلي:

١- الفقرة (١٧): "توفير الإمكانيات التقنية الداعمة للقيادة الاستشرافية" بمتوسط قدره (٤,٤٩). وبدرجة تقدير كبيرة جداً هي الأعلى بين جميع فقرات الإستبانة، وتفسر هذه النتيجة بتزايد أهمية التقنية للقيادة الاستشرافية وما تؤديه من دور حيوي يساعد على اختصار الوقت والجهد، وبخاصة مع القفزات الهائلة في التقنية وبالأخص البرامج التشغيلية والإدارية التي يحتاجها القادة لتحقيق طموحات المستقبل وأهدافه، وتدعم هذه النتيجة تأكيدات المتولي وعبدالغني (١٤٣٨هـ) على أهمية الإفادة من التقدم التقني والثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات في كل الاعمال.

٢- الفقرة (٢١): "تطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع التقنية الحديثة" بمتوسط قدره (٤,٣٧). وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتدل هذه النتيجة على احتياج القادة لتطوير العمليات الادارية لأن الأساليب الإدارية التقليدية لم تُعد مناسبة لتوجهات القيادة الاستشرافية ورؤيتها للمستقبل وذلك للاختلاف الجذري بين اختلاف اهداف

ورؤية القيادة التقليدية والاستشراعية، وقد ركزت الأبحاث العلمية على ضرورة تطوير العمليات الإدارية بما يتناسب مع الثورة التقنية ودخولها مجال العمل الإداري بكل قوة، ويؤيد ذلك مع ما ذكره أبو حشيش (٢٠٠٥) أن الأدبيات الحديثة في القيادة ركزت على المهارات المتعلقة بالقدرة على استخدام وتوظيف التقنية.

٣- الفقرة (١٦): "دعم القادة بأحدث الأجهزة والبرامج التقنية" بمتوسط قدره (٣٣, ٤). وبدرجة تقدير كبيرة جداً. وتبين هذه النتيجة احتياج القادة للأجهزة والبرامج التقنية المتقدمة التي توفر لهم الدعم الكافي لتسيير العمل وانجاح الخطط الموضوعية واختصار الوقت والجهد في السعي لتحقيق برامج ومستهدفات الخطط المستقبلية خاصة في ظل ما أكدت عليها أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ وتطلعاتها المستقبلية التي تركز على منجزات التعليم وجودة مكوناته وكفاءته ومخرجاته، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (Chynoweth,2008) أن القيادة الاستشراعية تدعم استخدام التقنيات الحديثة وتؤمن بأهميتها لأنها تسهم في تقليل الوقت وتقود لإنجاز المهام. وفي ذات السياق تضمنت إستراتيجيات (Martinelli,2011) ضرورة دعم القادة باحتياجاتهم التقنية لمواكبة التغييرات الحديثة والقدرة على إنجاز الأهداف وتحقيق التطلعات.

٤- الفقرة (١٩): "توفير أنظمة حماية للبيانات والمعلومات الخاصة بالقادة" بمتوسط قدره (٣٠, ٤). وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويمكن تفسير ذلك بحاجة القادة لنظم وبرامج الحماية التي تكفل خصوصية الاستخدام والصلاحيات وتنظم عملية التفويض بطريقة صحيحة، ومن المؤكد أن توفير أنظمة الحماية سيؤدي إلى اطمئنان القائد على كل ما يخص العمل من ملفات وبرامج واستخدامات إلكترونية وتطبيقات إدارية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو حشيش (٢٠٠٥).



نتائج التساؤل الثاني: تضمن التساؤل تحديد الفروق الاحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات القادة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية)، حيث تم إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

أولاً- الفروق بحسب المؤهل العلمي: جدول (١٢) نتائج اختبار (T-Test) لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة     | قيمة (T) | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التخصص         | البُعد                  |
|-------------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|-------|----------------|-------------------------|
| ٠,٩٦٢<br>غير دالة | ٠,٠٤٨    | ١٢٥         | ٠,٨٠٤             | ٤,٣٠٩           | ٧٢    | بكالوريوس فأقل | الاحتياجات الإدارية     |
|                   |          |             | ٠,٧٦٣             | ٤,٣٠٢           | ٥٥    | دراسات عليا    |                         |
| ٠,١٠٣<br>غير دالة | ١,٦٤٢    | ١٢٥         | ٠,٧٠٨             | ٤,٣٧            | ٧٢    | بكالوريوس فأقل | احتياجات التطوير الذاتي |
|                   |          |             | ٠,٩٩٥             | ٤,١٢            | ٥٥    | دراسات عليا    |                         |
| ٠,٤٧٨<br>غير دالة | ٠,٧١١    | ١٢٥         | ٠,٨٢٠             | ٤,٣٧            | ٧٢    | بكالوريوس فأقل | الاحتياجات التقنية      |
|                   |          |             | ٠,٩٦٧             | ٤,٢٦            | ٥٥    | دراسات عليا    |                         |
| ٠,٣٩٤<br>غير دالة | ٠,٨٥٥    | ١٢٥         | ٠,٧٢٢             | ٤,٣٥            | ٧٢    | بكالوريوس فأقل | الأبعاد ككل             |
|                   |          |             | ٠,٨٢٤             | ٤,٢٣            | ٥٥    | دراسات عليا    |                         |

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحسب متغير المؤهل العلمي، مما يدل على أن اختلاف المؤهل العلمي لأفراد العينة لا أثر له على التعبير عن الاحتياجات التي ظهرت بتقدير احتياج كبيرة جداً لجميع أبعاد الدراسة بحسب ما ظهر في جدول (٨) الذي يمثل النتيجة العامة لمتوسطات الأبعاد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (١٤٣٨هـ)، والمطلق (١٤٣٦هـ)، حيث لم يظهر فيهما فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة بحسب المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع دراسة السعيد (٢٠١١)، والصقيه (١٤٣٧هـ)، حيث ظهر فيهما أثر للمؤهل العلمي على الاستجابات.

ثانياً- الفروق بحسب الخبرة:

لتحديد الفروق بين مجموعات المقارنة الثلاثية لرتب متغير الخبرة تم إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٣) نتائج اختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة     | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | البُعد                     |
|-------------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------------------|
| ٠,٧٤٥<br>غير دالة | ٠,١٠٦    | ٠,٠٦٦          | ١           | ٠,٦٦           | بين المجموعات  | الاحتياجات<br>الإدارية     |
|                   |          | ٠,٦١٩          | ١٢٥         | ٧٧,٣٩٤         | داخل المجموعات |                            |
|                   |          |                | ١٢٦         | ٧٧,٤٦٠         | المجموع الكلي  |                            |
| ٠,٨٥٢<br>غير دالة | ٠,٠٣٥    | ٠,٢٥           | ١           | ٠,٢٥           | بين المجموعات  | احتياجات<br>التطوير الذاتي |
|                   |          | ٠,٧٢٨          | ١٢٥         | ٩١,٠٢٥         | داخل المجموعات |                            |
|                   |          |                | ١٢٦         | ٩١,٠٥٠         | المجموع الكلي  |                            |
| ٠,٦٢٨<br>غير دالة | ٠,٢٣٥    | ٠,١٨٦          | ١           | ٠,١٨٦          | بين المجموعات  | الاحتياجات<br>التقنية      |
|                   |          | ٠,٧٨٩          | ١٢٥         | ٩٨,٥٩١         | داخل المجموعات |                            |
|                   |          |                | ١٢٦         | ٩٨,٧٧٧         | المجموع الكلي  |                            |
| ٠,٨٢٨<br>غير دالة | ٠,٠٤٧    | ٠,٠٢٨          | ١           | ٠,٠٢٨          | بين المجموعات  | الأبعاد ككل                |
|                   |          | ٠,٥٩٤          | ١٢٥         | ٧٤,٢٣١         | داخل المجموعات |                            |
|                   |          |                | ١٢٦         | ٧٤,٢٥٩         | المجموع الكلي  |                            |

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحسب متغير سنوات الخبرة، مما يدل على أن اختلاف الخبرة لأفراد العينة لا أثر له على التعبير عن الاحتياجات التي ظهرت بتقدير احتياج كبيرة جداً لجميع أبعاد الدراسة حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطلق (١٤٣٦هـ)، ودراسة الشهري (١٤٣٨هـ)، حيث لم يظهر فيهما فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت النتيجة عن دراسة شهاب، (٢٠٠٩م)، ودراسة السعيد (٢٠١١م) - ودراسة الصقيه (١٤٣٧هـ) التي ظهر من خلالها أثر لمتغير الخبرة الوظيفية على استجابات العينة.

### ثالثاً- الفروق بحسب المرحلة الدراسية:

جدول (١٤) نتائج اختبار (ANOVA) لمتغير المرحلة الدراسية

| البُعد                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة     |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| الاحتياجات الإدارية     | بين المجموعات  | ٠,٩٤٢          | ٢           | ٠,٤٧١          | ٠,٧٦٤    | ٠,٤٦٨<br>غير دالة |
|                         | داخل المجموعات | ٧٦,٥١٧         | ١٢٤         | ٠,٦١٧          |          |                   |
|                         | المجموع الكلي  | ٧٧,٤٦٠         | ١٢٦         |                |          |                   |
| احتياجات التطوير الذاتي | بين المجموعات  | ٠,٧٣٩          | ٢           | ٠,٣٦٩          | ٠,٥٠٧    | ٠,٦٠٤<br>غير دالة |
|                         | داخل المجموعات | ٩٠,٣١١         | ١٢٤         | ٠,٧٢٨          |          |                   |
|                         | المجموع الكلي  | ٩١,٠٥٠         | ١٢٦         |                |          |                   |
| الاحتياجات التقنية      | بين المجموعات  | ١,١١٩          | ٢           | ٠,٥٥٩          | ٠,٧١٠    | ٠,٤٩٣<br>غير دالة |
|                         | داخل المجموعات | ٩٧,٦٥٨         | ١٢٤         | ٠,٧٨٨          |          |                   |
|                         | المجموع الكلي  | ٩٨,٧٧٧         | ١٢٦         |                |          |                   |
| الأبعاد ككل             | بين المجموعات  | ٠,٦٨٢          | ٢           | ٠,٣٤١          | ٠,٥٧٥    | ٠,٥٦٤<br>غير دالة |
|                         | داخل المجموعات | ٧٣,٥٧٧         | ١٢٤         | ٠,٥٩٣          |          |                   |
|                         | المجموع الكلي  | ٧٤,٢٥٩         | ١٢٦         |                |          |                   |

يتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحسب متغير المرحلة الدراسية، مما يدل على أن اختلاف المرحلة لأفراد العينة لا أثر له على التعبير عن الاحتياجات التي ظهرت بتقدير احتياج كبيرة جداً لجميع أبعاد الدراسة حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطلق (١٤٣٦هـ)، ودراسة الشهري (١٤٣٨هـ)، في حين اختلفت عن دراسة شهاب، (٢٠٠٩م)، ودراسة السعيد (٢٠١١م)، ودراسة الصقيه (١٤٣٧هـ).

الإجابة عن التساؤل الثالث: تضمن هذا التساؤل طرح إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء القيادة الاستشرافية، ومن أجل ذلك تم بناء إستبانة لقياس احتياجات التطوير المهني للقادة في ضوء متطلبات القيادة الاستشرافية من خلال ثلاثة أبعاد (الاحتياجات الإدارية- احتياجات التطوير الذاتي- الاحتياجات

التقنية). حيث تم تطبيقها على عينة القادة كأسس علمي يرتكز عليه بناء الإستراتيجية إضافة لأدبيات الدراسة التي شملت بعض الدراسات العلمية وأوضحت سمات القيادة الاستشراعية، وتتضمن عملية بناء الإستراتيجية المقترحة ست خطوات هي:

١- الأسس والمنطلقات التي بنيت عليها الإستراتيجية.

٢- أهداف الإستراتيجية المقترحة.

٣- نموذج خطوات بناء الإستراتيجية المقترحة.

٤- حصر الاحتياجات الأساسية للتطوير.

٥- إجراءات التحقق وآليات التنفيذ.

٦- المتطلبات الداعمة للتطوير.

وفيما يلي توضيح لتلك الخطوات التي تكونت منها الإستراتيجية المقترحة للتطوير

المهني للقادة:

#### أولاً- أسس ومنطلقات الإستراتيجية:

تقوم الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من الأسس والمنطلقات يُمكن توضيحها

كما يلي:

١- مدخل القيادة الاستشراعية الحديثة وما تضمنه من سمات ومواصفات قيادية تناسد

أدوار وواجبات القادة التربويين في مواجهة المستقبل وتغيراته.

٢- الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) حيث تضمنت عدة أهداف إستراتيجية تتضمن التطوير

والإبداع والابتكار والتحول نحو مضامين القيادة الاستشراعية.

٣- نتائج الدراسة الميدانية التي عبر فيها القادة عن جملة من احتياجات التطوير المهني التي

تساعد على تطوير الأداء وبذل أقصى الجهود للتأثير على فريق العمل لتحقيق

أهداف المستقبل.

٤- الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تؤكد على تبني المداخل الإدارية الحديثة في التطوير.

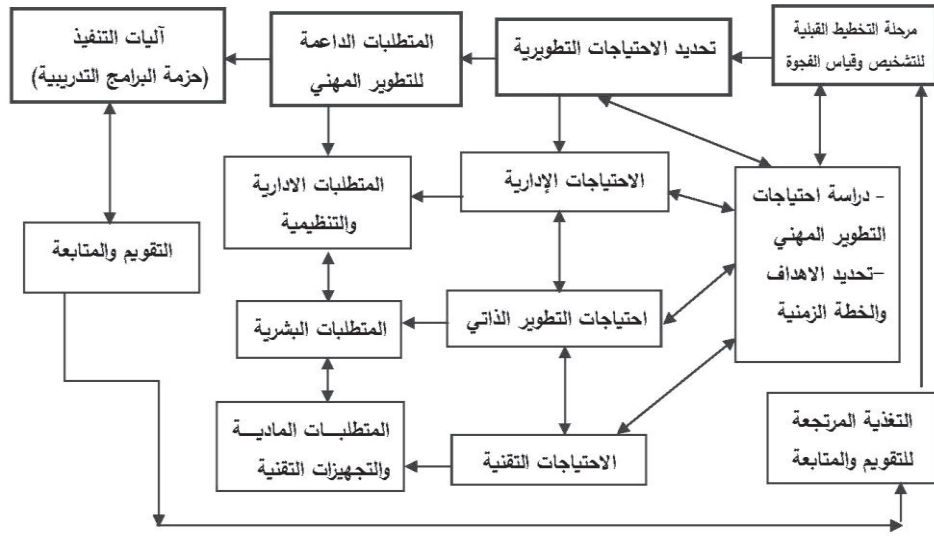
### ثانياً- أهداف الإستراتيجية المقترحة:

تركز الإستراتيجية المقترحة على تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تطوير الأداء الإداري لقادة المدارس وفقاً لمتطلبات القيادة الاستشرافية.
- 2- تطوير الممارسات القيادية للتحوّل إلى وضع الاستشراف المستقبلي.
- 3- السعي لتحقيق التطوير المهني للقادة في مجالاته، التنظيمية، والتطوير الذاتي، والتقنية.
- 4- تحديد آليات وإجراءات تحقيق التطوير المهني للقادة.

### ثالثاً- نموذج خطوات بناء الاستراتيجية المقترحة:

على ضوء المراحل السابقة، التي تضمنت المنطلقات والأسس والأهداف العامة وتشخيص الاحتياجات الأساسية للتطوير، يتم فيما يلي عرض نموذج الإستراتيجية المقترحة للتطوير المهني للقادة حيث يوضح الشكل التالي خطوات بناء وتنفيذ الإستراتيجية المقترحة للتطوير المهني:



شكل (١) مراحل وآليات تنفيذ التصور المقترح: تصميم الباحث

يوضح الشكل السابق أهم الخطوات العلمية للإستراتيجية المقترحة، حيث يبدأ بالتخطيط ووضع مستهدفات التطوير المهني للقادة، ودراسة الاحتياجات الفعلية للتطوير المهني وتحديد الأهداف الإجرائية، ومن ثم تحديد الخطة الزمنية التي يحتاج إليها تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وبطبيعة الحال يتضمن التخطيط مرحلة التهيئة والإعداد إذ يتم في هذه المرحلة تهيئة المجتمع المدرسي والبيئة التعليمية للاستعداد لتطبيق متطلبات القيادة الاستشرافية وأهمها التدريب على مهاراتها الأساسية، وتتم عملية التهيئة من خلال نشر ثقافة القيادة الاستشرافية ومتطلباتها، لكي يكون الجميع على علم بما تتطلبه وبالتالي يتم التعاون في تطبيقها، كما تتضمن الخطة بيان لطريقة التطبيق.

**رابعاً- حصر احتياجات التطوير:** في هذه الخطوة تم حصر الاحتياجات الأساسية للتطوير، وذلك وفقاً لما أظهرته نتائج الدراسة التي ظهر منها أن جميع أبعاد الدراسة كانت بدرجة احتياج كبيرة جداً وبحسب درجة المتوسط الحسابي لفقرات الأبعاد فقد تم حصر أهم خمسة احتياجات أساسية في كل بعد من ابعاد الدراسة، ووضعها في مصفوفة مجالات وحزم احتياجات التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء القيادة الاستشرافية تمهيداً لطرح البرامج التدريبية واليات التنفيذ اللازمة لتحقيقها ويوضح الجدول التالي مصفوفة مجالات واحتياجات التطوير المهني للقادة:

جدول (١٥) مصفوفة مجالات واحتياجات التطوير المهني للقادة

| م | المجال                  | العبارة | احتياجات التطوير المهني للقادة في ضوء القيادة الاستشرافية        |
|---|-------------------------|---------|--|
| ١ | الإدارة الإدارية        | ١       | نشر ثقافة القيادة الاستشرافية المتعلقة بالرؤية والرسالة والاهداف |
|   |                         | ٢       | توفير بيئة عمل مناسبة لرفع الروح المعنوية للقادة                 |
|   |                         | ٣       | مرونة اللوائح والأنظمة بما يتناسب مع عملية تطوير القادة          |
|   |                         | ٤       | إعداد دليل إرشادي لتطبيق مضامين القيادة الاستشرافية              |
|   |                         | ٥       | وجود قيادة ادارية عليا داعمة لتطبيق القيادة الاستشرافية          |
| ٢ | المجالات التطوير الذاتي | ١       | تطوير قدرات الابتكار والابداع لدى القائد                         |
|   |                         | ٢       | المخاطرة بسلوكيات وتحسينات غير تقليديه                           |
|   |                         | ٣       | تطوير مهارة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واستشرافها                |
|   |                         | ٤       | تبني القادة للتميز كثقافة للعمل المنظمي                          |
|   |                         | ٥       | ممارسة التمكين لتطوير قدرات العاملين                             |

| م | المجال               | العبرة | احتياجات التطوير المهني للقادة في ضوء القيادة الاستشرافية |
|---|----------------------|--------|---|
| ٣ | القيادة الاستراتيجية | ١      | توفير الإمكانيات التقنية الداعمة للقيادة الاستشرافية      |
|   |                      | ٢      | تطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع التقنية الحديثة     |
|   |                      | ٣      | دعم القادة بأحدث الأجهزة والبرامج التقنية                 |
|   |                      | ٤      | توفير أنظمة حماية للبيانات والمعلومات الخاصة بالقادة      |
|   |                      | ٥      | توفير التقنيات الإحصائية للتعامل مع المشكلات              |

ومن خلال جدول المصنوفة يتبين أهم الاحتياجات التطويرية للقادة في ضوء القيادة الاستشرافية حيث يتم وضعها كأساس للمرحلة التالية في بناء الإستراتيجية وهي مرحلة وضع إجراءات التحقق وآليات التنفيذ التي تحول مكونات الإستراتيجية المقترحة الى آليات تنفيذ مقترحة وحزمة برامج تدريبية مطلوبة للوصول بالقادة الى المستوى الملائم لطبيعة القيادة الاستشرافية ومضامينها.

**خامساً- إجراءات التحقق وآليات التنفيذ:** يتضح من هذه الخطوة أهم الإجراءات التنفيذية المطلوبة لكل مجال من مجالات الاستراتيجية، ثم اقتراح حزمة البرامج التدريبية التي تلي الاحتياجات التطويرية، مع اقتراح الخطة الزمنية اللازمة للتنفيذ، وفيما يلي جدول يوضح أهم الإجراءات التي تحقق حاجات التطوير المهني للقادة وآليات التنفيذ المقترح وحزمة البرامج والدورات التدريبية التي ستغطي الاحتياج ومدة التنفيذ.

جدول (١٦) إجراءات تحقق احتياجات التطوير وآليات التنفيذ

| المجال               | الإجراءات التنفيذية المطلوبة  | حزمة البرامج التدريبية   | مدة التنفيذ بالساعة |
|----------------------|---|--|---------------------|
| القيادة الاستراتيجية | ١- إعطاء القادة مزيداً من المسؤوليات والصلاحيات ومنح الثقة في القدرة على أداء المهام وتحفيزهم لتحقيق الرؤية المشتركة.<br>٢- تحديث الأنظمة والتعليمات الإدارية لتضمينها مكونات ومبادئ القيادة الاستشرافية.<br>٣- إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بـ المدارس والمجتمع المحلي.<br>٤- نشر الوعي المدرسي بالقيادة الاستشرافية عن طريق إعداد دليل إرشادي لتطبيقها. | برنامج تدريبي للإجراءات الإدارية التي تتطلبها القيادة الاستشرافية. | ١٥ ساعة تدريبية     |
|                      |   | برنامج تدريبي لنظم الاتصال الفعال                                  | ١٥ ساعة تدريبية     |
|                      |   | ورشة عمل لتحليل المشكلات التنظيمية ومعالجتها.                      | ٥ ساعات تدريبية     |
|                      |   | برنامج تدريبي للإجراءات التي تتطلبها القيادة الاستشرافية.          | ١٥ ساعة تدريبية     |
|                      |   | ورشة عمل على مستوى المدرسة لدراسة طرق تحسين الإجراءات              | ٣ ساعات             |
|                      |   | ورشة عمل على مستوى إدارة التعليم لتبسيط الإجراءات التنظيمية        | ١٥ ساعة تدريبية     |

| المجال         | الإجراءات التنفيذية المطلوبة   | حزمة البرامج التدريبية   | مدة التنفيذ بالساعة |
|----------------|--|--|---------------------|
| التطوير الذاتي | ١- نشر ثقافة التعلم المستمر والتدريب الذاتي لاكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة.  | دورة تدريبية في تطوير الذات  | ٢٠ ساعة             |
|                | ٢- تقديم اشتراكات مخفضة تحفز القادة على حضور الدورات التدريبية بمراكز التدريب المتخصصة في التطوير الذاتي                         | برنامج تدريبي للتفكير الإبداعي   | ١٥ ساعة             |
|                | ٣- تمكين القادة من الحصول على مصادر التعلم بشتى صورها من إنترنت وكتب وأجهزة اتصال حديثة والتي تدعم نمو القادة مهنيا وعلميا       | ورشة عمل يديرها المعلمون الحاصلون على اجازات تدريبية.                    | ٥ ساعات             |
|                | ٤- تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة برغبات القادة في التطوير الذاتي سواء لإكمال الدراسات العليا او الالتحاق بالبرامج التدريبية. | تنشيط برنامج التدريب والابتعاث وتسهيل اجراءاته                           | طوال العام الدراسي  |
|                | ٥- تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة الذين يحققون إنجازات ذاتية مميزة.  |  |                     |
| التطوير التقني | ١- تأسيس نظام معلوماتي الكتروني فعال على المستوى الداخلي والخارجي للمدرسة.   | برنامج تدريبي لاستخدامات التقنية   | ١٥ ساعة             |
|                | ٢- تطوير المهارات التقنية للقادة بحضور دورات في التقنية الحديثة والإنترنت.   | دورة في أساليب الحماية الالكترونية                                       | ١٠ ساعات            |
|                | ٣- دعم الشراكة مع قطاعات التقنية بالمجتمع بهدف الحصول على فرص اكبر للتطوير.  | دوره في البرمجة  | ١٥ ساعة             |
|                | ٤- التعاقد مع شركات متخصصة لتقديم الدعم الفني وتطوير نظم حماية المنظومة الالكترونية التعليمية.                                   | ورش عمل داخلية لاستخدامات الإنترنت اداريا                                | طوال العام الدراسي  |
|                | ٥- الاستفادة من معلمي الحاسب الآلي بالمدرسة وتشجيع ابتكاراتهم التقنية ودعمها.  | ورش عمل خارجيه بالتعاون مع القطاعات المختلفة لاستخدامات الإنترنت إدارياً | طوال العام الدراسي  |

سادساً- المتطلبات الداعمة للتنفيذ: يتطلب نجاح الإستراتيجية مجموعة من المقومات من أهمها:

**أولاً متطلبات إدارية وتنظيمية:** ومن أهم هذه المتطلبات التحرر من اللوائح الإدارية التي تعيق القيادة الاستشرافية واستبدالها بأخرى تتميز بالاستقلالية التامة والصلاحيات الواسعة، وتتسم بالمرونة التي تمكنها من استيعاب التغيرات ومقابلة الظروف وزيادة التمكين الإداري للقادة لكي يجدوا الفرصة للابتكار والإبداع واحداث نقلات مستقبلية كبيرة، كما ان من المهم منح الثقة الكاملة للقيادة في المشاركة بصناعة القرارات التعليمية التي تتخذها الوزارة، وضرورة احداث تنظيمات خاصة تدعم نشر ثقافة الاستشراف المستقبلي.



**ثانيًا متطلبات مادية وتجهيزات تقنية:** وتتمثل في توفير المكونات المادية والأجهزة المتعلقة بالتقنية المتقدمة والبرامج الإدارية التي تسهل الإجراءات وتوفر كافة المعلومات والبيانات التي تسهم في نجاح البرامج والخطط التي يتبناها القادة، وتوفير الحوافز والمكافآت المجزية لتحفيز القادة نحو العمل الاستشراقي، وزيادة المخصصات المالية في ميزانية المدارس لدعم الابداع والابتكار وفتح المجال للتعاون مع بيوت الخبرة التدريبية في القطاع الخاص واستثمار تلك الخبرات في التطوير المهني للقادة.

**ثالثًا متطلبات فنية بشرية:** وأهمها توفير الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار والتحديث وتشغيل احدث البرامج التقنية في الادارة، كما ينبغي تدريب الكوادر البشرية من القيادات الواعدة على صيانة وتشغيل أنظمة التكنولوجيا والتقنية، ومن المؤمل ان يتم توطين التدريب على التقنية وبناء شراكة مع المؤسسات المتخصصة في البرامج والتصميمات الالكترونية، وضرورة إعطاء القادة زمام المسؤولية للإمام الكامل بكل ما هو جديد في مجال التقنيات والبرامج الالكترونية الإدارية والتعليمية.

### **التوصيات والمقترحات:**

- ١- تطبيق الإستراتيجية المقترحة وما تضمنته من برامج تدريبية وذلك وفقاً لخطه زمنية تستهدف التطوير المهني لقادة المدارس بما يحقق تطلعات المستقبل.
- ٢- " توفير الإمكانيات التقنية الداعمة للقيادة الاستشرافية نظراً لأهميتها ودورها في تقديم التسهيلات.
- ٣- تطوير قدرات الابتكار والإبداع لدى القادة ليكونوا قادرين على ممارسة القيادة الاستشرافية.
- ٤- تطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع التقنية الحديثة.
- ٥- إجراء دراسة علمية تتعلق بتقويم برامج تدريب القادة في مشروع تطوير.
- ٦- إجراء دراسة علمية لتحديد احتياجات التطوير المهني للقائدات في ضوء القيادة الاستشرافية.
- ٧- إجراء دراسة علمية تستهدف تطوير لوائح وأنظمة التعليم العام وتحديثها بما يتناس مع متطلبات القيادة الاستشرافية.

## المراجع:

- بركات، زياد وعوض، أحمد (٢٠١٠) واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية (٥٦)
- الحربي، محمد أحمد. (٢٠١٥). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول "تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية: رؤية استشرافية، جامعة الجوف.
- الحنتوشي، عباس بن غازي بندر (٢٠١٥) هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان.
- أبو حشيش، حسن (٢٠٠٥). تقنيات الاتصال المستخدمة في دوائر العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حسان، حسن محمد، وعلي عبدربه حسين (٢٠١٠) أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي "مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر عدد ١.
- أبو شيخة، نادر (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال (٢٠١٤) الاشراف التربوي مفاهيم وآفاق عمان دار الياض للنشر والتوزيع
- دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- الذهبي ياسر بن حسن (٢٠١٨) تطوير المهارات القيادية للأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء مشروع آفاق لبناء مجتمع المعرفة نموذج مقترح للاحتياجات التدريبية دراسة دكتوراه منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٤) مدير التميز و تطوير الأداء الإداري، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- الرويلي هبه فرحان (٢٠١٨) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقادة الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات الاقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

- السعيد، أشرف أحمد. (يناير، ٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة. العدد ٧٥ (٢).
- الشريف، طلال بن عبد الله حسين (٢٠١٤) تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية: (٤) ٢٢،
- شهاب، شهر زاد محمد. (٢٠٠٩). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوي. مجلة الدراسات التربوية. العدد (٨)
- الشهراني، ناصر غانم (١٤٣٨هـ) ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالنمو المهني لدى المعلمين في مكة المكرمة، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة أم القرى
- الصقيه عبدالله بن فهد (١٤٣٧هـ). النمط القيادي الممارس لدى مديري مدارس مدينة بريدة وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الصيفي، عاطف (٢٠٠٩) المعلم وإستراتيجيات التعلم الحديث، عمان، دار اسامه للنشر
- العجمي، محمد حسين (٢٠١٥) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (٢٠١٣) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان دار وائل للنشر
- عيد، دلال فتحي. (٢٠١٢م). تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول، مستخلص دراسات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء
- الغالي، طاهر، العامري، صالح (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال. ط٢. عمان: دار وائل للطباعة.
- الغامدي، موزي جمعان (٢٠١٦). واقع مقومات نجاح تطبيق ستة سيجما لتطوير الأداء الإداري الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- القحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر (١٤٣٦هـ):الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية الرياض، معهد الإدارة العامة
- فرج، حافظ (٢٠١٣) الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، الرياض: دار الطائف للنشر، والتوزيع.

- متولي، احمد سيد وهبة طه عبدالغني (١٤٣٨هـ) تصور مقترح لإعداد المعلم وتطويره المهني في ضوء المتطلبات التربوية المتجددة وتوجه STEAVM بحث مقدم لمؤتمر المعلم وعصر المعرفة جامعة الملك خالد ابها
- المطلق نايف بن سعود (١٤٣٦هـ) دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بالتعليم العام بمدينة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- وثيقة" برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠ (٢٠١٦) برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠ / الفصل الثاني: الأهداف والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم، ص٦٢-٦٤ متاح على الموقع الإلكتروني، [http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)
- (وزارة التعليم، ١٤٣٩هـ) وثيقة برنامج التدريب الصيفي، موقع الوزارة على الشبكة.
- مؤتمر المعلم وعصر المعرفة (١٤٣٨هـ) جامعة الملك خالدأبها الكتاب العلمي ج ١
- مؤتمر المعلم وتطلعات المستقبل (١٤٣٦هـ) جامعة الملك سعود، الرياض
- Chynoweth, C (2008) A new take on the big picture The Times Retrieved in 20 march 2011, [wwwhttp://business timesonline.co.uk/tol/business/career](http://www.business.timesonline.co.uk/tol/business/career)
- Campbell, D. Dardis, G. and Campbell, K. (2003). Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10 (1),
- Kahan. S.(2008).Visionary Leadership. Retrieved in 20 march 2011 . [http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading change/visionarleadership](http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading-change/visionarleadership) Wwhttp://business.timesonline.co.uk/tol/business/career
- Collins.J& Jerry.I.(2005). Built To Last: Successful habits visionary companies .(10th Edition). London: Random House Business Books
- Mccrimmon ,mitch(2011).the ideal leadership ,ivey business journal,feb2001.
- Craig. N(N.D).(2011). Visionary Leadership. Retrieved in 20 march 2011 . [www.http://executiveeducation.warton .upenn.edu/Wharton-at-work/0906/visionary-leadership](http://www.executiveeducation.warton.upenn.edu/Wharton-at-work/0906/visionary-leadership)
- Christopher Roper, (2006) A. National Standard for Professional Development for Australian Judicial Officers Australian Institute of Judicial Administration.
- Martinelli ,F. (2011) .Encouraging Visionary Board Leadership . Retrieved in 23 March . <http://www.createthefuture.com/Visionary>
- Loveder, phil (2005) World Trends in Staff Development Implications on the performance of Technical Education Instituions Paper Presented to National Seminar The Development of Technology and Technical Vocational Education and Training in an era of Globalization 23 August.