

التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية في
المدارس الخاصة الأردنية

Strategic Educational planning and its Relationship to Strategic
Entrepreneurship Among Jordanian Private Schools

إعداد

زهور افريح فرحان العودات

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2024

تفويض

أنا زهور افريح فرحان العودات، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زهور افريح فرحان العودات.

التاريخ: 2024 / 06 / 04.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة





نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة

الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية.

للباحثة: زهور افريح فرحان العودات.

وأجيزت بتاريخ: 2024 / 06 / 04.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. عمر علي الرفايعة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. دانا عبدالحكيم أخولشيدة
	جامعة اليرموك	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. محمد علي أبوعاشور

شكرٌ وتقدير

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

(المجادلة:11)

الحمد لله ما أنتهى درب ولا تم سعي إلا بفضلہ ... اللهم ليس بجهدى واجتهادى وإنما بتوفيقك وبركتك علي فالحمد لله عند البدء وعند الختام.

فأنه يسرنى بعد أن انتهيت من كتابة هذه الدراسة أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز دراستي هذه وإتمامها على نحو ما ابتغى.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى راعي العلم المشرف الدكتور كاظم عادل الغول، الذي أضاء دربي بتوجيهاته القيمة، التي أنارت لي مصباح المعرفة وساعدتني على إتمام رسالتي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأكارم على تكريمهم بمناقشة هذه الرسالة.

والشكر الموصول والدائم إلى كل من علمني حرفاً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الوسط، لما قدموه لي من علم ومعرفة خلال الأعوام السابقة.

الباحثة

زهور افريح فرحان العودات

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا وسدد خطانا وشرح الصدر ويسر الأمر،
فله الحمد كله وإليه يعود الفضل، لا يسعني بعد إنهاء كتابة هذه الدراسة إلا أن أحمد الله على

توفيقه ونعمه وفضله علي، أمّا بعد،

إلى من أبصرت بها الطريق واستمدت منها قوتي،

إلى الشامخة التي علمتني أن لا شيء في الحياة مستحيل مع قوة الإيمان والإرادة،

إلى من أفنقت حرارة تصفيقها في هذه اللحظة، ولا أفنقت ثمار دعواتها في كل لحظة،

إلى التي فارقتنا بجسدها، ولكنها ما تزال تسكن الأنفاس... أمي.

إلى من بدأ معي أولى خطوات هذه الرحلة،

إلى من كان الجواب حينما أسأل ما التفاؤل،

إلى من قرأت الأمل في عينيه، إلى عزيزي وعزتي وعزي... أبي.

وإلى كل من سار معي هذا الدرب بودٍ ومد لي يد العون وأسدى لي مشورة وأخص بالذكر إخوتي

وأخواتي ورفيقاتي.

أهديكم ثمرة جهدي سائلة المولى عز وجل السداد والتوفيق.

الباحثة

زهور افريح فرحان العودات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكرٌ وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	5.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	7.....
مُصطلحات الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
المحور الأول: التخطيط التربوي الاستراتيجي.....	9.....
المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية.....	17.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	23.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	30.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	32.....
مجتمع الدراسة.....	32.....

32	عينة الدراسة
33	أداة الدراسة
34	صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها
35	تصحيح أداة الدراسة بجزئها
35	صدق البناء لأداة الدراسة
37	ثبات أداة الدراسة
38	إجراءات الدراسة
39	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

40	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
46	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

53	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
61	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
72	التوصيات

قائمة المراجع

74	أولاً: المراجع العربية
80	ثانياً: المراجع الاجنبية
82	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3-1	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.	33
3-2	مجالات الاستبانة بجزأياها: التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية وعدد فقراتها وأرقامها.	34
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة.	35
3-4	قيم معاملات ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي مع المجال ومع الاستبانة ككل.	36
3-5	قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل.	37
3-6	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.	38
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للتخطيط التربوي الاستراتيجي في لواء قسبة عمان.	40
4-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية).	41
4-9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرسالة).	43
4-10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الأهداف الاستراتيجية).	44
4-11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (تحليل البيئة).	45
4-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان.	46

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيادة الريادية).	4-13
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة الريادية).	4-14
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التفكير الريادي).	4-15
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (إدارة الموارد استراتيجياً).	4-16
52	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان.	4-17

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
83	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
90	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	2
91	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3

التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية في

المدارس الخاصة الأردنية

إعداد: زهور افريح فرحان العودات

إشراف الدكتور: كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة الحالية تعرف العلاقة بين التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (365) فردًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والذي تكون من (3217) معلمًا ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي بمجالاته: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما تبين أن مستوى الريادة الاستراتيجية بمجالاتها: القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، إدارة الموارد استراتيجيا، لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وأوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس الخاصة بشكل أوسع مع المحافظة على درجتها الحالية، وزيادة وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التربوي الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، المدارس الخاصة الأردنية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي.

Title: Strategic Educational planning and its Relationship to Strategic Entrepreneurship Among Jordanian Private Schools

Prepared by: Zuhour Ifraih Farhan Al-Odat

Supervised by: Dr. Kazim Adil Al-Ghoul

Abstract

The current study aimed to identify the strategic educational planning and its relationship to the strategic entrepreneurship at Jordanian private schools at the Directorate of Education in Qasabat Amman District at the capital city from the teachers' point of view. The study sample consisted of (365) teachers who were randomly selected from the study population. The descriptive and correlational approaches were applied to conduct this study. The researcher used a questionnaire as a study tool.

The results showed that the degree of practice of strategic educational planning in its areas of vision, mission, strategic goals, and environment analysis among private school principals in the Directorate of Education of Qasabat Amman District from the point of view of teachers was average. It was also showed that the level of strategic entrepreneurship in its areas of entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, and entrepreneurial thinking, and managing resources strategically, among private school principals in the Directorate of Education in Qasabat Amman District at the capital city, from the teachers' point of view, showed an average degree. The results showed that there is a positive correlation with statistical significance between strategic educational planning and strategic entrepreneurship among private school principals in the Directorate of Education of Qasabat Amman District from the point of view of teachers.

In light of the results, the study recommended the necessity of applying strategic educational planning in private schools while maintaining the degree of strategic entrepreneurship and improving it, and increasing private school principals' awareness of the importance of strategic educational planning in achieving strategic entrepreneurship of the educational organization.

Keywords: Strategic Educational Planning, Entrepreneurship, Jordanian private schools, Entrepreneurial culture, & Entrepreneurial thinking.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

في ظل التطور العلمي والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم اليوم في كافة مجالات الحياة الثقافية والاقتصادية والعلمية والسياسية وأثرها العظيم في بقاء المؤسسات وضمان استمراريتها ونجاحها، فكان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتطورات التي تحدث، إذ تميز عصرنا الحالي بالتغيرات المتسارعة والمتنوعة في جميع مجالات الحياة لاسيما في ميدان التربية، الذي يشهد تطورات واسعة ومتنوعة فرضت علينا الاستجابة السريعة والاستعداد لها والتكيف معها، ولمدير المدرسة دورٌ بارزٌ في مواكبة هذه التغيرات والتطورات.

تعدّ المؤسسة التعليمية أحد أهم ركائز المجتمع الأساسية التي تسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى تحسينها وصولاً إلى أفضل مستوى، من خلال عملية نقل المعلومات والمعارف والخبرات، وتطوير المهارات وتشكيل السلوك، إذ يعتبر التعليم أحد أهم العوامل التي تسهم في تطوير المجتمعات وتحسين جودة حياة الأفراد، وهي عملية تستمر طوال الحياة، ويعمل التعليم على تمكين أفراد المجتمع، وتطوير المهارات الأساسية لديهم، وتحسين جودة التعليم ليتناسب مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلية والعالمية، الأمر الذي استوجب التوجه نحو التخطيط التربوي الاستراتيجي باعتباره عنصراً مهماً لنجاح المنظمة التعليمية وتميزها عن غيرها من المنظمات وضمان بقائها في بيئة تنافسية شديدة (العتوم، الكوفحي 2019).

يعتبر التخطيط عملية ذهنية، تقوم على فكرة الاستدراك الواعي للمخطط الذي يضعه الإنسان، ومارس الإنسان التخطيط منذ القدم وبأبسط صورته، كما سعى جاهداً لتحسين الحياة وتطويرها نحو

الأفضل من خلال التفكير البسيط والمتواضع بناءً على الإمكانيات المتواجدة والمحددة في ذلك الوقت، والتخطيط صفة مصاحبة للإنسان لا غنى عنها، فالإنسان يرتب وينظم حياته وأهدافه وأولوياته وعمله بناءً على مخطط ذهني موضوع مسبقاً ويسير وفقه، فالتخطيط يعتبر حاجة ملحة بنسبة للأفراد ومتطلب أساسي (الشاعر، 2007).

يمثل التخطيط منهج وأسلوب حياة للنهوض بالمجتمعات وخاصةً النامية، حيث آمنت الدول المتقدمة بضرورة التخطيط منذ زمن بعيد، فاستطاعت بدورها الاستثمار والنهوض بكافة مواردها البشرية والمادية فحققت تقدم ملحوظ عن غيرها من الدول، كما يعتبر التخطيط التربوي ذا أهمية بالغة بالنسبة للإداريين والقادة والباحثين لاعتبارها وسيلة وطريقة مهمة تساعد في السيطرة والتحكم بالمستقبل (عبد الحي، 2006).

ظهر مفهوم التخطيط التربوي الاستراتيجي ضمن المنظور التخطيطي الاستراتيجي وامتداداً له، بدأ الاهتمام المتزايد به، في النصف الثاني من القرن العشرين وهو عملية صالحة لكل مكان وزمان، يتعاون فيه الأفراد على تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقاً (دهيش وآخرون، 2009).

ويعد التخطيط التربوي الاستراتيجي نظرة مستقبلية على المدى الطويل وما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، من خلال تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها على المدى البعيد، ويعتبر التخطيط تصور وتفكير وتأمل في المستقبل، فالمنظمات الحديثة تسعى جاهدةً إلى تبني فكرة التخطيط الاستراتيجي نتيجة التطور والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية (الحاج محمد، 2011).

يعتبر التخطيط مفهوم متعدد التعريفات ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها، اختلاف نوع التخطيط بالاعتماد على الميدان الذي ينفذ فيه، ويعتبر تنوع خلفيات الباحثين العلمية والاختلاف في

التخصصات وتتنوع استراتيجيات التخطيط وطرق تنفيذها، أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تعدد مفاهيم التخطيط واختلافها (السقا، 2021).

وفي سياق التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم فقد أصبح التخطيط التربوي الاستراتيجي ذا أهمية بالغة للمحافظة على كيان المنظمة من الزوال ولضمان بقائها في مركز تنافسي متقدم عن المنظمات الأخرى، حيث يهدف التخطيط التربوي الاستراتيجي أيضاً إلى وصول المنظمة إلى الريادة الاستراتيجية من خلال الإبداع والابتكار واستحداث حلول للمشكلات التي تعترضها، وتوفير فرص جديدة ومتنوعة تخدم المنظمة وتجعلها تتميز عن غيرها، كما تعمل على تعزيز الميزة التنافسية فتصبح قادرة على تلبية احتياجات المجتمع محلياً وعالمياً، عن طريق التحول من النمط التقليدي للتخطيط إلى التخطيط الاستراتيجي حيث أصبح التخطيط التقليدي لا فائدة له في أي منظمة لا سيما المنظمات التعليمية (عبابنة، 2019).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي التربوي بالبوصله التي توجه المؤسسات لتحديد اتجاهها الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، فالإدارة الاستراتيجية تقوم بجهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف والتميز في الإنتاجية والأداء الوظيفي (قدور، 2022).

جاءت الريادة الاستراتيجية كمدخلٍ لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى النجاح المستدام والمستمر للمنظمة من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، حيث يعد مفهوم الريادة الاستراتيجية من المفاهيم حديثة النشأة وبدأ الاهتمام بها في العقود الأخيرة نتيجة التطور الاقتصادي العالمي والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

تعرف الريادة الاستراتيجية بمجموعة من الخطوات الإدارية المتكاملة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وصولاً لنجاح متميز، كما يعتبر توظيف هذا المفهوم في ميدان التربية خطوة مهمة لتحقيق الريادة للمؤسسة في المجال الذي تقدمه، وتعتبر الريادة الاستراتيجية محركاً رئيسياً للابتكار والإبداع والمرونة وإيجاد حلول للمشكلات التي تعترضها، وتفردتها في تقديم خدمات فريدة من نوعها تجعلها تتناسب مع متطلبات السوق المحلي والعالمي، حيث لم تعد الريادة الاستراتيجية ترقى بالنسبة للمنظمات التعليمية بل أصبحت حاجة ملحة للنهوض بالمؤسسات لا سيما في المؤسسات التعليمية (الزبط، 2019).

كما يجب علينا الاعتماد على أساليب وأنظمة واستراتيجيات التعليم الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة، وصولاً بالمنظمة للريادة الاستراتيجية التي تعتبر نهج إداري يعمل على تشجيع الابتكار والمرونة والإبداع في تطوير فرص جيدة وابتكار حلول أكثر إبداعاً، ويمكن اعتبار الريادة الاستراتيجية نهجاً تطويرياً تتبناه المنظمة بهدف وصولها للريادة في مجال الخدمات التي تقدمها (عبد العال، 2022).

جاءت هذه الدراسة للتعرف على التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية، حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على تغيير اتجاه المنظمة التربوية، وإحداث التغيير الاستراتيجي في المنظمة، وتحسين العائد المادي للمنظمة على المدى الطويل، والتخلص من المناهج والأقسام والأساليب الإدارية الضعيفة، وتحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة النظام التربوي مما يضيف قيمة للمنظمة بفضل الاستراتيجيات التي تتبناها.

مشكلة الدراسة

يعد التخطيط التربوي الاستراتيجي أحد أهم وظائف الإدارة حيث لا تستطيع أي منظمة تعليمية أن تقوم بنشاطاتها بعيداً عن التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر تصور وتفكير مستقبلي لما ستكون عليه المنظمة التعليمية في المستقبل، حيث أصبح التخطيط التربوي الاستراتيجي ضرورة هامة لدى مديري المدارس في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في جميع المجالات لما لها من أثر عظيم على المؤسسات التعليمية (عبابنة، 2019).

كما تبرز مشكلة الدراسة في ضعف التخطيط المستقبلي في بعض المؤسسات نتيجة الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة والتي تستوجب عليها التفكير بطريقة ريادية، ولكثرة المنظمات التعليمية وتميزها واختلافها والتحديات التي تواجهها، فلم يعد كافي على المنظمة القيام بالتخطيط التربوي الاستراتيجي فحسب، بل لابد من مراعاة طرح أفكار إبداعية وخطط مبتكرة وتحديد التوجه المستقبلي الذي ترغب المنظمة التعليمية الوصول إليه، فقد أصبحت حاجة ملحة في العصر الحالي، ومن هنا تولدت فكرة تسليط الضوء على التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية (اسطنبولي واخرون، 2016).

رغم أن هناك جهود تبذل في ميدان التخطيط التربوي الاستراتيجي إلا أن هناك قصور في بعض الجوانب فقد أوصت دراسة الكردي (2010) ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم والمدارس أيضاً، وذلك لتسهيل تبنيها عند الحاجة للعمل بها، كما أوصت دراسة ابو غيث (2022) بضرورة المحافظة على مستوى جيد من الأنشطة الريادية في المؤسسات التعليمية، كما أكدت دراسة حكيم (2017) بضرورة نشر الثقافة الريادية كوسيلة لتوجيه

قادة المدارس، وأكدت دراسة الرواضية (2023) على أهمية الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي.

واستناداً على ما سبق؛ من نتائج وتوصيات البحوث والدراسات المتخصصة بالتخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، استشعرت الباحثة بعض التحديات في الميدان التربوي فيما يتعلق بالتخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، ولأهمية الموضوع المفترض ودوره الكبير في إحداث تغيرات إيجابية للمؤسسة وضمان بقائها جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

1- ما درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية والتطبيقية

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث عن موضوع حديث ومهم في عصرنا الحالي، حيث ستقدم ادب تربوي يربط بين التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، كما ستحفر الباحثين على اجراء دراسات لاحقة عن التخطيط التربوي الاستراتيجي وربطها بمتغيرات اخرى، ومن المؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية والخاصة بمهارات التخطيط التربوي الاستراتيجي وصولاً للريادة الاستراتيجية.

وكما تكمن أهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال نتائجها التي يستفيد منها القادة التربويين في الميدان التربوي من خلال التطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي وفق منظور علمي مستند على نتائج هذه الدراسة، رقد المكتبة العربية والأردنية بمراجع نو قيمة تربوية وأكاديمية، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في ندرتها حيث ألا أحد تطرق إلى مفهوم التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية على حد علم الباحثة.

حدود الدراسة

– **الحد الموضوعي:** التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقته بالريادة الاستراتيجية.

– **الحد البشري:** جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية.

– **الحد المكاني:** المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان في محافظة العاصمة عمان.

– **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2023-2024.

مُصطلحات الدراسة

لغايات هذه الدراسة تم اعتماد التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

يعرف التخطيط التربوي الاستراتيجي اصطلاحاً بأنه: "العملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجية بعيدة المدى لنظام التعليم أو المنظمة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً والمتوقعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الحاج محمد، 2011، ص253).

ويعرف اجرائياً بأنه العملية التي يقوم بها مدير المدرسة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، والعمل على اقتناص الفرص، وتحويل التهديدات إلى فرص يمكن استثمارها، والذي سيتم قياسه من خلال متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي بأبعاده الأربعة: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة.

تعرف الريادة الاستراتيجية اصطلاحاً بأنها عملية إيجاد وابتكار شيء ذو ميزة إضافية، وتطوير في طرق العمل من خلال الاستثمار الأفضل في الإمكانيات المتاحة، وتشجيع العاملين على الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، والتصدي للتحديات بطرق إبداعية (عايض وأبو هادي، 2019).

وتعرف إجرائياً بالمنهج الإداري الحديث الذي يعمل على تحفز الموظفين داخل المنظمة للإبداع والابتكار في إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم وخلق أفكار جديدة تجعل المؤسسة تتميز وتحافظ على الميزة التنافسية من خلالها، والتي سيتم قياسها من خلال متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الريادة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة: القيادة الريادية والثقافة الريادية والتفكير الريادي وإدارة الموارد استراتيجياً.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية حيث سيتم التطرق في المحور الأول للحديث عن التخطيط التربوي الاستراتيجي، وفي المحور الثاني عن الريادة الاستراتيجية حيث يعتبران أساسيين في ضمان بقاء المنظمة التعليمية واستمراريتها في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم، حيث يسعى التخطيط التربوي الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف المنظمة بطرق أكثر إبداعاً وابتكاراً لضمان النجاح والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وصولاً للريادة الاستراتيجية حيث يعتبر التخطيط التربوي أحد أهم الركائز الوطنية التي تعمل على تنمية وتطوير القوى البشرية وتوجيهها حيث يعتبر العنصر البشري حجر الأساس للتقدم الاقتصادي والثقافي لأي دولة .

المحور الأول: التخطيط التربوي الاستراتيجي

حظي التخطيط منذ الأزل باهتمام الجماعات والأفراد ومنذ بداية الحياة في مختلف المؤسسات لاسيما في المؤسسات التعليمية حيث يعد التخطيط أحد أهم عمليات الإدارة وأكثرها أهمية في المنظمة. (العجمي، 2008). يعد التخطيط من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتقوم فكرة التخطيط على الربط بين الأهداف المراد تحقيقها وطرق التحقيق المستخدمة، ويعتبر منهج علمي لتحديد الطرق التي يجب أن تسير بها المؤسسة (دهيش وآخرون، 2009).

يعرف التخطيط بكونه نظرة مستقبلية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة التعليمية في المستقبل وتنتهي عملية التخطيط باتخاذ القرارات التي ينبغي تنفيذها في المستقبل لتضمن للمؤسسة تميزها وتفرداها بين المؤسسات في ظل التنافس المحلي والعالمي لاسيما في ميدان التربية (عبابنة، 2019).

ونظرًا للتطور العلمي والمعرفي الذي يشهده العالم ولكثرة المتغيرات والدواخل على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وزيادة الطلب على التعليم، واستجابةً للمتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم والتنافس الشديد في المدارس في الآونة الأخيرة فكان لابد من التركيز على مخرجات التخطيط التربوي الاستراتيجي ولذلك بدأت المؤسسات بالتوجه نحو التخطيط لتحسين العمليات التربوية، والتركيز على تكثيف الجهود لتحقيق الأهداف بطرق أكثر فاعلية، والتخلص من المناهج والأقسام والأساليب الإدارية ضعيفة الأداء، وتحقق تنسيق أفضل بين أنشطة النظام التربوي (عبابنة، 2019).

بالرغم من أن فكرة التخطيط كانت حاضرة منذ القدم، وأن التخطيط بالمعنى العلمي مفهوم حديث النشأة ويعد محور اهتمام العديد من القادة المدارس، فكان لابد أن يتمتع القائد بأساليب التخطيط الناجحة والعمل على تطبيقها في المنظمات التعليمية وحث الموظفين على تبنيها والعمل بها (العطيوي، 2023). يعتبر مفهوم التخطيط التربوي الاستراتيجي مفهوم مركب من التخطيط التربوي والاستراتيجية، فكلمة التخطيط لغةً مشتقة من الفعل الثلاثي خطَّ يخط خطاً والتخطيط هو التسطير أو فكرة مثبتة بالرسم أو الكتابة" (مجمع اللغة العربية، 2004).

ومفهوم التخطيط اصطلاحاً مفهوم متنوع ومتعدد ومتشعب التعريفات ويعود ذلك لمجموعة من الأسباب: منها تنوع الطرق التخطيطية للباحثين وخلفياتهم العلمية واختلاف تخصصاتهم، وبذلك يختلف التخطيط بمعناه باختلاف ميادينه مما أدى ذلك إلى وجود تعريفات متعددة ومن هذه التعريفات (السقا، 2021). يعرف Henry Fayol التخطيط على أنه توقع مستقبلي وتصور لما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل (هلالى وآخرون، 2009). وعرفه (Sharma, 2014) بأنه عملية اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالمؤسسات والأفراد تشمل تحديد أهداف المنظمة وغاياتها وتحديد الاستراتيجية المناسبة لها.

ويقصد بالتخطيط التربوي هو جميع التعريفات السابقة للتخطيط لكن في الميدان التربوي، هو عملية مقصودة ومعدة بشكل جيد للاختيار بين مجموعة من البدائل وإيجاد حلول للمشكلات التي تعترضها وتحقيق أهدافها في الميدان التربوي، كما تعتبر رسم الهيكلية التعليمية بالكامل (الحريري واخرون، 2007).

تعرف كلمة الاستراتيجية في اللغة الانجليزية بكلمة Strategy بمعنى خطة محكمة بدقة ضمن مجموعة من السياسات مختارة بتأني وحذر وقد شاع استخدامها في المجال العسكري بمعنى فن قيادة الجيش، ثم بعد ذلك انتقل المصطلح ليدخل في كافة المجالات لاسيما في مجال التربية (السقا، 2021). ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها الطريق الذي تتبعه المؤسسات وصولاً إلى أهدافها وغاياتها (الحريري، 2007).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بـ "عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة" (هلال والنحاس، 2009، ص42).

وكما يعرف التخطيط الاستراتيجي بالنهج المتكامل لتطبيق التفكير الاستراتيجي عن طريق تحديد الإجراءات والسياسات والتوجهات المستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة وفق مدة زمنية محددة مسبقاً تبدأ من خمس سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر بقليل (العتيبي، 2009).

ظهر مفهوم التخطيط التربوي الاستراتيجي ضمن منظور التخطيط الاستراتيجي وهو امتداد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث ظهر في نصف الثاني من القرن العشرين، ويعتبر التخطيط التربوي الاستراتيجي نظرة مستقبلية طويلة المدى لما يمكن أن تكون عليه المؤسسات في المستقبل،

ويعرفه الحاج محمد، (2011) بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد التكتيكات والخطط طويلة المدى للأنظمة التعليمية في المؤسسة وتحديد طرق تنفيذها من خلال الاستثمار بأكبر قدر ممكن من الموارد المنظمة المتاحة.

ونستنتج مما سبق أن للتخطيط التربوي الاستراتيجي دور هام وواضح في التفوق التنافسي مع المنظمات الأخرى، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المرتكزات الأساسية للتنبؤ بالمستقبل لما يمكن أن تكون عليه المنظمة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

بين الحريري (2007) أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، لما لها من أهمية كبيرة في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، وتعمل على تشجيع أفراد المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف وترجمتها إلى الواقع من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التكامل والتفاعل بين أنشطة المؤسسة المختلفة، والحد من المشكلات التي تعترضها، وإيجاد حلول مبتكرة بطرق أكثر فاعلية، وتقليل نسبة المخاطر التي قد تواجهها.

بين عبابنة (2019) أن التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الكفايات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة والأفراد العاملين فيها، والتخطيط هو المهمة الأولى التي يجب أن يقوم بها المدير من خلال تجهيز البيئة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويساعد التخطيط في تجنب العشوائية والتخبط في اتخاذ القرارات، كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الرقابة الداخلية والخارجية والعمل على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث وتجنبها والعمل على الحد منها، والتخطيط الناجح يوفر جو مريح للموظفين وصولاً لتحقيق الأهداف.

أكد الداود (2015) على أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الصورة المستقبلية للمؤسسة التعليمية من خلال تحليل بيئة المدرسة وتحديد مواردها، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في تبني الحلول المبتكرة والقرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تعترض المؤسسة، كما يساهم التخطيط الاستراتيجي بالتأكيد على مبدأ مشاركة المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم للتأكيد على مبدأ الفريق الواحد، كما يولد لدى قائد المؤسسة شعور بالرقابة الداخلية وقدرته على تقويم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة التعليمية.

عناصر ومتطلبات اللازمة للتخطيط التربوي الاستراتيجي

في ظل التطورات التي يشهدها العالم نتيجة الانفجار المعرفي الكبير وفي ظل عصر العولمة والتكنولوجيا كان لابد من مجاراة هذا التطور والتكيف معه من خلال الاعتماد على عناصر التخطيط التربوي الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها ومن أهم العناصر التي يجب توافرها وأخذها بعين الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي التربوي:

العنصر الأول: تهيئة المناخ داخل المنظمة للبدء في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، والتأكد من وجود الأفراد المعدين والمؤهلين وذو خبرة، والتأكد من فاعلية نظام الاتصالات ونظام المعلومات، وتوفير الموارد وغيرها قبل بدء التنفيذ (محمد والشعيلي، 2016).

العنصر الثاني: ضرورة وجود شغف وحماس مطلق من قبل الإدارة العليا وجميع أفراد المؤسسة التعليمية في جميع المستويات التنظيمية للبدء بتطبيق التخطيط الاستراتيجي. (عبابنة، 2019)

العنصر الثالث: توفر فريق مؤهل ومتكامل ومتنوع في المهارات ولديه أفكار إبداعية وحلول مبتكرة للمشكلات التي قد تعترض المؤسسة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية كما يجب أن يتصف

فريق العمل بالتفاني والالتزام والمرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي التربوي بشكل جيد (طيبي، 2013).

العنصر الرابع: في حال كان التخطيط الاستراتيجي التربوي يطبق لأول مرة في المنظمة التعليمية فهو يحتاج إلى التدريب المسبق لجميع الموظفين في المؤسسة التعليمية وتوضيح خطوات التنفيذ (عبابنة، 2019).

كما تبين أن هناك متطلبات لنجاح تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي ومنها تجهيز وتفعيل بيئة المؤسسة لثقافة التغيير، وتسهيل الضوء على متطلبات واحتياجات النظام التعليمي، التحقق والتأكد من التوافق بين الخطط الاستراتيجية الموضوعية من قبل المؤسسة التعليمية مع ثقافة النظام التعليمي ككل، تعزيز المساهمة والمشاركة الفعالة لجميع عناصر النظام التعليمي بما فيهم الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي، ضمان توفير قيادة جيدة وفعالة تسعى لتطوير وتحسين النظام التعليمي ككل (عبابنة، 2019).

خصائص القائد الاستراتيجي التربوي

أكد درويش (2006) أن القائد الاستراتيجي يتمتع بمجموعة من الخصائص الاستراتيجية ومنها وضوح رؤية المؤسسة التعليمية بحيث يستطيع القائد التنبؤ بنهاية العمل الناجح قبل بدايته، قدرة القائد على الإحساس بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، لدى القائد مرونة وابتكار وإبداع باعتبارها مفاتيح التطور والتغيير، لدى القائد عزم وإرادة ومثابرة على مواصلة العمل حتى الانتهاء منه، قدرة القائد على نشر الطاقة الإيجابية بين الموظفين لتحفيزهم على انجاز الأعمال.

أكد الجنابي (2017) أن القائد الاستراتيجي الناجح يقوم بدراسة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لمعرفة الطرق الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على تهيئتها وإعدادها وتجهيزها لتتماشى

مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، حيث أن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على المدير وقدراته الاستثنائية في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

بين عبابنة (2019) أن القائد في المؤسسة التعليمية يقوم بممارسات استراتيجية تساعده على تحديد ووضع المسار الذي يجب أن تسير فيه المؤسسة التعليمية وصولاً لتحقيق أهدافها ومنها نشر رؤية المؤسسة التعليمية وتوضيحها للجميع، وتطويرها بشكل يلفت انتباه الأفراد داخل المؤسسة التعليمية لتنشيط تفكيرهم نحو تحقيق الأهداف بطرق أكثر ابتكاراً، تطوير وتحسين وتعديل الخطط السنوية للمؤسسة التعليمية بناءً على المستجدات التي قد تحدث، القيام بالمراجعات المستمرة وبشكل دوري لرؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، التأكيد على مبدأ نشر القيادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية.

معوقات التخطيط التربوي الاستراتيجي

تصنف معوقات التخطيط التربوي الاستراتيجي إلى:

معوقات تتعلق بشخصية مدير المدرسة، تكون هذه المعوقات متعلقة بالمدير نفسه أو الطريقة الإدارية المتبعة في المؤسسات التعليمية وقد تتمثل في عدم قدرته على اتخاذ القرار والتردد فيه، ميوله إلى تقليد المؤسسات الأخرى والتوجه نحو التفكير التقليدي لخوفه من التغيير والتجديد، وعدم قدرته على مجابهة التحديات ومواكبة التغيرات التي تحدث، ويكون المدير في حالة قلق مستمر نتيجة الخوف من عدم النجاح والفشل، وفقدان الثقة بالنفس وفقدان الشغف، بالإضافة إلى قلة الخبرات والمعرفة في كيفية التعامل مع الاستراتيجيات الجديدة، كما يعتقد بعض القادة أنه لا يوجد وقت كافي للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه أو أنها ليست ضمن مهامه ومسؤوليته الوظيفية (بيومي، 2009).

معوقات تتعلق بمشاركة الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، فقد يكون أفراد المؤسسة غير مدركين لأهمية التخطيط في المؤسسة، فقد يتعرض الأفراد داخل المؤسسة إلى حالة تشتت وارتباك وتوتر لعدم وجود معرفة كافية للتعامل مع الممارسات والاستراتيجيات، والتعامل مع المشكلات والصراعات التي قد تحدث داخل المؤسسة (الجندي، 2002).

معوقات مرتبطة بمحدودية التصور والتنبؤ أثناء صياغة الأهداف، فلا يكون هناك بيانات كافية للتخطيط والتنبؤ بالمستقبل، والتنبؤ ليس سهلاً خاصةً فيما يرتبط بالجوانب الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية التي قد تحدث في المستقبل، وهذا التنبؤ قد يكون صعباً في بعض الأحيان وخاصةً في مجال العلوم الإنسانية، لأن الطبيعة الإنسانية متشابكة ومعقدة ويصعب فهمها، وهنا لا بد أن نذكر أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحثين والعلماء في هذا المجال (بيومي، 2009).

معوقات تتعلق بالإدارة العليا والسياسة المتبعة، حيث أكدت الدراسات العلمية أن العقبات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية يكون جزء منها مسؤولية الإدارة العليا، حيث أن الإدارات العليا هي التي تتحكم في الأعمال التي تقوم بها إدارة المدارس وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لذلك لا بد من دراسة أي خطة قبل تنفيذها من قبل الإدارة العليا (الشاعر، 2007).

وقد يرى العجمي (2008) أن هناك طرق عديدة للتغلب على المعوقات التي تعترض المؤسسة ومنها، رفع الوعي لدى مديري المدارس بأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي من خلال تدريب قادة المدارس وعقد دورات وورشات تدريبية تبين فوائد وأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي وأثره على ديمومة واستمرارية المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم الريادة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي في ميدان إدارة الأعمال ثم توسع ليدخل في جميع ميادين الحياة لاسيما في ميدان التربية، نتيجة التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة في كل من التكنولوجيا والمعرفة والاقتصاد وغيرها، مما أدى لوجود ضرورة ملحة لمواكبة هذه التغيرات والتطورات من خلال تبني نهج جديد في نظام التعليم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وتتمركز الريادة الاستراتيجية حول الأنشطة والأساليب والطرق التي يعتمدها المدراء في المؤسسة وصولاً إلى الميزة التنافسية (الزبط، 2019).

كما تؤثر الريادة الاستراتيجية على المؤسسات التعليمية، حيث تشجع على الابتكار في إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لتنفيذ أعمال المؤسسة التعليمية، كما تلعب دور كبير في تحسين أداء الموظفين، وصل خبراتهم. (Sona & Fontana, 2019).

الريادة الاستراتيجية

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها مفهوم إداري حديث النشأة يشجع على المرونة والابتكار والإبداع وتحفيز الموظفين على أداء الأعمال بشكل مختلف، وابتكار أفكار إبداعية جديدة (عبد العال 2020). كما يراها أبو جويل (2018) بأنها عملية تقوم على تطبيق القيادة الريادية، والثقافة الريادية، باستخدام العقل الريادي للوصول إلى أداء متميز ومبهر.

وعرفها عايض وأبو هادي (2019) بأنها عملية إيجاد وابتكار شيء ذو ميزة إضافية، وتطوير في طرق العمل من خلال الاستثمار الأفضل في الإمكانيات المتاحة، وتشجيع العاملين على الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، والتصدي للتحديات بطرق إبداعية.

أهمية الريادة الاستراتيجية

تأتي أهمية الريادة الاستراتيجية كونها المحور الأساسي لأي مؤسسة، ومدخل مهم لتحقيق ميزة تنافسية وتساعد الريادة الاستراتيجية في الاستجابة للمتغيرات التي يشهدها العالم ومحاولة مواكبتها، كما تعتبر استراتيجية هامة في تطور ونمو وازدهار المؤسسة، وتحسين الأداء، وتحقيق الأرباح (الصادق، الشمري 2015).

كما تعمل الريادة الاستراتيجية على تحسين التعليم، من خلال تحديد رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها على المدى البعيد من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص التي يجب على المؤسسة اغتنامها وتحديد المخاطر التي يمكن أن تعترضها، وكما تساهم الريادة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة للمنظمة من خلال طرح أفكار إبداعية وتبني أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها (الزبط، 2019).

وتظهر أهمية الريادة الاستراتيجية في كونها تهتم بأداء المؤسسة، وتعتبر من الأنماط الحديثة التي تسعى لتنمية مبدأ المبادرة وتحفيز الموظفين في المؤسسة على إنتاج أفكار مبتكرة حيث تدعو الإدارة الاستراتيجية إلى استشراف المستقبل من خلال تبني البدائل الاستراتيجية المختلفة واستثمار الميزة التنافسية في البيئة المحلية، ودعم مبدأ المخاطرة المحسوبة، وتعمل الريادة الاستراتيجية على تعزيز البحث عن فرص جديدة، وخلق أفكار إبداعية، كما تحاول تحديد اتجاه المؤسسة وكيفية النجاح (حكيم، علي 2017).

كما تعد الريادة الاستراتيجية متطلباً حيوياً لضمان نجاح المؤسسة من خلال توجيه العاملين في المؤسسة وتحفيزهم على الإبداع لإظهار مواهبهم والاستفادة القصوى من مهاراتهم، كما توفر فرصة للمنظمة كي تدير أعمالها ونشاطاتها في ظل المنافسة الشديدة (الحكيم وعلي، 2017).

وتطبق الريادة الاستراتيجية في المؤسسة بناءً على خطط وأهداف وتكتيكات محددة ومرسومة مسبقاً وبناءً على معايير محددة وواضحة بالنسبة للموظفين في المنظمة تمكنهم من التميز والتفرد في الأداء من خلال طرح أفكار إبداعية في جميع المستويات التنظيمية، حيث تعمل على تعزيز الممارسات الجيدة وكما تنظر إلى المخاطرة المحسوبة على أنها أحد طرق تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات (رسمي، صالح 2019).

أبعاد الريادة الاستراتيجية

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها أن تتفرد بما تقدمه من خدمات، وفقاً للمتغيرات التي يشهدها العالم، فكان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، فلجأت المؤسسات لإتباع أساليب إدارية جديدة وحديثة، ومنها الريادة الاستراتيجية، التي تساعد المؤسسة في أن تكون رائدة ومتميزة وسباقاً بما تقدمه من خدمات، حيث استدعى ذلك من إدارة المؤسسة إدراك أبعاد الريادة والاهتمام بها لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق ميزة تنافسية لها (الرواجفة 2021).

البعد الأول: الثقافة الريادية

تعد الثقافة الريادية بمثابة الثقافة التنظيمية في المؤسسة التي تحدد الإجراءات والمعايير السلوكية للعاملين وكما تعتبر القيم الاجتماعية والمعتقدات المشتركة والسائدة بينهم فهي متطلب أساسي لريادة الاستراتيجية، كما يمكن اعتبارها بالجو والمناخ السائد في المؤسسة الذي يساعد على توليد وإنتاج أفكار إبداعية (Kosasih et al., 2020).

وقد عرفها أبو قرن، (2015) بأنها مقدار الثقافة التي يجب أن يتحلى بها الريادي، تمكنه من بناء مشروع مختلف والنجاح، فالثقافة الريادية تهتم بالأداء الريادي، وتسلط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تعترضها وكما تضمن تحمل المخاطر.

كما يمكن اعتبارها بالحصيلة ما اكتسبه الموظفين من سلوكيات وقيم وعادات ومهارات وطرق تفكير وغيرها (علي، 2020).

كما تأتي أهمية الثقافة الريادية كونها تفرض على المنظمة الخروج عما هو تقليدي ومألوف وسعيها المتواصل لتطوير وتحسين الأساليب والاستراتيجيات الجديدة والتنوع في أنشطتها وفي الخدمات التي تقدمها مع درجة جيدة من المرونة والتكيف استعدادًا لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة (حكيم وعلي، 2017).

البعد الثاني: القيادة الريادية

تعد القيادة الريادية ذات أهمية بالغة في المؤسسات ولا يمكن للمنظمة بأن تتميز عن غيرها أو حتى تحقق ميزة تنافسية إلا إذا كانت القيادة المنظمة فريدة ومميزة وقادرة على استشراق المستقبل واغتنام الفرص من خلال السعي الدؤوب لزيادة الفرص التي تظهر للمنظمة وتميزها عن غيرها. وتعرف القيادة الريادة بالقيادة التي تعمل بناءً على الرؤية الريادية واغتنام الفرص واستثمارها الأمثل لموارد المنظمة وتشجيع الموظفين على خلق وابتكار أفكار ابداعية داخل المنظمة (جرميخ، 2018).

كما تعرف بالسلوك الريادي الذي يقوم به القائد بهدف التأثير على الموظفين في المؤسسة لتوحيد الجهود وتعظيم التعاون فيما بينهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية ورؤيتها من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية بين الموظفين والتركيز على إنجاز العمل بالطرق المثلى (السبيعي، 2019).

وتأتي أهمية القيادة الريادية للمؤسسة من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية والابتكار والاهتمام بمفهوم الجودة، كما تلعب دور كبير في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وجعلها تتفرد عن غيرها من المنظمات بما تقدمه (القحطاني، 2015).

البعد الثالث: التفكير الريادي

يعد التفكير الريادي أحد طرق نجاح المنظمة حيث يعمل على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة لطرح أفكار إبداعية وتنفيذها بطرق مبتكرة تخدم المؤسسة وتجعلها تتفرد عن غيرها فيما تقدمه، كما يتصف التفكير الريادي بالمخاطرة المحسوبة فهو يعمل على استثمار الفرص والسعي الدائم لتحويلها إلى ميزة تنافسية، كما يتصف القائد الذي يتمتع بالتفكير الريادي بسعيه الدائم لتشجيع وتحفيز الموظفين داخل المؤسسة على التفكير بطرق أكثر إبداعاً، وإيجاد فرص وتطويرها واستثمارها، كما يشجع على استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجية في تطبيق الأفكار الجديدة، والعمل على تحويل المشكلات التي تعترضه إلى فرص يمكن استثمارها لصالح المؤسسة (ابو غيث، 2022).

كما يعرف التفكير الريادي بمقدرة المؤسسة على تحديد الفرص وكيفية اغتنامها والعمل على استثمارها وتحديد التهديدات وتحويلها إلى فرص جديدة معتمداً على الرؤية المستقبلية للمؤسسة (علي، 2020).

البعد الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً

تعد الموارد المنظمة هي نقطة انطلاقها فلا تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها دون تحديد مواردها الملموسة والغير ملموسة، حيث يمكن تحديد الموارد الأساسية للمؤسسة وتشتمل على الموارد البشرية وتتمثل بخبرات ومهارات الموظفين في المؤسسة، الموارد المادية وتتمثل بالأموال والأموال ولها تأثير كبير على المؤسسة، الموارد الاجتماعية وهي العلاقات الداخلية بين الموظفين والعلاقات الخارجية مع المؤسسات الأخرى (جريمخ، 2018).

كما تعتبر إدارة الموارد بطريقة استراتيجية ركيزة المؤسسة ومتطلب أساسي لها، فالقائد الريادي يسعى لتحقيق التوازن بين تحقيق ميزة المؤسسة والبحث عن فرص جديدة يمكن استثمارها بناءً على الموارد المادية والاجتماعية والبشرية المتاحة (مساعفة، 2020).

خصائص الريادة الاستراتيجية في الميدان التربوي

تقوم المؤسسات التربوية بدور هام في تطوير وإعداد وتأهيل الأجيال حيث تسعى دائماً لتقديمهم العلمي والمعرفي، ولكي تقوم المؤسسة التعليمية بدورها بكل كفاءة وفاعلية وبأفضل طريقة، يجب عليها إتباع الأساسيات والاستراتيجيات المبتكرة والالتزام بالخطط والطرق الحديثة، لكي تحقق أهداف المؤسسة المنشودة بمستوى عالي من الإبداع والابتكار والتميز فيما تقدمه، فكان لابد من التوجه نحو الريادة الاستراتيجية لاستشراق المستقبل بحيث تكون قادرة على قنص الفرص واستثمارها فيما يصب في مصلحة المؤسسة التعليمية، والقدرة على مواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث، والعمل على إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضها وقدرتها على إدارة الأزمات في ظل الظروف الراهنة، وتوفير بيئة تعليمية تربوية تتصف بالإبداع والابتكار في أساليبها وأنشطتها (مغاوري، 2016).

كما تساعد الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية على توفير بيئة دراسية جيدة، تتصف بالريادة والابتكار والإبداع، ويتم ذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات حديثة ومبتكرة حيث تعمل على تحسين عمليات الفهم والاستيعاب لدى الطلبة وتزيد قدرتهم على التركيز وتزيد من ثقتهم بنفسهم وتشجعهم على التفكير الإبداعي، وهنا يبرز دور المدير في تبني الخطط الاستراتيجية التي تساعد على الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر والذي ينعكس على الطلبة وعلى الموظفين في المؤسسة التعليمية (Kodama, 2017).

الريادة الاستراتيجية لها أثر عظيم في التطوير والتجديد وإحداث تغيير ملحوظ وملاموس في المؤسسات التعليمية، كما تعد مدخلاً لاتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة بما يضمن توفير أفضل الخدمات بطرق وأساليب متنوعة، حيث تؤثر الريادة الاستراتيجية على أداء المؤسسة التعليمية، من خلال دعم التفكير الإبداعي والابتكار في تحقيق

أهدافها، كما أن الريادة الاستراتيجية تؤثر على ربحية المنظمة وتلعب دور كبير في تحسين وتطوير أداء الموظفين وصقل مهاراتهم وخبراتهم (Sony & Fontana, 2019).

تعد الريادة الاستراتيجية مدخلاً من مداخل الإدارة الاستراتيجية، التي تتوجه إليها المؤسسة لمواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم اليوم ومحاولة مجاراتها، لاسيما في ميدان التربية، فكان لا بد من التكيف مع هذه المتغيرات من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تقويتها ومعالجتها، ومعرفة الفرص التي يتوجب عليها اغتنامها ومواجهة التحديات والتهديدات وتحويلها لفرص يمكن الاستفادة منها (علي، 2020).

ويرى Alayoubi (2020) أن من خصائص المؤسسة التي تطبق الريادة الاستراتيجية، أنها تعمل وفق خطط وتكتيكات موضوعة ومحددة مسبقاً ومعلنة بالنسبة لجميع الموظفين، كما تتميز بوجود رؤية واضحة للمؤسسة، وقدرتها الدائمة على التميز والابتكار فيما تقدمه من خدمات، كما تشجع على الإبداع والابتكار في طرح الأفكار الجديدة، دعم العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، دعم مبدأ المخاطرة المحسوبة، كما تعمل على تشجيع ثقافة التطوير المستمر.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسات السابقة ذات علاقة بالمتغير الأول التخطيط التربوي الاستراتيجي

هدفت دراسة الكردي (2010) التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 1190 عاملاً بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية.

هدفت دراسة كيسيكا (2021) Kisaika التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأداء المدارس الثانوية في مقاطعة ناروك الشمالية الفرعية كينيا، ولجمع البيانات المطلوبة تم اعتماد الاستبانة وتكونت العينة من (19) مدرسة ثانوية حكومية اشتملت على (19) مدير مدرسة، و(19) نائباً مديراً، و(19) رئيس قسم، و(57) عضو مجلس إدارة، حيث تكونت العينة من (114) مشترك، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الإدارة العليا تتبنى الممارسات الاستراتيجية كمساهمين حيويين في الأداء العالي في المدارس الثانوية.

هدفت دراسة زحيمان (2017) إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية والمدارس الخاصة من جهات نظر مديري المدارس ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية وكانت أدوات الدراسة تتمثل في: الاستبانة، المقابلة، تحليل المحتوى، حيث وزعت الاستبانة على 79 مديراً ومديرة، أما المقابلة فكانت مع (3) مقابلات، وبالنسبة لتحليل المحتوى فقد تم تحليل 3 خطط استراتيجية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي لا تعتمد على الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة، ووجود مسمى خطة استراتيجية، إلا أنه يوجد فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال تحديد التوجهات الاستراتيجية لصالح وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

هدفت دراسة ناتاراجا وبرايث (2018) Nataraja and Bright التعرف على تصورات القادة وأعضاء هيئة التدريس حول آثار التخطيط الاستراتيجي في كلية إدارة الأعمال المختارة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء 17 مقابلة شخصية واستطلاع ضمن عينة مكونة من 248 عضو هيئة التدريس وتوصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة إلى أنه لم يختلف

قادة جامعة الملك سعود وأعضاء هيئة التدريس بشكل كبير في تصوراتهم للتطور التاريخي لعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

هدفت دراسة الرمادي (2018)، ALRamadi التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتطلبات قيادة الأعمال الجامعية تم تطبيق هذه الدراسة في الجامعات المصرية ولجمع البيانات المطلوبة تم اعتماد الاستبانة وتكونت العينة من (75) من القيادات الإدارية، حيث تم استخدام أسلوب المسح الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية جاءت بمستوى جيد وفقاً لمتطلبات الدراسة، كما أن هناك علاقة ارتباطية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تحقيق قيادة الأعمال داخل المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة الخليوي، العريفي، الحربي (2019) التعرف على التخطيط التربوي لدى مديريات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقتها بمستوى التميز الإداري المدرسي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم تطوير الاستبانة وزعت على (41) قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية وسط مدينة الرياض وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية الحكومية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، كما أنه يوجد علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض.

هدفت دراسة الحراسي وآخرون (2019) إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير الاستبانة وزعت على (164) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة لإسهام التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المدرسي جاءت بدرجة عالية.

هدفت دراسة أحمد (Ahmed, 2023) التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التعلم الإلكتروني في كلية النور الجامعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيقها على عينة مكونة من (60) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له دور فعال في نجاح التعلم الإلكتروني، كما أدى ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى طلاب الكلية نحو التعلم الإلكتروني إلى ظهور مجموعة من التحديات للتحويل في هذا النوع من العمل، وهذا ما أثبتته نتائج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح التعلم الإلكتروني.

هدفت دراسة كارفاليو وآخرون (Carvalho and others, 2023) التعرف على خطط العمل الاستراتيجية لتحسين المدارس ولتحديد مؤشرات الجودة لبرامج التكيف الهيكلي المدرسية واختبار فائدتها في السياق البرتغالي ولتحقيق أهداف الدراسة وتم تحليل المحتوى النوعي من خلال مصادر البيانات المتنوعة، وتم تحليل 663 برنامج عمل للتكيف الهيكلي للمدارس البرتغالية، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط تفتقر إلى أبعاد الجودة ذات الصلة، والتي تعد بمثابة وصف أو قائمة إجراءات أكثر من كونها أداة تدعم العمل الاستراتيجي لمدرسة معينة.

هدفت دراسة شكشك (2023) التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم تطوير الاستبانة وزعت على 60 عامل من مدراء المدارس، ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات وبعض الموظفين والقائد وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة لا يقوم باستخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة في العمل.

الدراسات السابقة ذات علاقة بالمتغير الريادة الاستراتيجية

هدفت دراسة بولتساي, (2017) Baltaci معرفة العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في أنقرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 642 مدير مدرسة في أنقرة، وقد تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الثقافي والريادة الاستراتيجية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من البدائل الاستراتيجية لمديري المدارس للمساهمة في الأنشطة الريادية.

هدفت دراسة الأيوبي وآخرون (2020), Alayoubi and other معرفة أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية في دير البلح من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على جميع الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - بدير البلح.

هدفت دراسة المساعدة (2020) التعرف إلى الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 169 مساعدًا ومساعدة من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعًا، كما أن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعًا، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

هدفت دراسة بريادانا وسودارو وماقي (2021) Priadana, Sudaro, Mogi, إلى تحليل تأثير الريادة الاستراتيجية على الاستراتيجية التنافسية وعلى أداء الأعمال، والاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في تانجيرانج، وقد تم استخدام المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على أداء الأعمال، والاستراتيجية التنافسية ليس لها تأثير كبير على أداء الأعمال، والقيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنافسية.

هدفت دراسة خاطر (2021) تحليل طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 73 عاملاً في الإدارة العليا والوسطى، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم؛ تمثل حلولاً إجرائية لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحالية والمتوقعة، علاوة على أن تلك المبادرات تعد بمثابة تبني للتوجهات المستقبلية الواردة في استراتيجيات تطوير التعليم المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر، وأن مدخل الريادة الاستراتيجية يدعم الاتفاق بين الجانب الإداري والقيادي، مع إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة وإدارة الموارد استراتيجياً.

هدفت دراسة إبراهيم وعبدالله (2022) معرفة أثر الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 302 موظفي القيادة الإدارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزى إلى: النوع، طبيعة العمل كما يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، وجاءت هذه الأبعاد على الترتيب: التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع).

هدفت دراسة الرواضية (2023) معرفة أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 213 موظف من القيادة الإدارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نتائج تدل على أن الإبداع وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية في حين أن بعد الاستباقية ليس له تأثير يذكر، كما تساهم هذه الدراسة في مجال ريادة الأعمال في البلدان النامية وتعزيز معرفة أثر أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت دراسة زهرة (2023) معرفة مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وزعت على 73 عاملاً في الإدارة العليا والوسطى، وقد تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة جيدة في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري، حيث جاء بعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى، تليها بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد العقلية الريادية في المرتبة الثالثة، وأخيراً في المرتبة الرابعة بعد الثقافة الريادية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات عينة البحث.

هدفت دراسة جيرالد وآخرون (2023) Gerald et al., التعرف على مجال الريادية الاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق، كما هدفت لتحديد الأبعاد المختلفة للريادة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها على عينة ممثلة من كبار رجال الأعمال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت

الدراسة إلى أن من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية: العقلية الريادية، الابتكار، روح المبادرة، تحقيق الربحية، إدارة الريادة، القيادة الريادية، إدارة رؤوس الأموال.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية كان هناك تنوع ملحوظ في الدراسات من حيث المتغيرات المستخدمة، والعينة، والمنهج وقد تم الاطلاع عليها بهدف الاستفادة منها في تحديد منهجية وأدوات الدراسة الحالية وكيفية صياغة المشكلة.

من حيث المنهج المستخدم

تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم مع دراسة (Baltaci, 2017؛ مساعفة 2020) حيث كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الحربي وآخرون، 2019؛ الكردي، 2010؛ شكشك، 2023؛ الحراسي وآخرون، 2019؛ الزحيمان، 2017؛ Ahmed, 2023؛ زهرة، 2023؛ Alayoubi and other 2020؛ Gerald and Jazzy 2014؛ الرواضية، 2023؛ ابراهيم وعبدالله، 2022؛ خاطر، 2021) بالمنهج المستخدم حيث كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

من حيث الأداة المستخدمة

تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات، حيث كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة.

بينما تختلف مع دراسة Ahmed,2023 حيث اعتمد أسلوب المقابلة، ودراسة ناتاراجا وبرايث Nataraja and Bright ,2018 حيث اعتمدت المقابلة الشخصية وتم إجراء استطلاع على عينة، ودراسة كارفاليو وآخرون Carvalho and others,2023 حيث تم إجراء تحليل محتوى نوعي .

من حيث العينة

تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة أحمد Ahmed ،2023؛ أيوبي وآخرون Alayoubi and other,2020 ؛ بولتساي Baltaci ,2017 ؛ الكردي، 2010 حيث كانت عينة الدراسة ممثلة بجميع المعلمين والمعلمات في المدارس.

وتختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة فكانت عينة دراسة بولتساي Baltaci ,2017 ؛ دراسة الحراسي وآخرون، 2019 ؛ الزحيمان، 2017، جميع المدراء في المدارس، كما كانت عينة الدراسة، للدراسات التالية، الرواضية، 2023 ؛ إبراهيم وعبدالله، 2022 ؛ خاطر، 2021 ؛ زهرة، 2023، متمثلة بالقيادات الإدارية والإدارة العليا والوسطى.

كما كانت عينة الدراسة بريادانا وسودارسو وماقي (Priadana, Sudaro, Mogi,2021) الموظفين الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما كانت عينة الدراسة جيرالد وجازي (Gerald 2014 and Jazzy, متمثلة بكبار رجال الأعمال، كما كانت عينة الدراسة دراسة كيسيكا (Kisaika,2016) متمثلة بـ 19 مدير مدرسة، و19 نائب مدير، و19 رئيس قسم، و57 عضو مجلس إدارة .

كما تميزت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرين لم يتم التطرق لهم من قبل، في ميدان التربية حسب علم الباحثة، وهما التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل تفاصيل منهجية الدراسة المستخدمة ومجتمعها وعينتها ووصف الأداة المستخدمة وكيفية إيجاد الصدق والثبات للأداة إضافة إلى متغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج الجيد والمناسب لطبيعة موضوع البحث حيث يكشف العلاقة بين التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2042/2023) والبالغ عددهم (3217) معلماً ومعلمة وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الأردنية 2023/2022.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، حيث تكونت عينة الدراسة من (341) مفردة، بناءً على جدول كريسبي ومورغان (Krejcie & Morgan.1970) وذلك بهامش ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2024/2023،

وقد تمت الاستجابة على (365) استجابة سليمة قابلة للتحليل، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة بناء على متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	150	41.1%
	أنثى	215	58.9%
	المجموع	365	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	60.8%
	دراسات عليا	143	39.2%
	المجموع	365	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	113	31%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	34.5%
	10 سنوات فأكثر	126	34.5%
	المجموع	365	100%

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الرسالة تم أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات بالاعتماد على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة بالإضافة إلى آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تكونت الأداة من ثلاث أقسام، يمثل القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتضمنة (الجنس، والخبرة، المؤهل العلمي)، والقسم الثاني: التخطيط التربوي الاستراتيجي وتكون من أربع أبعاد وهي: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة)، حيث تم تطويره بالرجوع إلى بعض الدراسات ومنها: دراسة الرواشدة (2020) ودراسة الرمادي (2018) ودراسة الزعبي (2014) والقسم الثالث: الريادة الاستراتيجية وتتكون من أربع أبعاد وهي: (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، إدارة الموارد إستراتيجيا) حيث تم تطويره بالرجوع إلى بعض الدراسات ومنها إبراهيم (2022) ودراسة

خاطر (2021) ودراسة أبوغيث، (2022) وصُممت الأداة وفق تدرّج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، مُحايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأياها

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية وتم توزيعها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المختلفة وتشكلت من (11) محكم لديهم الخبرة الواسعة والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، ومناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، وتم الأخذ بمعظم ملاحظات وتعديلات المحكمين والتي اتفق عليها (7) محكمين أو أكثر، ويعرض الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين تم الاستعانة بهم.

الجدول (2)

مجالات الاستبانة بجزأياها: التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية وعدد فقراتها وأرقامها.

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
التخطيط التربوي الاستراتيجي	1	الرؤية	9	9-1
	2	الرسالة	7	16-10
	3	الأهداف الاستراتيجية	10	26-17
	4	تحليل البيئة	7	33-27
		مجموع الفقرات	33	
الريادة الاستراتيجية	1	القيادة الريادية	8	8-1
	2	الثقافة الريادية	6	14-9
	3	التفكير الريادي	8	22-15
	4	إدارة الموارد استراتيجياً	7	29-23
		مجموع الفقرات	29	

تصحيح أداة الدراسة بجزئها

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من متغيري الدراسة التخطيط التربوي الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية، حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، موافق إلى حد ما ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1)}) / \text{عدد المستويات (3)}.$$

ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

الجدول (3)

معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	2.33-1	3.67-2.34	5-3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (4) و(5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل. يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.597-0.746) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.543-0.688) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014)

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.597**	.664**	18	.543**	.681**
2	.713**	.677**	19	.647**	.700**
3	.694**	.680**	20	.653**	.706**
4	.746**	.627**	21	.667**	.680**
5	.692**	.662**	22	.655**	.709**
6	.689**	.673**	23	.649**	.705**
7	.707**	.680**	24	.605**	.721**
8	.719**	.665**	25	.640**	.737**
9	.698**	.652**	26	.629**	.698**
10	.693**	.621**	27	.606**	.685**
11	.714**	.627**	28	.638**	.711**
12	.723**	.641**	29	.688**	.721**
13	.695**	.603**	30	.669**	.666**
14	.707**	.650**	31	.652**	.689**
15	.707**	.653**	32	.642**	.732**
16	.717**	.612**	33	.671**	.674**
17	.645**			.615**	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة

الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.662-0.786) وتراوحت معاملات

الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.609-0.697) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه

الدراسة. (عودة، 2014)

الجدول (5)

قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال
1	.680**	.609**	16	.716**	.665**
2	.786**	.697**	17	.678**	.645**
3	.716**	.670**	18	.683**	.660**
4	.662**	.633**	19	.718**	.685**
5	.678**	.634**	20	.729**	.688**
6	.691**	.673**	21	.713**	.662**
7	.729**	.678**	22	.672**	.622**
8	.684**	.650**	23	.737**	.637**
9	.685**	.618**	24	.712**	.625**
10	.729**	.666**	25	.678**	.625**
11	.709**	.673**	26	.673**	.638**
12	.695**	.646**	27	.706**	.651**
13	.719**	.661**	28	.735**	.697**
14	.706**	.640**	29	.706**	.655**
15	.696**	.636**			

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

ثبات أداة الدراسة

بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي

وبيين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (6)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التخطيط التربوي الاستراتيجي	الرؤية	9	0.87
	الرسالة	7	0.83
	الأهداف الاستراتيجية	10	0.88
	تحليل البيئة	7	0.82
الريادية الاستراتيجية	القيادة الريادية	8	0.85
	الثقافة الريادية	6	0.80
	التفكير الريادي	8	0.85
	إدارة الموارد استراتيجيًا	7	0.83

إجراءات الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس درجة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة للواء العاصمة عمّان وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، حيث تم تطويرها، وتطوير فقراتها من خلال الخطوات التالية:

- 1- الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- 2- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 3- عرض الأداة على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، لتعديل أو حذف الفقرات التي تحتوي أخطاء إملائية أو تحتاج إعادة صياغة، بناءً على نتائج التحكيم.
- 4- الحصول على كتاب التسهيل من وزارة التربية والتعليم بعد مخاطبة إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة.
- 5- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- 6- توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة.

- 7- جمع البيانات من الاستبانة.
- 8- تفرغ استجابات عينة الدراسة وترميزها باستخدام برنامج (SPSS).
- 9- إجراء تحليل البيانات احصائيا بطريقة كرونباخ ألفا.
- 10- تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات

المعالجة الإحصائية

- حساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الأداة.
- حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الدراسة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- حساب نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه: ما درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان على فقرات محور التخطيط التربوي الاستراتيجي

ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للتخطيط التربوي الاستراتيجي في لواء قصبه عمان

درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسطة	0.86	3.50	الرؤية	1	1
متوسطة	0.90	3.47	الرسالة	2	2
متوسطة	0.88	3.43	الأهداف الاستراتيجية	3	3
متوسطة	0.86	3.42	تحليل البيئة	4	4
متوسطة	0.81	3.45	التخطيط التربوي الاستراتيجي ككل		

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة

في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام

بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.81).

أما بشكل تفصيلي فقد كانت درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي للمجالات الفرعية

مرتبة تنازليا بدءاً من الرؤية بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.86)، ثم الرسالة بمتوسط

حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.90)، ثم الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.43)

وانحراف معياري (0.88)، وأخيراً تحليل البيئة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86) وكانت درجة الممارسة لجميع المجالات متوسطة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان على كل فقرة من فقرات محور التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8، 9، 10، 11) هذه النتائج.

أولاً: مجال الرؤية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الأول من مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي وهو مجال الرؤية كالاتي:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	أن تتصف رؤية المدرسة بالوضوح.	3.81	1.14	مرتفعة
2	2	أن تتصف رؤية المدرسة بالواقعية.	3.59	1.20	متوسطة
7	3	أن تتوافق رؤية المدرسة مع رؤية وزارة التربية والتعليم.	3.51	1.29	متوسطة
5	4	أن تحتوي رؤية المدرسة على قدر من التحدي المستمر.	3.48	1.21	متوسطة
9	5	أن توحد الرؤية الجهود الداخلية في المدرسة.	3.48	1.27	متوسطة
6	6	أن تتصف الرؤية بالتحفيز على رفع مستوى الإنجاز بما يفوق الإنجاز العادي.	3.45	1.32	متوسطة
3	7	أن تتصف رؤية المدرسة بالمرونة.	3.42	1.24	متوسطة
8	8	أن ترتقي الرؤية بالوضع الحالي إلى الوضع المنشود.	3.41	1.26	متوسطة
4	9	أن تعدل الرؤية وفقاً للمستجدات.	3.39	1.20	متوسطة
		مجال الرؤية (الكلي)	3.51	0.86	متوسطة

يظهر الجدول (8) أن درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الرؤية) جاءت بدرجة مرتفعة فقط للفقرة التي تنص على وضوح رؤية المدرسة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.14). أما باقي الفقرات كانت تمارس بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.39 إلى 3.59). ومن ضمن هذه الفقرات التي تمارس بدرجة متوسطة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على واقعية رؤية المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.2)، يليها الفقرة رقم (7) التي تنص على توافق رؤية المدرسة مع رؤية وزارة التربية والتعليم بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.29). وجاء في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (8) التي تنص على أن ترتقي الرؤية بالوضع الحالي إلى الوضع المنشود بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.26)، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على أن تعدل الرؤية وفقاً للمستجدات وذلك بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.20).

ثانياً: مجال الرسالة

يظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الرسالة) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.9). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.38 إلى 3.64). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على وضوح رسالة المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.28) يليها الفقرة رقم (6) التي تنص على أن توجه الرسالة الجهود لتحقيق أعلى انجاز بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.28). وجاء في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على أن تتصف رسالة المدرسة بالمرونة بمتوسط

حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.27)، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على اشراك الموظفين في صياغة الرسالة وذلك بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.27).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرسالة) مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يحرص مدير المدرسة على:	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح.	3.64	1.25	متوسطة
6	2	أن توجه الرسالة الجهود لتحقيق أعلى انجاز .	3.48	1.28	متوسطة
2	3	أن تتصف رسالة المدرسة بالواقعية.	3.47	1.28	متوسطة
5	4	توضيح الرسالة لجميع الموظفين في المدرسة.	3.45	1.31	متوسطة
7	5	أن تنمي الرسالة روح المسؤولية تجاه المدرسة	3.44	1.23	متوسطة
3	6	أن تتصف رسالة المدرسة بالمرونة.	3.41	1.31	متوسطة
4	7	اشراك الموظفين في صياغة الرسالة.	3.38	1.27	متوسطة
		مجال الرسالة (الكلي)	3.47	0.9	متوسطة

ثالثاً: مجال الأهداف الاستراتيجية

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.88). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.27 إلى (3.60). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على اشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.21) يليها الفقرة رقم (2) التي تنص على أن تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالشمول بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.21). وجاء في المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (9)

التي تنص على اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للتنفيذ بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.28)، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على اختيار الأهداف الاستراتيجية المؤطرة زمنياً وذلك بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.29).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الأهداف الاستراتيجية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يحرص مدير المدرسة على:	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	اشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.60	1.27	متوسطة
2	2	أن تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالشمول.	3.51	1.21	متوسطة
3	3	تلمي الأهداف الاستراتيجية احتياجات المجتمع.	3.47	1.24	متوسطة
7	4	اختيار الأهداف الاستراتيجية الأكثر احتياجاً.	3.45	1.28	متوسطة
4	5	توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.42	1.23	متوسطة
8	6	اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس.	3.40	1.22	متوسطة
6	7	أن تواكب الأهداف الاستراتيجية متغيرات العصر.	3.40	1.30	متوسطة
5	8	توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	3.38	1.29	متوسطة
9	9	اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للتنفيذ.	3.35	1.28	متوسطة
10	10	اختيار الأهداف الاستراتيجية المؤطرة زمنياً.	3.27	1.29	متوسطة
مجال الأهداف الاستراتيجية (الكلي)			3.43	0.88	متوسطة

رابعًا: مجال تحليل البيئة

يظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (تحليل البيئة) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.33 إلى 3.52). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.25) يليها الفقرة رقم (6) التي تنص على استثمار طاقات المدرسة البشرية للحد من المشكلات المتوقعة مستقبلاً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.22). وجاء في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على تحديد الفرص في البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.25)، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على إجراء مقارنات مرجعية مع المدارس المنافسة وذلك بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.23).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (تحليل البيئة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية.	3.52	1.25	متوسطة
6	2	استثمار طاقات المدرسة البشرية للحد من المشكلات المتوقعة مستقبلاً	3.46	1.22	متوسطة
5	3	تطوير الهيكل التنظيمي.	3.43	1.26	متوسطة
4	4	تحديد التهديدات في البيئة الخارجية.	3.43	1.24	متوسطة
2	5	تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	3.41	1.21	متوسطة
3	6	تحديد الفرص في البيئة الخارجية.	3.36	1.25	متوسطة
7	7	إجراء مقارنات مرجعية مع المدارس المنافسة.	3.33	1.23	متوسطة
		مجال تحليل البيئة (الكلي)	3.42	0.86	متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّه: ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان على فقرات محور الريادة الاستراتيجية ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
2	1	الثقافة الريادية	3.39	0.88	متوسطة
1	2	القيادة الريادية	3.38	0.88	متوسطة
3	3	التفكير الريادي	3.34	0.88	متوسطة
4	4	إدارة الموارد استراتيجياً	3.34	0.89	متوسطة
		الريادة الاستراتيجية ككل	3.62	0.82	متوسطة

يبين الجدول (12) أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في

مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام بمتوسط

حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.82). أما بشكل تفصيلي فقد كانت درجة ممارسة الريادة

الاستراتيجية للمجالات الفرعية مرتبة تنازلياً بدءاً من الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف

معياري (0.88)، ثم القيادة الريادية بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.88)، ثم التفكير

الريادي بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.88)، وأخيراً إدارة الموارد استراتيجياً بمتوسط

حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.89) وكانت درجة الممارسة لجميع المجالات متوسطة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في مديرية

التربية والتعليم للواء قصبه عمان على كل فقرة من فقرات محور الريادة الاستراتيجية وعلى كل مجال

من المجالات وتبين الجداول (13، 14، 15، 16) هذه النتائج.

أولاً: مجال القيادة الريادية

يظهر الجدول (13) أن درجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (القيادة الريادية) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.88). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.31 إلى 3.51). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على اشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.25) يليها الفقرة رقم (5) التي تنص على إعداد الصف الثاني من القادة المستقبليين بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.20). وجاء في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (8) التي تنص على تبني المبادرات التطويرية في المدرسة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.28)، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على الارتقاء في تقديم خدمات تميزه عن غيره من القادة وذلك بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.24).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيادة الريادية) مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	اشراك الموظفين في عملية صنع القرار.	3.51	1.25	متوسطة
5	2	إعداد الصف الثاني من القادة المستقبليين	3.42	1.20	متوسطة
3	3	ايجاد الخطط البديلة في المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.	3.40	1.27	متوسطة
4	4	تعزيز روح المبادرة بين الموظفين.	3.40	1.26	متوسطة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يحرص مدير المدرسة على:	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
2	5	توفير المعلومات اللازمة للموظفين لتسهيل العمل.	3.37	1.27	متوسطة
7	6	المخاطرة المحسوبة في استثمار الفرص المتاحة في الميدان التربوي.	3.36	1.23	متوسطة
8	7	تبني المبادرات التطويرية في المدرسة.	3.31	1.28	متوسطة
6	8	الارتقاء في تقديم خدمات تميزه عن غيره من القادة.	3.31	1.24	متوسطة
مجال القيادة الريادية (الكلي)			3.38	0.88	متوسطة

ثانياً: مجال الثقافة الريادية

يظهر الجدول (14) أن درجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الثقافة الريادية) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.88). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.32 إلى 3.47). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على تشجيع ثقافة التطوير باستمرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.24) يليها الفقرة رقم (5) التي تنص على ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في المدرسة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.26). وجاء في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمدرسة توفيرها استباقياً بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.26)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة وذلك بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.26).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة الريادية) مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	تشجيع ثقافة التطوير باستمرار .	3.47	1.24	متوسطة
5	2	ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في المدرسة .	3.39	1.26	متوسطة
6	3	تنظيم دورات تدريبية لترسيخ تطبيقات الريادة في المدرسة .	3.39	1.20	متوسطة
4	4	إلهام الموظفين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارستهم الوظيفية .	3.39	1.27	متوسطة
2	5	التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمدرسة توفيرها استباقيا .	3.35	1.26	متوسطة
3	6	تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة .	3.32	1.26	متوسطة
		مجال الثقافة الريادية (الكلي)	3.39	0.88	

ثالثاً: مجال التفكير الريادي

يظهر الجدول (15) أن درجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (التفكير الريادي) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.88). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.25 إلى 3.43). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على وضع خطط لإدارة الأزمات في المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.24) يليها الفقرة رقم (8) التي تنص على تطبيق مبدأ المخاطرة المحسوبة في التطوير بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.24) . وجاء في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (7) التي تنص على حث الموظفين على توليد أفكار ريادية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.27)، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت

الفقرة رقم (4) التي تنص على حث الموظفين على التفكير خارج الصندوق وذلك بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.29).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التفكير الريادي) مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
3	1	وضع خطط لإدارة الازمات في المدرسة.	3.43	1.24	متوسطة
8	2	تطبيق مبدأ المخاطرة المحسوبة في التطوير.	3.38	1.24	متوسطة
1	3	المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة.	3.35	1.25	متوسطة
2	4	التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في المدرسة.	3.35	1.23	متوسطة
5	5	اقتراح طرق جديدة لتغير الوضع الراهن.	3.33	1.23	متوسطة
6	6	اكساب الموظفين معارف جديدة.	3.33	1.25	متوسطة
7	7	حث الموظفين على توليد افكار ريادية.	3.32	1.27	متوسطة
4	8	حث الموظفين على التفكير خارج الصندوق.	3.25	1.29	متوسطة
		مجال التفكير الريادي (الكلي)	3.34	0.88	متوسطة

رابعًا: مجال إدارة الموارد استراتيجيًا

يظهر الجدول (16) أن درجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (إدارة الموارد استراتيجيًا) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.89). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال بين (3.21 إلى 3.48). ومن ضمن هذه الفقرات جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على وضع تعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.23) يليها الفقرة رقم (5) التي تنص على الحاق الموظفين بدورات تدريبية تخصصية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف

معياري (1.25). وجاء في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (6) التي تنص على الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل جهد بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.30)، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على تنفيذ الخطط بأقل التكاليف الممكنة وذلك بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.29).

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (إدارة الموارد استراتيجياً) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	وضع تعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة.	3.48	1.23	متوسطة
5	2	الحاق الموظفين بدورات تدريبية تخصصية	3.39	1.25	متوسطة
2	3	وضع خطط للاستثمار الأمثل للموارد البشرية.	3.36	1.24	متوسطة
4	4	تنفيذ الخطط بأقل زمن ممكن.	3.36	1.25	متوسطة
3	5	وضع خطط للاستثمار الأمثل للموارد المادية.	3.33	1.24	متوسطة
6	6	الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل جهد.	3.24	1.30	متوسطة
7	7	تنفيذ الخطط بأقل التكاليف الممكنة.	3.21	1.29	متوسطة
		مجال إدارة الموارد استراتيجياً (الكلي)	3.34	0.89	متوسطة

يبين الجدول (17) قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان ويظهر من الجدول أن كلاً من مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي كانت ترتبط ارتباطاً

قويا وذو دلالة إحصائية مع كلٍ من مجالات الريادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01).

الجدول (17)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان

تحليل البيئة	الاهداف الاستراتيجية	الرسالة	الرؤية	
.836**	.840**	.796**	.757**	القيادة الريادية
.815**	.799**	.736**	.713**	الثقافة الريادية
.790**	.805**	.755**	.734**	التفكير الريادي
.769**	.762**	.744**	.702**	إدارة الموارد استراتيجياً

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمّن هذا الفصل عرضًا لمناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها، بالإضافة إلى عرض

التوصيات والمقترحات التي توصلت لها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه: ما درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت نتائج الجدول (7) أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لدرجة الكلية وفي جميع المجالات وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يطبقون التخطيط التربوي الاستراتيجي لكن ليس بدرجة عالية لاعتبارهم أن التخطيط التربوي الاستراتيجي حاجة غير ملحة وضرورية للمدرسة، كما يعتقدون بعض المدرء أن التخطيط ليس من ضمن مسؤولياتهم وأنه يشكل عبء عليهم حيث يحتاج وقت كبير لتخطيط وتنفيذ، لذلك يفضلون الاهتمام والتركيز على الأمور الفنية والإدارية، كما يمكن أن يعزى ذلك، إلى قلة إدراك مدرء المدارس وتوجههم المحدود لأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي ودوره الجوهرى في رفع المدرسة، وجعلها رائدة في مجال عملها، وقد يكون السبب في ذلك ميل مديري المدارس لتعامل مع المشكلات والفرص التي قد تعترضها بشكل فوري دون اللجوء إلى التخطيط باعتباره يحتاج إلى وقت وبذل جهد في سبيل تنفيذه.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الكردي (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة

تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في محافظات الضفة الغربية قد جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت

دراسة مقابلة (2014) التي أظهرت أن واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في جدة جاء

بدرجة متوسط واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رواشدة (2020) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت أيضًا مع دراسة الصوفي (2021) حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بمواجهة الأزمات بدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة المختلفة بالنسبة للدراستين، والزمن الذي أجريت به الدراسة.

أما بنسبة لمجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول من مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي: الرؤية

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الرؤية جاء بالمرتبة الأولى ضمن مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة عدا الفقرة رقم (1) والتي تنص على وضوح رؤية المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين من وجهة نظر المعلمين لا يدركون أهمية الرؤية بالنسبة للمنظمة التعليمية بشكل كبير وقد يعود ذلك لضغوط العمل التي قد يتعرض لها مدير المدرسة وقد يعزى ذلك أيضًا لافتقار الوعي الاستراتيجي لدى بعض مدراء المدارس، وأيضًا عدم توافر بيئة داعمة للانخراط في رؤية المدرسة بشكل كامل.

وقد أظهرت نتائج جدول رقم (8) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص

على:

أن تتصف رؤية المدرسة بالوضوح" جاءت بالمرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على أن تتصف مدرستهم بروية واضحة، لأهميتها الكبيرة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وصولاً للتميز التعليمي المنشود. كما أظهرت النتائج أن الفقرة

رقم (2) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن تتصف رؤية المدرسة بالواقعية" جاءت بالمرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون لأن تتصف رؤية المدرسة بالواقعية ولكن ليس بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أنهم قد يشعرون بالخوف من الفشل لاعتبارهم أن الرؤية الواقعية تتطلب جهود كبيرة لتحقيقها، وكما يمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى عدم وجود توجيه وتشتت، نتيجة وجود عقبات وتحديات تواجه مديري المدارس الأمر الذي يجعل اهتمام مديري المدارس بالرؤية الواقعية أمراً ثانوياً.

وقد أظهرت نتائج جدول (8) أن الفقرة رقم (8) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن ترتقي الرؤية بالوضع الحالي إلى الوضع المنشود" جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وقد يعزى ذلك أن بعض مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد يكونون راضيين بالوضع الحالي للمنظمة ويميلون للاستمرار بالعمل بنفس النهج والطريقة حتى لو كان هناك إمكانية للتطوير والتحسين، كما قد يشعر بعض المديرين بالخوف من التغيير والتردد بالقيام به.

وقد أظهرت نتائج جدول (8) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن تعدل الرؤية وفقاً للمستجدات" جاءت بالمرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك أن بعض مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لا يولون الاهتمام الكبير لتعديل رؤية المدرسة بناءً على المتغيرات والمستجدات التي قد تحدث، نتيجة انشغالهم بالأولويات الفورية وحل المشاكل التي قد تعترضها فيهملون التغيرات اللاحقة في الرؤية، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى اعتقاد بعض المدراء أن التغيير والتعديل في رؤية المدرسة قد يكون مكلفاً وصعباً جداً في التنفيذ.

المجال الثاني من مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي: الرسالة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الرسالة جاء بالمرتبة الثانية ضمن مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لا يبدون اهتمام كبير في رسالة المدرسة ولا يدركون أهميتها في تحقيق الأهداف المنشودة والمأمولة، ونتيجة ضغط العمل الذي قد يتعرض له مدير المدرسة، فقد لا يجد وقت كافي للاهتمام برسالة المدرسة والعمل على تطبيقها وتطويرها.

وقد أظهرت نتائج جدول (9) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح" جاءت بالمرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على وضوح الرسالة لكن ليس بشكل كبير وقد يعود ذلك إلى قلة التواصل الفعال بين الإدارة العليا المتمثلة بالمدير وأعضاء الفريق في المدرسة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم وضوح رسالة المدرسة وغموضها منذ البداية من حيث الأهداف العامة التي تتبناها فيصعب على المدير توجيه الموظفين للعمل بها وتطبيقها.

وقد أظهرت نتائج جدول (9) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن توجه الرسالة الجهود لتحقيق أعلى إنجاز" جاءت بالمرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على أن تكون الرسالة موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أعلى إنجاز ممكن لكن ليس بشكل كبير وقد يعود ذلك لعدم توفر الدعم المادي والبشري اللازم لتحقيق أعلى إنجاز ممكن، وقد يعود السبب أيضاً إلى التحديات الخارجية التي قد تتعرض لها المدرسة مثل تغير سياسات التعليم العامة، وتغير أولويات الطلاب وأولياء الأمور.

وقد أظهرت نتائج جدول (9) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن تتصف رسالة المدرسة بالمرونة" قد جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على أن تكون رسالة المدرسة مرنة ولكن ليس بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين ليس لديهم استعداد أو قابلية للتغيير والابتكار والإبداع مما يمنعهم من تطبيق المرونة في رسالة المدرسة، ويعود السبب في ذلك إلى تمسك بعض المدراء بالممارسات القديمة لاعتقادهم بأنها الأفضل على الإطلاق وليس لديهم استعداد للتطوير والتحديث.

وقد أظهرت نتائج جدول (9) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "إشراك الموظفين في صياغة الرسالة" قد جاءت بالمرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من ذلك فقد جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على إشراك الموظفين في صياغة رسالة المدرسة لكن ليس بدرجة كبيرة نتيجة للضغط الذي قد يتعرض له مدير المدرسة، ومنها ضغط الوقت بالإضافة إلى عدم اعتراف مديري المدارس بأهمية المشاركة والتعاون في صياغة الرسالة ويفضلون كتابتها لوحده.

المجال الثالث من مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي: مجال الأهداف الاستراتيجية

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الأهداف الاستراتيجية جاء بالمرتبة الثالثة ضمن مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لا يولون اهتمام كبير بالأهداف الاستراتيجية حيث يكون التركيز على تنفيذ الأعمال اليومية دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وقد يرجع ذلك لعدم الوعي بأهمية الأهداف الاستراتيجية وفوائدها في تحقيق أهداف وغايات المنظمة

التعليمية، وقد يعود ذلك أيضًا إلى شح الدعم والتوجيه القيادي من قبل القيادة العليا للمنظمة التعليمية فيفقد الفريق الشغف والدافع لتطوير وتطبيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد أظهرت نتائج جدول (10) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة" جاءت بالمرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون إلى مشاركة الموظفين في وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية لكن ليس بدرجة كبير، وقد يعزى ذلك إلى نمط القيادة المستخدم في بعض المؤسسات إذ يتم صياغة الأهداف واتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا دون مشاركة أعضاء الفريق، وقد تعزى النتيجة إلى قلة الثقة بين الإدارة العليا وأعضاء الفريق حيث تعتقد الإدارة العليا أن أعضاء الفريق غير مؤهلين ومعدنين لصياغة الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بمصير المدرسة.

وقد أظهرت نتائج جدول (10) أن الفقرة رقم (2) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "أن تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالشمول" جاءت بالمرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على أن تتصف أهدافهم بالشمول ولكن ليس بشكل كبير ويعزى ذلك إلى عدم وجود رؤية شاملة وواضحة للمدرسة، بحيث يتم الاعتماد عليها في صياغة الأهداف الاستراتيجية تتصف بالشمول، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة إدراك مديري المدارس الحاجات المختلفة المتعلقة بمجتمع المدرسة فقد يتم تجاهل بعض الجوانب المهمة وبعض الفئات من الموظفين أو حتى بعض الطلبة.

وقد أظهرت نتائج جدول (10) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على أن مدير المدارس يحرص على: "اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للتنفيذ." جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون لاختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للتنفيذ

لكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة بعض المدراء في مجال التخطيط الاستراتيجي فيصعب عليهم اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للتنفيذ بكفاءة، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى التفرد برؤية المدرسة من قبل المدير إذ يعتمد على الرؤية التي تتماشى مع أهدافه الشخصية ويقوم باختيار أهداف ليست بالضرورة قابلة للتنفيذ.

وقد أظهرت نتائج جدول (10) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "اختيار الأهداف الاستراتيجية المؤطرة زمنياً" جاءت بالمرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يختارون الأهداف المحددة بوقت زمني، لبداية تنفيذ الأهداف ونهايتها لكن ليست بشكل كبير، وقد يعزى ذلك إلى عدم الوعي بأهمية وفوائد اختيار الأهداف الاستراتيجية محددة زمنياً من قبل بعض المدراء، وقد يعزى أيضًا إلى ضعف قدرة بعض المدراء على تحديد الأولويات، وأهداف المدرسة الرئيسية المحددة التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية معينة ومحددة مسبقًا.

المجال الرابع من مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي: تحليل البيئة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال تحليل البيئة جاء بالمرتبة الرابعة ضمن مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على الاهتمام بتحليل بيئة المنظمة ومعرفة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعترض المنظمة ولكن ليس بشكل كبير وقد يعزى ذلك إلى تركيز اهتمام بعض مدراء المدارس على الأعمال التشغيلية للمدرسة والاهتمام بإيجاد حلول للتحديات اليومية التي تعترض المدرسة مما يجعلهم يفتقرون للوقت اللازم للتفكير بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وقد يعزى ذلك أيضًا إلى عدم وعي مديري المدارس بأهمية تحليل البيئة ودورها العظيم في تحديد

الفرص والتحديات التي قد تعترضها، كما يمكن أن يعود ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة إذ يعتقد بعض المدراء أن عملية تحليل البيئة عملية معقدة وتحتاج إلى كثير من الوقت والجهد.

وقد أظهرت نتائج جدول (11) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية." جاءت بالمرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية، بالإضافة إلى وعي بعض مدراء المدارس بالقوة الداخلية التي تمتلكها المدرسة، ولكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مدراء المدارس يغفلون عن الإنجازات والمميزات التي تمتلكها مدرستهم، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى الثقافة التنظيمية السلبية التي تسعى دائمًا للتركيز على السلبيات ونقاط الضعف وإهمال ميزات ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة.

وقد أظهرت نتائج جدول (11) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "استثمار طاقات المدرسة البشرية للحد من المشكلات المتوقعة مستقبلاً" جاءت بالمرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يستثمرون في الطاقات البشرية التي تمتلكها المدرسة للحد من المشكلات التي تعترضها، ولكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى قلة الموارد المالية والبشرية وضيق الوقت، حيث لا تمتلك المنظمة إمكانيات ووقت كافي لتطوير إمكانيات الموظفين وتعزيز قدرتهم في التعامل مع المشكلات التي تعترضهم .

وقد أظهرت نتائج جدول (11) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "تحديد الفرص في البيئة الخارجية." جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون لتحديد الفرص الخارجية ومحاولة اغتنامها لتحسين

وضع المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها ولكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى انشغال مديري المدارس في معالجة التحديات وتهديدات التي تعترض المنظمة مما يغفلون عن اقتناص الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وقد يعزى أيضًا إلى ضعف العلاقات الخارجية وضعف التواصل مع المنظمات الأخرى، قد يؤدي ذلك إلى ضياع الفرص المحتملة للشراكات مع المنظمات التعليمية الأخرى والتعاون معها.

وقد أظهرت نتائج جدول (11) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على أن مدير المدرسة يحرص على: "إجراء مقارنات مرجعية مع المدارس المنافسة." جاءت بالمرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على أداء مقارنات مع المنظمات التعليمية المشابهة لها لمعرفة مدى تحسن الأداء العام لها، ولكن ليست بدرجة كبير وقد يعزى ذلك إلى وجود نظام تقييم داخلي فعال يوفر معلومات دقيقة وكافية عن الأداء العام للمنظمة التعليمية مما يقلل حاجة المدراء في المنظمة من إجراء مقارنات مع المنظمات الأخرى، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى عدم وجود ثقة لدى المدراء في البيانات الخارجية التي قد تحصل عليها المنظمة من المصادر الخارجية، مما يعمل على تقليل الاعتماد عليها في المقارنات المرجعية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّه: ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة للدرجة الكلية وفي جميع المجالات وقد تعود تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يطبقون الريادة الاستراتيجية ويسعون لتحقيق الابتكار والإبداع في المنظمات التعليمية

من خلال تبني وتطوير استراتيجيات غير مألوفة ومبتكرة تساعدهم في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة لكن ليست بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى مقاومة التغيير من قبل مديري المدارس، حيث إنه يميل بعض المدراء لاستخدام الأساليب والممارسات القديمة لاعتقادهم بأنها الأفضل، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم تبني المدارس لثقافة الابتكار والتجديد بناءً على معتقدات الإدارة العليا، فيصعب على المدير توجيه الموظفين وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق بطريقة إبداعية، وقد يعود ذلك أيضاً إلى تركيز مديري المدارس على الأولويات الحالية وعلى تحقيق الأهداف قصيرة المدى، فيتجاهلون التفكير الاستراتيجي الذي يصل بالمنظمة إلى الريادة الاستراتيجية، كما يشعر بعض المدراء بالخوف من المجهول وتردد في التغيير ومحاولة تجنبه لأنهم يميلون للراحة والثبات في الوضع الحالي.

وقد اتفقت نتائج السؤال الثاني مع نتائج دراسة الشديفات (2020) والتي بينت أن مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة إبراهيم وعبدالله (2022) حيث جاءت نتائج الإجابة على الاستبانة بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (Kimuli,2016) حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة.

وقد اختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة أبو غيث (2022) والتي بينت أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة جابر علي (2018) حيث جاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى التباين في خصائص العينة، مثل: الخلفية الثقافية، المستوى التعليمي، العمر.

أما بالنسبة لمجالات الريادة الاستراتيجية فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول من مجالات الريادة الاستراتيجية: مجال القيادة الريادية

أظهرت نتائج جدول (12) أن مجال القيادة الريادية جاء بالمرتبة الثانية ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، حيث جاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد يمتلكون القيادة الريادية ويطبّقونها في مدارسهم لكن ليست بنسبة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى ميل بعض المدراء لاستخدام الأساليب والاستراتيجيات القديمة وشعورهم بالراحة والثبات في الوضع الحالي، وقد يشعر بعض المدراء بالخوف من المجهول وقبول الوضع بما هو عليه وأن لم يكن مرضياً، وقد يعزى أيضاً إلى تردد بعض المدراء من تطبيق القيادة الريادية لخوفه من الفشل لسبب عدم معرفته فيما يخبئ له المستقبل فيفضل البقاء في الوضع الراهن.

أظهرت نتائج جدول (13) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "إشراك الموظفين في عملية صنع القرار" جاءت بالمرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار لكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى ثقافة المنظمة السائدة حيث يعتقد بعض مدراء المدارس أنهم فقط المخولون لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وأن الموظفين مهمتهم فقط تنفيذ القرارات، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى خوف بعض المدراء من نشوب الصراع في المدرسة بين أعضاء الفريق في حال إشراكهم في اتخاذ القرارات، كما يمكن أن يعود ذلك إلى قلة ثقة مدراء المدارس بخبرات ومهارات الموظفين لديه.

أظهرت نتائج جدول (13) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "إعداد الصف الثاني من القادة المستقبليين" جاءت بالمرتبة الثانية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون إلى تدريب وتوجيه الموظفين بهدف إعداد الصف الثاني من القادة لكن ليس بدرجة كبيرة ويعزى ذلك إلى وجود العديد من المهمات والمسؤوليات لدى مديري المدارس فلا يجد الوقت

المناسب لتدريب وتوجيه الموظفين بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية والبشرية التي قد تعيق برامج إعداد القادة التي قد تعقد في المنظمات التعليمية، كما قد يعزى ذلك إلى عدم ثقة مدراء المدارس بقدرات موظفيها فلا يجد مدراء المدارس أن هناك حاجة لتدريبهم فلا جدوى من ذلك، وقد يعزى أيضاً إلى أن بعض مدراء المدارس يميلون إلى المحافظة على سلطتهم ولا يرغبون بإعداد الصف الثاني من القادة.

أظهرت نتائج جدول (13) أن الفقرة رقم (8) والتي تنصّ على: "تبني المبادرات التطويرية في المدرسة" جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يتطلعون لتبني المبادرات التطويرية في المدرسة التي تساعد في تحسين جودة التعليم، ولكن ليس بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المدراء يعانون من نقص التوجيه والدعم من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن المبادرات التطويرية فيشعر بالفشل والإحباط في تنفيذ المبادرات.

أظهرت نتائج جدول (13) أن الفقرة رقم (6) والتي تنصّ على: "الارتقاء في تقديم خدمات تميزه عن غيره من القادة" جاءت بالمرتبة الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون لتقديم الخدمات بشكل أفضل وبجودة تميزه عن غيره من القادة ولكن ليس بدرجة كبير وقد يعزى ذلك إلى تكيف بعض مدراء المدارس مع الروتين والأساليب القديمة بحيث لا يكون لديهم أي استعداد لتجريب وتبني خطط تطويرية جديدة وبالتالي لا ترتقي المنظمة في الخدمات التي تقدمها.

المجال الثاني من مجالات الريادة الاستراتيجية: الثقافة الريادية

أظهرت نتائج جدول (12) أن مجال الثقافة الريادية جاء بالمرتبة الأولى ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، حيث جاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد يمتلكون الثقافة الريادية التي تشجع على المبادرة والابتكار

والتطوير، حيث أن المدارس التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تدعم وتشجع الثقافة الريادية حيث تعمل على نشرها وترسيخها لبناء ثقافة ريادية، ولكن ليست بنسبة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود تواصل فعال بين مديري المدارس والموظفين لتبادل الأفكار وتشجيعهم على التفاعل والتعاون فيما بينهم لبناء ثقافة ريادية، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى قلة الدعم والتشجيع من قبل مديري المدارس لأعضاء الفريق، لعدم وعيهم بأهمية وفوائد نشر الثقافة الريادية في مدارسهم ويرجع السبب في ذلك إلى نقص تثقيف بعض المدراء حول موضوع الثقافة الريادية.

وقد أظهرت نتائج جدول (14) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تشجيع ثقافة التطوير باستمرار" جاءت بالمرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يشجعون على التطوير والتحسين والتغيير المستمر بهدف تحقيق أهداف المنظمة ولكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى عدم إدراك بعض المدراء لأهمية ثقافة التطوير في تحسين وتطوير المنظمة، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى رغبة بعض المدراء في المحافظة والبقاء في الوضع الحالي ولا يجدون هناك حاجة للتطوير والتغيير، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى قلة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطط التطويرية في المنظمة .

وقد أظهرت نتائج جدول (14) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في المدرسة." جاءت بالمرتبة الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون جاهدين لترسيخ القيم والمبادئ الداعمة للوصول بأداء المنظمة إلى الريادة ولكن ليس بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى نقص رؤية ورسالة المدرسة التعليمية وعدم وضوحها وبالتالي لا يكون بعض مديري المدارس ملتزمون في تطوير القيم

الداعمة لثقافة الريادية، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى عدم وجود ثقافة تشجيعية داخل المنظمة حيث أن بعض المدراء لا يقدمون الدعم والتوجيه لتعزيز القيم وتطويرها.

وقد أظهرت نتائج جدول (14) أن الفقرة رقم (2) والتي تتصّ على: "التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمدرسة وتوفيرها استباقيا." جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يتنبؤون بالحاجات المستقبلية للمدرسة وتوفيرها بشكل استباقي قبل حدوثها، لكن ليست بشكل كبير وقد يعزى ذلك إلى نقص البيانات والمعلومات التي قد يمتلكها مديري المدارس والتي تساعده على التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمنظمة، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى قلة المهارات القيادية والتخطيطية لدى بعض المدراء فيصعب عليهم تحليل بيئة المدرسة بشكل فعال والتنبؤ بالحاجات المستقبلية لها، كما قد يعزى ذلك إلى ضيق الوقت لدى بعض المدراء لكثرة الأعمال الموكلة إليهم فلا يجد الوقت الكافي للتخطيط لمستقبل المدرسة والتنبؤ به.

وقد أظهرت نتائج جدول (14) أن الفقرة رقم (3) والتي تتصّ على: "تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة" جاءت بالمرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعملون على تشجيع الموظفين لطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع مدراءهم وتبني الأفكار الواقعية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وصولاً بها إلى الأهداف الريادية لكن ليست بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مدراء المدارس، يمارسون القيادة الغير مشجعة على طرح الأفكار الإبداعية والجديدة، بحيث لا يدعمون الأفكار الجديد، وعمليات التجديد وتطوير، وفي بعض الأحيان يكون لهم تأثير سلبي على أفراد المنظمة.

المجال الثالث من مجالات الريادة الاستراتيجية: التفكير الريادي

أظهرت نتائج جدول (12) أن مجال التفكير الريادي جاء بالمرتبة الثالثة ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، حيث جاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يمتلكون تفكير ريادي لحل المشكلات المعقدة والتحديات التي قد تعترض المدرسة بالإضافة إلى اغتنام الفرص، ولكن ليست بنسبة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى خوف بعض المدراء من الفشل والمخاطرة ويفضلون البقاء ضمن الوضع الراهن، وقد يعتبر ذلك سبب رئيسي في تثبيط التفكير الريادي، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى النظام السائد في المنظمة الذي يفنر إلى روح المبادرة والريادة وبالتالي لا يجد الأفراد من يحفزهم على التفكير الريادي، وقد يعود السبب في ذلك أيضًا إلى نقص المهارات الريادية لدى بعض المدراء فقد يصعب عليهم طرح أفكار جديدة وتبنيها وتطبيقها في المدرسة.

وقد أظهرت نتائج جدول (15) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "وضع خطط لإدارة الأزمات في المدرسة" جاءت بالمرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يضعون إطار كامل للتعامل مع الأزمات وحالات الطوارئ التي قد تتعرض لها المدرسة لكن ليست بنسبة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى شعور بعض المدراء بحالة من الارتياح وأن بيئة المدرسة آمنة لا تحتاج إلى خطط لإدارة الأزمات لاعتقادهم بأنه لا يوجد أزمات في الوقت الراهن وهذا يعكس تفكيرهم النمطي، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى الثقة الزائدة عند بعض المدراء بأن مدارسهم جاهزة ومعدة للتعامل مع أي أزمة دون الحاجة لإعداد خطة رسمية لإدارة الأزمات، وقد يعود ذلك أيضًا إلى التحديات السياسية والثقافية مثل الحروب والصراعات وغيرها من الأزمات التي قد تؤثر على المنظمة، فيصعب على بعض المدراء وضع خطط لمواجهة مثل تلك التحديات .

وقد أظهرت نتائج جدول (15) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "تطبيق مبدأ المخاطرة المحسوبة في التطوير." جاءت بالمرتبة الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يطبقون مبدأ المخاطرة المحسوبة في التطوير، بحيث يحددون ويقيمون المخاطر المحتمل حدوثها في حال تبني وتطبيق أفكار جديدة أو حتى في حالة التطوير والتحسين لنظام المدرسة الموجود، والآثار التي قد تنتج عنها، وتطوير الاستراتيجيات للتعامل معها لكن ليست بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى قلة الدعم والتشجيع المقدمة من بعض مدراء المدارس للموظفين لحثهم على استخدام مبدأ المخاطرة المحسوبة، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى أن بعض مدراء المدارس يفكرون بطريقة تقليدية ويميلون إلى الاستمرارية بالطريقة المتعارف عليها في المدارس، وبالتالي إن تطبيق مبدأ جديد مثل مبدأ المخاطرة المحسوبة تعتبر خطوة جريئة وغير مسبوقة وقد تكون خطرة من وجهة نظرهم.

وقد أظهرت نتائج جدول (15) أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "حث الموظفين على توليد أفكار ريادية" جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحثون الموظفين داخل المدرسة على توليد أفكار ابداعية ومبتكرة وجديدة، ولكن ليست بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى نقص الموارد المالية لتبني وتنفيذ تلك الأفكار، كما قد يعزى أيضًا إلى طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة حيث يكون معقد وصعب لا يسمح للموظفين من طرح الأفكار الجديدة بالإضافة إلى النظام الدكتاتوري الذي يمارس بعض مدراء المدارس فيخلق جو متوتر وغير مريح بحث لا يساعد للموظفين على طرح أفكار ريادية وإبداعية.

وقد أظهرت نتائج جدول (15) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "حث الموظفين على التفكير خارج الصندوق" جاءت بالمرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة

نظر المعلمين يشجعون على التفكير خارج الصندوق، والخروج عن ما هو مألوف ومتعارف عليه، ولكن ليس بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس لا يقدمون الدعم اللازم لموظفيهم لحثهم على الخروج عن ما هو مألوف باعتباره غير ضروريا للمنظمة، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى قلة وعي بعض مدراء المدارس بأهمية التفكير الإبداعي لنجاح المدرسة وازدهارها، وكما قد يعزى ذلك أيضًا إلى طبيعة شخصية المدير الصارمة فيكون مسيطر والمتحكم بكل شي، وبالتالي يشعر الموظفون بالإحباط وعدم القدرة على التفكير بشكل ريادي.

المجال الرابع من مجالات الريادة الاستراتيجية: ادارة الموارد استراتيجياً

أظهرت نتائج جدول (12) أن مجال إدارة الموارد استراتيجياً جاء بالمرتبة الرابعة ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، بحيث جاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يحرصون على إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية وتكنولوجيا بشكل استراتيجي بطريقة تضمن لها الوصول إلى الميزة التنافسية وأن تصبح رائدة في مجالها، ولكن ليس بشكل كبير وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد لا يكونوا مؤهلين ومعدّين ولا يمتلكون المهارات اللازمة التي تسمح لهم من إدارة موارد المنظمة بما يحقق أهدافها، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى نقص الوعي الاستراتيجي لدى بعض المدراء بأهمية إدارة الموارد الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المنافسة شديدة.

وقد أظهرت نتائج جدول (16) أن الفقرة رقم (1) والتي تنصّ على: "وضع تعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة" جاءت بالمرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد يسنون التعليمات ويضعون القوانين للمحافظة على جميع ممتلكات المدرسة، لكن ليس بشكل كبير وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مدراء المدارس ينشغلون بالأعمال اليومية والمهام

المرتبة عليهم فينشغلون عن وضع تعليمات واضحة للمحافظة على الممتلكات المدرسة، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى قلة وعي بعض المدراء بأهمية وضع لائحة التعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة ولا يعتبرونها من ضمن الأولويات الرئيسية، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى ثقة بعض مدراء المدارس بالموظفين وبالطلبة واعتقادهم بأنهم يتصرفون بشكل واعي ومسؤول.

وقد أظهرت نتائج جدول (16) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "الحاق الموظفين بدورات تدريبية تخصصية" جاءت بالمرتبة الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعقدون دورات تدريبية متخصصة بهدف تدريبهم وتحسين مهاراتهم، ولكن ليس بشكل كبير وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين لديهم قيود مالية لا يمكن تجاوزها، سواء كانت نقص في الميزانية العامة للمدرسة أو هناك أولويات أخرى تتطلع لها المنظمة، كما قد يعزى ذلك إلى قلة التواصل بين بعض المدراء، والموظفين فيصعب على المديرين تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين وتلبيتها، كما قد يعزى ذلك أيضًا إلى أن بعض المدراء يعانون من ضيق الوقت فيصبح تركيزهم على أداء وإنجاز المهمات اليومية باعتبارها من الأولويات الضرورية فيتجاهلون التدريب باعتبارها أنه يتطلب وقت وجهد كبير.

وقد أظهرت نتائج جدول (16) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل جهد." حيث جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يهتمون في إيجاد أفضل الطرق للقيام بالأعمال بأقل جهد ممكن، لكن ليس بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المدراء يميلون للبقاء في منطقة الراحة لاعتقادهم بأن الطرق التقليدية أقل جهد من الطرق الجديدة، وليس لديهم أي استعداد لتجريب الطرق

الجديد في أداء الأعمال الموكلة إليه، كما قد يعزى ذلك إلى أن بعض مدراء المدارس لا يوفران الدعم وتشجيع المستمر لتجريب طرق جديدة في أداء الأعمال.

وقد أظهرت نتائج جدول (16) أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "تنفيذ الخطط بأقل التكاليف الممكنة." جاءت بالمرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يسعون لتطبيق وتنفيذ الخطط بأقل تكلفة ممكنة، ولكن ليس بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى بعض مدراء المدارس لا يقدران التكلفة المالية المناسبة لتنفيذ الخطط فيؤدي ذلك إلى تحطي الميزانية المخصصة، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى أن بعض مدراء المدارس لا يضعون بعين الاعتبار المتغيرات الطارئة التي تؤثر على الميزانية كالتكاليف الصيانة، تكاليف تجديد شيء ما عند التعطل، تكاليف تجديد العقود الموظفين وغيرها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوى الريادة الاستراتيجية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ونستدل من هذه النتيجة أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي من قبل مديري المدارس تؤثر في مستوى الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، إذ تشير هذه العلاقة أنه كلما طبق مديري المدارس الخاصة التخطيط التربوي الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التخطيط التربوي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية يعتبران عنصرين مهمين لنجاح المنظمة ولا يمكن الاستغناء عن أحدهم، حيث يكمل أحدهم الآخر، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى أن التخطيط التربوي الاستراتيجي يعتبر خطة استباقية

تقوم بها المنظمة بهدف الوصول إلى الريادة الاستراتيجية من خلال تحليل البيئة المنظمة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف ومعرفة التحديات التي قد تعترضها ومحاولة تجنبها أو إيجاد حلول مبتكرة لها، كما تعمل أيضًا على اقتناص الفرص الموجودة ومحاولة جذبها، حيث لا يتم ذلك إلى من خلال التفكير الريادي والاستراتيجي، حيث تلعب الريادة الاستراتيجية دور كبير في جعل الخطط المحددة مسبقًا، ملموسة على أرض الواقع من خلال تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة ونشر ثقافة التفكير الريادي والتفكير خارج الصندوق، وكما قد يعزى ذلك أيضًا إلى أن الريادة الاستراتيجية تعتبر العنصر الأساسي لتفوق وتحقيق التميز الوظيفي ويتم ذلك من خلال دعم مبدأ المخاطرة المحسوبة وتشجيع الإبداع والابتكار في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تعترضها، وخلق فرص جديدة ومتنوعة تخدم المؤسسة وتجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يُوصى بما يلي:

- 1- المحافظة على درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس الأردنية الخاصة.
- 2- تشجيع مدير المدارس وحثهم على تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي بشكل أوسع وأعم.
- 3- عمل ورشات ودورات تدريبية بهدف توعية الموظفين بأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس.

4- دعم مبدأ المخاطرة المحسوبة في استثمار الفرص المتاحة في الميدان التربوي.

5- تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة وتفكير خارج الصندوق.

6- اهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل جهد ممكن.

7- العمل على تحديد رؤية ورسالة المنظمة بشكل واضح وأن تكون معلنة للجميع.

8- بناء علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي ودعم الشراكات الخارجية بهدف دعم الاندماج المجتمعي.

9- زيادة وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي.

10- إجراء دراسات مشابهة تربط بين التخطيط التربوي الاستراتيجي وبين متغيرات أخرى، مثل الميزة التنافسية، القيادة الإبداعية، القيادة الرشيقة، الرشاقة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمد وعبدالله، ابتسام (2022). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية، 19 (113)، 693-809.
DOI: [10.21608/jfe.2022.238344](https://doi.org/10.21608/jfe.2022.238344)

أبو جويفل، ريم (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة الأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غزة.

أبو غيث، آية رائد عزت (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

أبو قرن، سعيد (2015). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية.

اسطنبولي، مروة ولاشين، محمد عبد الحميد ومحمد، عزام عبدالنبي (2016). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 35 (171)، 644-689.

بيومي، كمال (2009). تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم المفاهيم والمداخل والتطبيقات. دار الفكر، عمان.

التقرير التربوي الاحصائي للعام 2023/2022

جريمخ، حميدة (2018). تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14 (55)، 177-209.

الجنابي، أكرم (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.

الجندي، عادل السيد (2002). الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي، رؤية معاصرة. مكتبة الرشيد، الرياض.

الحاج محمد، أحمد علي (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي: الفكر والتطبيق (ط.1). دار المسيرة، عمان.

الحراصي، فهد بن سعيد والدليمي، أشرف محمد ومحمد، يوسف (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، 5(4)، 1-28.

الحريري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المدرسية. دار الفكر، عمان.

الحريري، رافدة وجلال، محمود وإبراهيم، محمد (2007). الإدارة والتخطيط التربوي (ط.1). دار الفكر، عمان.

الحكيم، ليث علي وعلي، أحمد راضي (2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في التطوير المنظمات-المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجًا. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة، 14(2)، 47-86.

الحكيم، ليث علي، وعلي، أحمد راضي. (2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجًا. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 47-86.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (2021). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، 18(103)، 159-251.

الخليوي، لينا والعريفي، أسماء والحربي، نوال (2019). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(26)، 74-96.

- الداود، خالد بن عبد العزيز (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية، 2015* (1)، 269-316.
- درويش، عبد الكريم (2006). خصائص القيادة الاستراتيجية. أكاديمية شرطة دبي، دبي.
- دهيش، خالد بن عبد الله والشلاش، عبد الرحمن بن سليمان ورضوان، سامي عبد السميع (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)*. مكتبة الرشد، الرياض.
- رسمي، محمد وصالح، هالة (2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة كلية التربية ببها، 30* (119)، 104-116.
- الرواجفة، فيصل (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2* (6)، 326-348.
- الرواضية، وليد عيد (2023). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة مؤتمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 38* (4)، 77-116.
<https://doi.org/10.35682/mjhss.v38i4.724>
- الزبط، أفنان بكر محمد (2019). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- زحيمان، نداء (2017). درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهة نظر مديري المدارس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- زهرة، أحمد (2023). مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 45* (23)، 11-38.
- السبيعي، قوت (2019). واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الاهلية بشرق مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي، الرياض.
- السقا، امتثال أحمد (2021). *أساسيات التخطيط التربوي (ط.2)*. دار المسيرة، عمان.

الشاعر، عدلي (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، فلسطين، قطاع غزة.

الشديفات، تماضر (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة المفرق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

شكشك، أسامة حسين (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 10(65)، 197-221.

صادق، الشمري (2015). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(83)، 169-196. <https://doi.org/10.33095/jeas.v21i83.647>

الطيبي، خضر (2013). الإدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

عايض، عبد اللطيف وأبو هادي، أحمد (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25(3)، 57-84.

عبابنة، صالح (2019). التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق. دار المسيرة، عمان.

عبد الحي، رمزي أحمد. (2006). التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسس. دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية.

عبد العال، نجلاء عبد التواب (2020). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف. مجلة العلوم التربوية، 28(4)، 227-380.

<https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2020.189285>

العتوم، عدنان وكوفحي، قاسم (2018). القيادة والتغيير. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العنبي، محمد الفاتح (2009، ديسمبر 15). التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الإدارة التعليمية. الحوار المتمدن. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=195354>

العجمي، محمد (2008). الإدارة والتخطيط التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العطيوي، رakan (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، 39(2)، 1-28. <https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2023.295264>

علي، نادية حسن (2020) الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، 27(125)، 85-118. <https://dx.doi.org/10.21608/fae.2020.94148>

القحطاني، سالم بن سعيد (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الادارة العامة، 55(3)، 435-499.

قدور، حلا فاروق (2022). كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الاردنية وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الكردي، رنا (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط. مطابع مجمع اللغة العربية، القاهرة.

محمد، ثابت حمدي ثابت (2021). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 37(10)، 156-206. <https://doi.org/10.21608/mfes.2021.201830>

محمد، حسام الدين السيد والشعيلي، سعود سليم (2016) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة عالم التربية، 17(56)، 1-41.

المساعفة، رغدة يوسف ساري (2020). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

مغاوري، هالة (2016). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(6)، 535-556.

<https://dx.doi.org/10.21608/jsre.2017.8510>

هلال، محسن، والنحاس، أيمن. (2009). مبادئ الإدارة. مكتبة الوفاء، الإسكندرية.

هلال، حسين مصطفى، والغنام، صابر حسن، والعشماوي، محمد عبد الفتاح، وعبد الفتاح إيمان صالح، وصالح، ريم محمد، وجبر، غريب جبر، وآخرون. (2009). التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات الإدارية. القاهرة: دار الكتب المصرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed, H. A. (2023). The Effect of Strategic Planning on the Success of E-Learning: Al-Nisour University College as a Case Study. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(3), 13.
DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1521>
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for applying the strategic entrepreneurship as an entry point to enhance technical innovation: case study-Palestine technical college-Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(3), 1-17.
- Al-Ramadi, A., & El-Gohary, R. (2018). Strategic planning for educational institutions and its relationship to the requirements of achieving entrepreneurship, *JFSS Journal*, 11(11), 343-365.:[Doi 10.21608/JFSS.2018.151772](https://doi.org/10.21608/JFSS.2018.151772)
- Baltaci, A. (2017). Relations between prejudice, cultural intelligence and level of entrepreneurship: a study of school principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. (2023). Teachers' perspectives on planning for school improvement: processes, critical factors, and perceived outcomes. *Revista Portuguesa de Educação*, 36(2). [Doi:10.21814/rpe.25152](https://doi.org/10.21814/rpe.25152)
- Kimuli, S. N. L., Ajagbe, M. A., Udo, E. U., & Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 4(7), 466-493.
- Kimuli, Saddat N. C, Ajagbe, Musibau A, Udo, Ekanem E. & Balunywa W. (2016). Strategic Entrepreneurship: Performance of Selected Select Secondary School in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(7), 466-493.
- KISAİKA, S. R. (2021). *STRATEGIC PLANNING PRACTICES AND PERFORMANCE OF SECONDARY SCHOOLS IN NAROK NORTH SUB-COUNTY, KENYA* (Doctoral dissertation, KENYATTA UNIVERSITY).

- Kodama, M. (2017). "Ma" and Innovation Management. In: Kodama, M. (eds) *Ma Theory and the Creative Management of Innovation*. Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59194-4_1
- Kosasih, K., Indradinata, D., Firdaus, O. M., & Fadjar, A. (2020, March). Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges. In *2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019)* (pp. 542-547). Atlantis Press.
- Nataraja, S., & Bright, L. K. (2018). Strategic Planning Implications in Higher Education. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 8(2), 1-12.
- Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A. P. S., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, L., ... & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4908-4918.
- Sharma, S. N. (2014). *Participatory Planning in Plan Preparation*. BookCountry.
- Sony, A., & Fontana, A. (2019). The Impact of Strategic Entrepreneurship to Established Firm Performance in a Dynamic Environment. *International Conference on Multidisciplinary Academic Research*, Asia Pacific Institute Of Advanced Research, Bali, Indonesia.
- Wright, M., & Hitt, M. A. (2017). Strategic entrepreneurship and SEJ: Development and current progress. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 200-210. <https://doi.org/10.1002/sej.1255>

الملحقات

الملحق (1)
(الاستبانة بصورتها الأولية لتحكيم)

..... الأستاذ الدكتور / الدكتورة
المحترم / المحترمة.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية في المدارس الاردنية الخاصة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة / جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبيان) لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون بالرجوع إلى سلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة، والاختصاص في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الأداة في صورتها الأولية، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

- 1- درجة ارتباط الفقرات بموضوع الدراسة.
- 2- مدى وضوح الفقرات والسلامة اللغوية.
- 3- تصحيح أو إضافة أو حذف ما ترونه مناسباً.
- 4- تدوين ملاحظات أو أي اقتراحات تجدونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا كل الاحترام.
الباحثة: زهور افريح فرحان العودات

التخصص: القيادة والإدارة / جامعة الشرق الأوسط.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى التكرم بإكمال المعلومات العامة والتي تنطبق عليك بوضع إشارة (√) داخل الأقواس.

1. الجنس: ذكر () ، أنثى () .
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس () ، دراسات عليا () .
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () ، 5- أقل من 10 سنوات () ، 10 سنوات وأكثر () .

الجزء الثاني: التخطيط التربوي الاستراتيجي

يعرفها (الحاج محمد، 2011، ص253) "العملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجية بعيدة المدى لنظام التعليم أو المنظمة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً ومتوقعا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية".

الجزء الثالث: الريادة الاستراتيجية

يعرفها عايض وأبو هادي (2019) بأنها عملية إيجاد وابتكار شيء ذو ميزة إضافية، وتطوير في طرق العمل من خلال الاستثمار الأفضل في الامكانيات المتاحة، وتشجيع العاملين على الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، وتصدي للتحديات بطرق إبداعية.

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: الرؤية يحرص مدير المدرسة على:								
1	أن تتصف رؤية المدرسة بالوضوح.							
2	أن تتصف رؤية المدرسة بالواقعية.							
3	أن تتصف رؤية المدرسة بالمرونة.							
4	تعديل الرؤية وفقاً للمستجدات.							
5	أن تحتوي رؤية المدرسة على قدر من التحدي المتواصل.							
6	تحفز الرؤية على رفع مستوى من الانجاز يفوق الانجاز العادي.							
7	أن توافق رؤية المدرسة مع رؤية وزارة التربية والتعليم.							
8	أن ترتقي الرؤية بالوضع الحالي الى الوضع المنشود							
9	توحيد الرؤية الجهود الداخلية							
المجال الثاني: الرسالة يحرص مدير المدرسة على:								
10	أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح.							
11	أن تتصف رسالة المدرسة بالواقعية.							
12	أن تتصف رسالة المدرسة بالمرونة.							
13	اشراك العاملين في صياغة الرسالة.							
14	اعلان الرسالة لجميع العاملين في المدرسة.							
15	توجيه الرسالة الجهود لتحقيق اعلى انجاز.							
16	تنمية الرسالة روح المسؤولية اتجاه المدرسة.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية يحرص مدير المدرسة على:								
17	اشراك المعلمين في صياغة الاهداف الاستراتيجية للمدرسة.							
18	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالشمول.							
19	تتبع الأهداف الاستراتيجية احتياجات المجتمع.							
20	توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية.							
21	توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية.							
22	تواكب الأهداف الاستراتيجية متغيرات العصر.							
23	اختيار الاهداف الاكثر الحاحاً والممكن تنفيذها							
المجال الرابع: تحليل البيئة يحرص مدير المدرسة على:								
21	تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية.							
22	تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية.							
23	تحديد الفرص في البيئة الخارجية.							
24	تحديد التهديدات في البيئة الخارجية.							
25	اجراء التصحيحات على الاستراتيجيات وفقاً لمتطلبات العمل.							
26	الحرص على تطوير الهيكل التنظيمي.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
27	استثمار طاقات المدرسة البشرية للحد من المشكلات التي تعترض المدرسة.							
28	استثمار طاقات المدرسة المادية للحد من المشكلات التي تعترض المدرسة.							
29	تم اجراء مقارنات مرجعية مع مدارس المنافسة							
الجزء الثالث: الريادة الاستراتيجية المجال الأول: القيادة الريادية يحرص مدير المدرسة على:								
30	اشراك الموظفون في عملية صنع القرار.							
31	توفر المعلومات الازمة للمعلمين لتسهيل العمل.							
32	ايجاد الخطط البديلة في المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.							
33	تعمل الإدارة المدرسية والمعلمين بروح الفريق لتنفيذ رؤية المدرسة.							
34	توفير الخبرات الكافية من المعلمين للتعامل مع المستجدات في الميدان التربوي.							
35	تحرص المدرسة على تعزيز روح المبادرة بين المعلمين.							
36	تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وتبني المبادرات التطويرية.							
37	الارتقاء في تقديم خدمات تميزه عن غيره من الإدارات المدارس.							
38	دعم المبادرات التطويرية في المدرسة.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
39	اشارك المعلمين في عملية صنع القرار.							
40	استثمار الفرص المتاحة في المدرسة.							
41	تبني المبادرات التطويرية في المدرسة.							
المجال الثاني: الثقافة الريادية								
يحرص مدير المدرسة على:								
42	تشجيع ثقافة التطور باستمرار.							
43	تنبؤ بالحاجات المستقبلية للمدرسة والعمل على إشباعها.							
44	تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة.							
45	الهام المعلمين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارستهم الأكاديمية.							
46	ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في المدرسة.							
47	تنظيم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.							
48	العمل على إنجاز المهام المطلوبة.							
49	تنظيم أنشطة تنمي ثقافة الريادة لدى المعلمين في المدرسة.							
50								
المجال الثالث: التفكير الريادي								
يحرص مدير المدرسة على:								
51	المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
52	التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في المدرسة.							
53	دعم القدرات الإبداعية للمعلمين.							
53	تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.							
55	وضع خطط وبرامج لإدارة الازمات في المدرسة.							
56	الحث على التفكير بطريقة عقلانية.							
57	دعم كل ما هو ريادي في مجال التعليم.							
58	اقتراح طرق جديدة لتغيير الوضع الراهن.							
59	الحرص على اكتساب معارف جديدة.							
60	بحث المنظمة عن فرص جديدة.							
المجال الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً								
يحرص مدير المدرسة على:								
61	وضع تعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة.							
62	وضع خطط لإدارة الموارد البشرية.							
63	وضع خطط لإدارة الموارد المادية.							
64	استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.							
65	الحاق المعلمين بدورات تدريبية خاصة بالعمل.							
66	الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل تكلفة ووقت.							
67	تنفيذ الخطط بأقل التكاليف الممكنة.							

الملحق (2)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أستاذ	أحمد محمد بدح	1
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	اخليف يوسف الطراونة	2
جامعة جدارا	الإدارة التربوية	أستاذ	علي حورية	3
جامعة جرش	الإدارة التربوية	أستاذ	محمد قاسم المقابلة	4
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	ذكريات جبريل القرالة	5
جامعة آل البيت	الإدارة التربوية	استاذ مشارك	علاء احمد عبد المولى حراخشة	6
جامعة عمان العربية	مناهج وطرق تدريس علوم	أستاذ مشارك	فواز شحادة	7
جامعة الزيتونة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	منال صبحي حسن	8
جامعة جرش	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	أسامه عادل حسونة	9
جامعة الشرق الأوسط	القيادة التربوية	أستاذ مساعد	دانا عبد الحكيم أخورشيدة	10
جامعة عمان العربية	قياس وتقويم	أستاذ مساعد	محمد الكرامنة	11

* تم ترتيب القائمة أعلاه استنادًا للرتب الأكاديمية ثم الترتيب الهجائي (في حال تساوي الرتب).

الملحق (3)
(الاستبانة بصورتها النهائية لتحكيم)

..... الأستاذ الدكتور / الدكتورة
المحترم / المحترمة.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " التخطيط التربوي الاستراتيجي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية في المدارس الأردنية الخاصة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية / جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبيان) لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفق سلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة، والاختصاص في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الأداة في صورتها الأولية، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

- 5- درجة ارتباط الفقرات بموضوع الدراسة.
- 6- مدى وضوح الفقرات والسلامة اللغوية.
- 7- تصحيح أو إضافة أو حذف ما ترونه مناسباً.
- 8- تدوين ملاحظات أو أي اقتراحات تجدونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا كل الاحترام.
الباحثة: زهور افريح فرحان العودات
التخصص: القيادة والإدارة / جامعة الشرق الأوسط.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى التكرم بإكمال المعلومات العامة والتي تنطبق عليك بوضع إشارة (√) داخل الأقواس.

4. الجنس: ذكر () ، أنثى () .
5. المؤهل العلمي : بكالوريوس () ، دراسات عليا () .
6. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات () ، من 5 إلى 10 سنوات () ، 10 سنوات وأكثر () .

الجزء الثاني: التخطيط التربوي الاستراتيجي

يعرفه الحاج محمد، (2011، ص 253) "العملية التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية بعيدة المدى لنظام التعليم او المنظمة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً ومتوقعا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية".

الجزء الثالث: الريادة الاستراتيجية

يعرفها عايش وأبو هادي (2019) بأنها عملية إيجاد وابتكار شيء ذو ميزة إضافية، وتطوير في طرق العمل من خلال الاستثمار الأفضل في الامكانيات المتاحة، وتشجيع العاملين على الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، وتصدي للتحديات بطرق إبداعية.

الرقم	الفقرة	مدى انتماء		مدى وضوح		سلامة الصياغة		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: الرؤية								
يحرص مدير المدرسة على:								
1	أن تتصف رؤية المدرسة بالوضوح.							
2	أن تتصف رؤية المدرسة بالواقعية.							
3	أن تتصف رؤية المدرسة بالمرونة.							
4	أن تعدل الرؤية وفقاً للمستجدات.							
5	أن تحتوي رؤية المدرسة على قدر من التحدي المستمر.							
6	أن تتصف الرؤية بالتحفيز على رفع مستوى الانجاز بما يفوق الانجاز العادي.							
7	أن تتوافق رؤية المدرسة مع رؤية وزارة التربية والتعليم.							
8	أن ترتقي الرؤية بالوضع الحالي الى الوضع المنشود.							
9	أن توحد الرؤية الجهود الداخلية في المدرسة.							
المجال الثاني: الرسالة								
يحرص مدير المدرسة على:								
1	أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح.							
2	أن تتصف رسالة المدرسة بالواقعية.							
3	أن تتصف رسالة المدرسة بالمرونة.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
4	اشراك الموظفين في صياغة الرسالة.							
5	توضيح الرسالة لجميع الموظفين في المدرسة.							
6	أن توجه الرسالة الجهود لتحقيق أعلى انجاز.							
7	أن تنمي الرسالة روح المسؤولية تجاه المدرسة.							
المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية								
يحرص مدير المدرسة على:								
1	اشراك الموظفين في صياغة الاهداف الاستراتيجية للمدرسة.							
2	أن تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالشمول.							
3	تلمي الأهداف الاستراتيجية احتياجات المجتمع.							
4	توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.							
5	توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.							
6	أن تواكب الأهداف الاستراتيجية متغيرات العصر.							
7	اختيار الأهداف الاستراتيجية الأكثر احتياجاً.							
8	اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس.							
9	اختيار الأهداف الاستراتيجية القابلة للتنفيذ.							
10	اختيار الأهداف الاستراتيجية المؤطرة زمنياً.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الرابع: تحليل البيئة يحرص مدير المدرسة على:								
1	تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية.							
2	تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية.							
3	تحديد الفرص في البيئة الخارجية.							
4	تحديد التهديدات في البيئة الخارجية.							
5	تطوير الهيكل التنظيمي.							
6	إستثمار طاقات المدرسة البشرية للحد من المشكلات المتوقعة مستقبلاً.							
7	إجراء مقارنات مرجعية مع المدارس المنافسة .							
الجزء الثالث: الريادية الاستراتيجية المجال الأول: القيادة الريادية يحرص مدير المدرسة على :								
1	اشراك الموظفين في عملية صنع القرار .							
2	توفير المعلومات اللازمة للموظفين لتسهيل العمل.							
3	إيجاد الخطط البديلة في المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.							
4	تعزيز روح المبادرة بين الموظفين.							
5	إعداد الصف الثاني من القادة المستقبليين.							
6	الارتقاء في تقديم خدمات تميزه عن غيره من القادة.							
7	المخاطرة المحسوبة في استثمار الفرص المتاحة في الميدان التربوي.							
8	تبني المبادرات التطويرية في المدرسة.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني: الثقافة الريادية يحرص مدير المدرسة على :								
1	تشجيع ثقافة التطوير باستمرار.							
2	التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمدرسة توفيرها استباقياً.							
3	تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة.							
4	الهام الموظفين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارستهم الوظيفية.							
5	ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في المدرسة.							
6	تنظيم دورات تدريبية لترسيخ تطبيقات الريادة في المدرسة.							
المجال الثالث: التفكير الريادي يحرص مدير المدرسة على :								
1	المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة.							
2	التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في المدرسة.							
3	وضع خطط لإدارة الإزمات في المدرسة.							
4	حث الموظفين على التفكير خارج الصندوق.							
5	اقتراح طرق جديدة لتغير الوضع الراهن.							
6	اكساب الموظفين معارف جديدة.							
7	حث الموظفين على توليد أفكار ريادية.							
8	تطبيق مبدأ المخاطرة المحسوبة في التطوير.							
المجال الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً								

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
يحرص مدير المدرسة على :								
1	وضع تعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة.							
2	وضع خطط للإستثمار الأمثل للموارد البشرية.							
3	وضع خطط للإستثمار الأمثل للموارد المادية .							
4	تنفيذ الخطط بأقل زمن ممكن.							
5	الحاق الموظفين بدورات تدريبية تخصصية.							
6	الإهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل جهد.							
7	تنفيذ الخطط بأقل التكاليف الممكنة.							