

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية
وعلاقتها بالوعي الاستراتيجي

**Transformational leadership Among Jordanian Private
School Principals and Its Relationship to Strategic
Awareness**

إعداد

سالم حجازي سالم الجالودي

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2024

تفويض

أنا سالم حجازي سالم الجالودي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: سالم حجازي الجالودي

التاريخ: 2024/5/29

التوقيع: *Salem Al-Jaloudi*


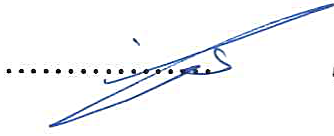

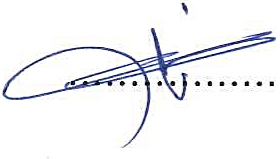
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالوعي الاستراتيجي

للباحث: سالم حجازي الجالودي

وأجيزت بتاريخ: 2024-5-29

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. ذكريات جبريل القرالة
	جامعة مؤتة	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. نايل سالم الرشايده

شكرٌ وتقدير

الحمد لله حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده، الحمد لله الذي فضّل عليّ بنعمته وكرمه لإتمام هذا العمل، راجياً منه تعالى أن يجعل فيه الخير والفائدة، والصلاة والسلام على معلّمنا وشفيّعنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

و إنه لمقام لا بد فيه من أنّ ننسب الفضل لأهله فبعد شكر الله لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان، لأستاذي العالم الفاضل الدكتور كاظم عادل الغول، متعه الله بالصحة والعافية على قبوله الإشراف على رسالتي، ودعمه المستمر لي منذ يومي الأول في الجامعة، ومساندته الدائمة للسير بذلك الطريق من خلال إرشاده المستمر حتى إنجاز هذا العمل، حفظه الله وبارك به وأفاد بعلمه، ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام ومعلمي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم التربوية كافة فقد أعطيتم فأجزلتكم العطاء وأخلصتم فتميزتم.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور عمر الرفايعة والدكتورة ذكريات القرالة والأستاذ الدكتور نايل الرشايده لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الملاحظات وإثرائها باقتراحاتهم لتخرج بالشكل الذي يجب أن تكون عليه.

الباحث

سالم حجازي سالم الجالودي

الإهداء

إلى والدي ووالدتي اطال الله في عمرهم ومَنّ عليهم بالشفاء وامتعمهم بالصحة والعافية
إلى سندي وعزوتي وأخواني وأخواتي
إلى رفيقة دربي وداعمي الأول زوجتي العزيزة (أم يامن)
إلى أبنائي نور حياتي (يارا، يامن، يوسف)
إلى كل من علمني وسانديني في مسيرتي العلمية
إلى إبنة شقيقتي العزيزة (دينا)
إلى الذين لولاهم لما استطاعت أقلامنا أن تخط كلمة على تلك السطور، أساتذتي الكرام
إلى من وقف بجانبني ودعمني من أصدقاء وزملاء وأقارب
إلى كل من يؤمن أن بذور نجاح التغيير في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى
أهدي بحثي هذا...

الباحث

سالم حجازي سالم الجالودي

فهرس المحتويات

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

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	7.....
المتغير الأول: القيادة التحويلية.....	7.....
المتغير الثاني: الوعي الإستراتيجي.....	14.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	22.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	30.....

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

33	منهج الدراسة
33	نموذج الدراسة
34	مجتمع الدراسة
34	عينة الدراسة
35	أداة الدراسة
36	صدق المحتوى لأداة الدراسة
37	تصحيح الأداة
38	صدق البناء لأداة الدراسة
40	ثبات أداة الدراسة
41	إجراءات الدراسة
41	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

42	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

54	أولاً: مناقشة النتائج
54	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
59	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
65	ثانياً: التوصيات

قائمة المراجع

67	أولاً: المراجع العربية
70	ثانياً: المراجع الأجنبية
73	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
34	توزيع أفراد العينة وفق متغيراتها الديمغرافية	1-3
36	أبعاد الاستبانة بمتغيريها وعدد فقراتها	2-3
38	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية مع البعد ومع الاستبانة ككل	3-3
39	قيم معاملات ارتباط فقرات الوعي الاستراتيجي مع البعد ومع الاستبانة ككل	4-3
40	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا	5-4
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة مرتبة تنازلياً	6-4
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بعد التأثير والجاذبية (مرتبة تنازلياً)	7-4
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بعد الاستثارة الفكرية (مرتبة تنازلياً)	8-4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بعد الاعتبارات الفردية (مرتبة تنازلياً)	9-4
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بعد الدافعية الإلهامية (مرتبة تنازلياً)	10-4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي لدى مديري المدارس الخاصة للوعي الاستراتيجي في محافظة العاصمة (مرتبة تنازلياً)	11-4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة محافظة العاصمة بعد الوعي الاستراتيجي الحالي (مرتبة تنازلياً)	12-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي (مرتبة تنازلياً)	13-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة للوعي الاستراتيجي في محافظة العاصمة بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي (مرتبة تنازلياً)	14-4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة بعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي (مرتبة تنازلياً)	15-4
53	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الوعي الاستراتيجي	16-4

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الفصل - رقم الجدول
33	نموذج الدراسة	1-3

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
74	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
80	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
81	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
86	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم	4
87	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة	5
88	مصفوفة الأبعاد لمتغيرات الدراسة	6

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالوعي الإستراتيجي

إعداد

سالم حجازي سالم الجالودي

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة تَعَرَفَ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وعلاقتها بمستوى الوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، حيث كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازلياً على النحو التالي: التأثير والجاذبية أولاً، ثم الاستثارة الفكرية ثانياً، ثم الاعتبارات الفردية ثالثاً، ثم الدافعية الإلهامية رابعاً، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن مستوى الوعي الإستراتيجي جاء مرتفعاً، حيث كان ترتيب أبعاد الوعي الإستراتيجي تنازلياً كما يلي: الوعي الإستراتيجي الحالي أولاً، ثم الوعي الإستراتيجي الداخلي ثانياً، فالوعي الإستراتيجي الخارجي ثالثاً، ثم الوعي الإستراتيجي المستقبلي رابعاً، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وتبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، ومن أبرز توصيات الدراسة: إجراء الدراسة في مجتمع مختلف مثل المدارس الحكومية، الجامعات، كليات المجتمع على متغيرات هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الوعي الاستراتيجي، المدارس الخاصة الأردنية، التأثير والجاذبية، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

Transformational Leadership Among Jordanian Private School Principals and Its Relationship to Strategic Awareness

Prepared by

Salem Hijazi Salem Al-Jaloudi

Supervised by

Dr. Kazim Adil Al-Ghoul

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing transformational leadership among principals of Jordanian private schools, and its relationship with the level of strategic awareness from the point of view of teachers in Education Directorate of Wadi al-Seer district in the Capital Governorate of Amman. The study adopted the descriptive-correlational approach, and the study sample consisted of (355) male and female teachers, and the questionnaire was used as a tool for the study after ensuring its reliability and stability, and the study results showed that the degree of practicing transformational leadership came high, as the dimensions of transformational leadership were ranked descending as follows: Influence and charisma first, then intellectual stimulation second, then individual considerations third, then inspirational motivation fourth, all of which came with a high degree, and the results also showed that the level of strategic awareness was high, as the order of the dimensions of strategic awareness was in descending order as follows: Current strategic awareness first, internal strategic awareness second, external strategic awareness third, and future strategic awareness fourth, all of which came with a high degree, and the results of the study showed that there is a strong and statistically significant direct correlation between the average degree of practicing transformational leadership and the level of strategic awareness among principals of Jordanian private schools: Conducting the study in a different community such as public schools, universities, community colleges on the variables of this study.

Keywords Transformational leadership, strategic awareness, Jordanian private schools, influence and attraction, inspirational motivation, arousal.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعد الاستثمار في الطاقات البشرية من مرتكزات المجتمعات الحديثة، التي تسعى للارتقاء بقدرات أفرادها من خلال الاهتمام المتنامي المستمر بالعملية التعليمية، ويعد النظام التربوي لهذه المجتمعات نقطة الانطلاق الحقيقية للوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز والتقدم حيث تسهم في مساعدة المجتمعات على تحقيق التطلعات والرؤى التي تسعى إليها، ولذلك هي بحاجة إلى قيادات تربوية تمتلك من المهارات والكفاءات ما يمكنها من قيادة المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ يعد التحول السريع في تحقيق الرؤى والتطلعات مؤشراً لنجاح القادة التربويين في إدارة مدارسهم وتحقيق أهدافها، ويمثل مؤشراً إيجابياً على تطور المجتمع من خلال الطلبة الذين يشكلون الثروة البشرية التي تسعى هذه المجتمعات إلى الاستثمار فيها، وكما هو الحال في جميع المؤسسات التعليمية، تسعى هذه المدارس إلى إيجاد قيادات قادرة على تحقيق رؤيتها وأهدافها وتطلعاتها، وقد تعددت أنماط وأنواع القيادة التي تنتهجها المؤسسات التعليمية ومن بعض أنواعها الحديثة القيادة الموقفية والقيادة التبادلية وصولاً إلى القيادة التحويلية.

تهدف المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية بالدرجة الأولى إلى خدمة المجتمع والتفاعل معه، والعمل على تحقيق أهدافه، وتسعى القيادة التحويلية جاهدة لربط المجتمع المحلي بالمدرسة، وتقديم الخدمات التبادلية بينهما؛ لإعداد مواطن صالح اعداداً متكاملًا متناسقًا مترابطًا مع فلسفة المجتمع وتوقعاته، هذا ويمتاز القائد التربوي التحويلي عن القائد التربوي التقليدي من خلال اهتماماته حيث يُظهر قوة الإرادة والإصرار على جعل معلميه قادة وهو ما تحتاج المدارس إليه، فالمعلم يحتاج لممارسة القيادة

داخل الغرفة الصفية بفاعلية وكفاءة، مما يظهر أثره في المتعلمين الذين يشكلون محور العملية التربوية (الحريري، 2007)، كما تقوم القيادة التحويلية بتحويل المؤسسة إلى مكان يمتاز بالحركة والتجدد، وتعمل على تعميق القيم الإيجابية نحو العمل والعلاقة بين القائد والعاملين (لهلوب والصرايرة، 2012).

ويرى باس (Bass) أنّ هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: أولاً: التأثير والجازبية وهي صفة للقائد الذي يمتلك القدرة على تطوير رؤية جديدة للعاملين حيث يكون نموذجاً للمثل والسلوك المشترك، كما تتضمن قدرة القائد على إيجاد إحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وثانياً: الإثارة والدافعية الإلهامية، وتعني أن يكون القائد رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، حيث تؤثر أفعاله في العاملين وتدفعهم إلى تمثل خطواته، أما ثالثاً: فالاستثارة الفكرية ويقصد بها أن تتوافر لدى القائد العقلانية في حل المشكلات وتشجيع العاملين على إنجاز الأعمال بطرق تثير تساؤلاتهم، حيث يستثيرهم القائد ليصبحوا مبدعين ومبتكرين، أما رابعاً: فيأتي الاهتمام بالمشاعر الفردية وهي صفة القائد الذي يولي اهتماماً شخصياً للعاملين معه، تمكنه من إدراك الفروق الفردية بينهم، ويعاملهم معاملة خاصة لكل فرد منهم بعدالة دون محاباة (السعود، 2013).

ولتحقيق الأداء المتفوق والمتميز يأتي الحديث عن عنصر الوعي الإستراتيجي؛ لأهميته وفاعليته في أي مؤسسة، حيث يتمكن القادة من خلاله من اكتشاف ومعرفة تجارب الآخرين في جميع أنحاء العالم، وتبادل الخبرات فيما بينهم، ويؤدي الوعي الإستراتيجي بجميع أبعاده إلى تمكين العاملين من معرفة ما يحدث في المؤسسة داخلياً وخارجياً، الأمر الذي يسهل من عملية التحكم بالموارد وتطوير جودة المخرجات من خلال الاستخدام الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Badayneh, 2021).

ويعد الوعي الإستراتيجي مؤثراً في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، كما يظهر تأثيره في الأداء العام للمؤسسة، ومكانتها في المجتمع (Al-khatib, 2018).

تتلخص أبعاد الوعي الإستراتيجي في أربعة أبعاد هي: أولاً، الوعي الإستراتيجي الحالي ويقصد به إدراك المؤسسة لوضعها الحالي وموقعها الذي تشغله في بيئتها، وثانياً: الوعي الإستراتيجي الداخلي وهو الإدراك للموارد التي تمتلكها المنظمة أو ما يقع تحت سيطرتها، وقدرتها على تحويله إلى مزايا تنافسية، وثالثاً: الوعي الإستراتيجي الخارجي ويشير إلى الوعي بالبيئة التي تؤثر في العمل الإستراتيجي للمؤسسة وما فيها من خصائص تنافسية واقتصادية واجتماعية وسياسية، ورابعاً: الوعي الإستراتيجي المستقبلي وهو الذي يشير إلى المكان التي ترغب المؤسسة بالذهاب إليه، وما يمكن الذهاب إليه لتحقيق المكانة المطلوبة (Pencarelli et al., 2009)؛ الفتلاوي وآخرون (2020)؛ والحيلة والمصري (2022)؛ وعلى ومحمود (2023).

وبالنظر لما سبق فإنّ متغيري الدراسة: القيادة التحويلية، والوعي الإستراتيجي يسهمان في تحديد الصورة المتوقعة لقيادات المدارس الخاصة، التي تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وهو ما تسعى هذه الدراسة لبحثه من خلال التعرف إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير.

مشكلة الدراسة

بناءً على توصية الليمون (2022)، وأبوغيث (2022)، والسليحات (2022) بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة التحويلية على مجتمعات وعينات ومتغيرات أخرى، وبالإشارة إلى توصية يوسف وطاهر (2021)، وتوصية المساعدة (2022) بضرورة الاهتمام بالوعي الإستراتيجي،

واستثمار مدركات الوعي الإستراتيجي عند القادة، وتدريب القيادات في مجال الوعي الإستراتيجي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الوعي الإستراتيجي بفاعلية.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في قطاع التعليم تبايناً في تقييم المعلمين لممارسة القيادة التحويلية في المدارس، وتبايناً في مستوى الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس، مما دعا الباحث للبحث في هذين المتغيرين، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى الوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان، والوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى الوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال مساهمتها في الخروج بنتائج وتوصيات علمية خاصة بموضوع العلاقة بين القيادة التحويلية والوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، حيث لم تتوفر دراسات عربية سابقة درست العلاقة بين المتغيرين -على حد علم الباحث- وبالتالي سيتوافر مرجع علمي لمن يرغب في تطبيق الدراسة في مجتمع مختلف، أو منطقة جغرافية مختلفة، أو في منظمات أخرى سواء تعليمية أو غير ذلك، كما يتوقع الباحث أن يستفيد من الدراسة مديرو المدارس الخاصة، ومساعدوهم لتغيير أنماط قياداتهم وتطويرها، بما يتوافق مع ما تسعى إليه مدارسهم من رؤى وأهداف، والقادة التربويون الساعون لتطوير قياداتهم للمدارس الخاصة متعددة الفروع، والأقسام التعليمية بأنواعها ومستوياتها، كما تقدم إيضاحات للمستثمرين في القطاع التعليمي الخاص عن بعض سمات القادة في المدارس؛ للمساعدة في اختيارهم لهم بما يتوافق مع تطلعاتهم المستقبلية للاستثمار في القطاع التعليمي.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها "علاقة ذات تأثير متبادل بين القادة والاتباع، تسعى الى تحويل الأتباع الى قادة، والقيادة الى رموز أخلاقية، ثم عرفها فيما بعد بأن القيادة التحويلية تحدث عندما يقيم شخص أو أكثر علاقة مع الآخرين بطريقة يسعى فيها القادة والاتباع رفع كل منهما الآخر الى مستويات أعلى من الدافعية الأخلاقية" (دواني، 2017، ص.131).

ويعرفها الباحث إجرائيًا: بأنها متوسط الدرجة التي سيحصل عليها مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان، من خلال استجابات المعلمين

والمعلمات على أبعاد أداة الدراسة الأربعة الخاصة بالقيادة التحويلية، وهي: التأثير والجاذبية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

الوعي الاستراتيجي: "مقدرة صانع القرار داخل المؤسسة أن يكون مدركاً وواعياً تماماً لكل ما يتعلق بالمؤسسة، وما يجري في بيئتها الخارجية، لتجنب المخاطر واغتنام الفرص، والوعي بالبيئة الداخلية، من حيث المعرفة وفهم موارد المؤسسة البشرية الحالية" (Al-Badayneh,2021, P.49)

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه متوسط الدرجة التي سيحصل عليها مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير لمحافظة العاصمة عمان من خلال استجابات المعلمين والمعلمات على أبعاد أداة الدراسة الأربعة الخاصة بالوعي الاستراتيجي، وهي: الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** القيادة التحويلية وعلاقتها بالوعي الإستراتيجي.
- **الحد البشري:** معلمو ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية.
- **الحد المكاني:** المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في العاصمة عمان.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني 2023-2024.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتصل بأهداف هذه الدراسة والدراسات السابقة ذات

الصلة بالموضوع.

المتغير الأول: القيادة التحويلية

وفيما يلي عرضاً لمفهوم القيادة التحويلية في البدايات وصولاً إلى مفهومها في المجال التربوي.

انطلاقة القيادة التحويلية

ذكر جاردونا أنّ بيرنز هو صاحب فكرة القيادة التحويلية ومطلق تسميتها، إذ ميزها عن القيادة التبادلية (الإجرائية) في العام 1978، ومن ثم قام باس بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985، وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، فالقيادة التحويلية هي قيادة تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإنّ القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (السعود، 2013).

فيما بعد قام باس بتطوير مفهوم بيرنز التحويلي إلى عمل أكثر واقعية، خاصة فيما يتعلق بالأهداف التحويلية، والفروق بين القيادة التحويلية والتبادلية، أما بالنسبة لنظرية باس فقد كان هدفها الرئيس التركيز على المنظمات كي يحولها إلى منظمات يرفع فيها القائد من شأن العاملين، ويعزز لديهم الوعي والقبول لرؤية المنظمة ورسالتها، ويحفز مشاعرهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية بهدف الوصول للمصلحة الأعلى، مصلحة المنظمة (دواني، 2017).

مفهوم القيادة التحويلية

القيادة بصورة عامة هي فن التأثير وفاعلية التغيير، وهي وظيفة الذهاب قبل الآخرين كما هي خارطة الطريق ودليلها والتي تزود الآخرين بمعرفة الاتجاه الصحيح، إضافة إلى أنها تميل إلى التجديد والإبداع (دواني، 2017). وتُعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تركز على استنارة قدرات العاملين في المنظمة وتحفيزهم بشكل مستمر للارتقاء بأدائهم وتجويدهم ومساهماتهم في وضع الأهداف ومحاولة إيجاد حلول إبداعية لما يعترض العمل من مشكلات تؤثر في تحقيق الأهداف (لهلوب والصريرة، 2012).

ويُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها نوع من القيادة يستخدمه القادة لتغيير الوضع الحالي عن طريق تعريف العاملين بالمشكلات الموجودة أمامهم من خلال الإقناع والإلهام والإثارة؛ لتحقيق مستوى عالي من الوضوح في الرؤية لتحقيق الأهداف المشتركة (Achua & Iuiusser, 2004). كما تُعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على تشجيع العاملين وتطويرهم وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتحفيزهم للقيام بالأعمال والمهام بدقة وجودة عالية، باعتبارها نقطة التحول في استثمار الفرص المتاحة بأحسن صورة (poojomjit, 2018).

وتم تعريفها بأنها القيادة ذات المقدرة الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين بتقديم جهودهم بأفضل طريقة ممكنة للارتقاء بالمؤسسة، وما يميزها من الأثر الاستثنائي الكبير على المرؤوسين (السكرانة، 2014). وعُرفت القيادة التحويلية بأنها تطوير مهارات العاملين وتعزيزها، وإعطائهم دوراً إيجابياً في حل مشاكل العمل غير العادية، بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على صياغة الأهداف وواقعيتها (محمدي، 2021). وقال تيرنر (Turner, 2012) إنها طريقة للتأثير بسلوك العاملين، والتغلب على المشكلات، من خلال القيام بإجراءات صحيحة بين القائد والعاملين، يقابل ذلك وصول القادة

التحويليين إلى رؤية جماعية، وتحفيز الأتباع إلى التطلع إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة. وتُعرف القيادة التحويلية على أنها مستوى متقدم من القيادة وفيها شمولية أكثر من غيرها؛ لأن القادة التحويليين ينقلون الأفراد العاملين وينقلون المؤسسات إلى أعلى وأرقى المستويات من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة (Algazo, 2010).

وفي المجال التربوي أشار السليحات (2017) إلى إنّ القيادة التحويلية تتطلع لاستثارة تفكير العاملين للإنتاج والابداع، كما تتطلع إلى أن يكون كل عامل قائداً من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي الجانب التربوي هي التي تتعامل مع تنمية العنصر البشري من خلال مواكبة التطور وإعداد القادة المستقبليين. وفي إطار متسق عرفها ميلر وميلر (Miller & Miller, 2001) بأنها: نوع من القيادة القوية والمعقدة، التي تتم عندما يندمج مدير المدرسة مع العاملين، بطريقة تدفع المدير والمعلمين لتقوية كل منهم الآخر، من خلال دعمه للوصول إلى درجات عليا من الولاء والالتزام والدافعية.

وبالنظر إلى ما ورد سابقاً يمكن استخلاص تعريف للقيادة التحويلية في المدارس بأنها: نمط القيادة التي يدفع به قائد المدرسة العاملين للمشاركة بصورة إبداعية في تحقيق رفعة المدرسة، من خلال الاستفادة القصوى من بيئة المدرسة الداخلية والخارجية والإمكانات والموارد المتوفرة فيها، عبر تكاتفهم ودفعهم بعضهم البعض لتحقيق أهدافها بأقصى صورة ممكنة متجاوزين مصالحهم الشخصية؛ لتحقيق المصلحة العامة.

خصائص القيادة التحويلية

إنّ القيادة التحويلية تمتاز بخصائص تمكنها من بناء سناريوهات للمستقبل، وطموحات وتوقعات تتمتع بدرجة عالية من الدقة عبر التعرف إلى الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة؛ لدراستها وبناء الخطط

الإستراتيجية المناسبة لها، من خلال قدرتها على الإصغاء والانتباه للعاملين، إضافة إلى التركيز على المواقف المهمة التي تواجهها يوميًا (أقطي، 2018).

ويمكن الحديث عن خصائص القيادة التحويلية وفقًا للحرصي (2017) بأنها تجعل العمل قائمًا على بناء منظم لديه القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة بالمؤسسة، كما أنها تتطلع دائمًا إلى إدارة التغيير لما تمتاز به من دور فاعل في تطوير أعمالها، إضافة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب والتخطيط المبني بطرق خاصة، وتسعى إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واعتبارهم جزءًا من المؤسسة وقراراتها، وتتصف القيادة التحويلية بالصدق والجرأة وثقة الآخرين في العمل بجميع مراحلها، كما توفر معايير محددة وواضحة للأداء مناسبة للعمل وطبيعته، وتتسم بالوضوح والواقعية والعقلانية في تحديد الأعمال واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين ودفعهم إلى التميز والارتقاء بالعمل والمؤسسة والمقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، وامتلاك إرادة التعلم والتعليم المستمر

صفات القائد التحويلي

ذكر السكارنة (Al-Sakarna, 2010) سمات وخصائص القائد التحويلي بأن له رؤية مستقبلية يقدمها بصورة مشرقة للمدى المثالي الذي يطمح إلى أن تصل إليه إدارته للمؤسسة وكيفية تحقيق ذلك، كما يمتاز بقدرة عالية على الاتصال؛ لأنه يخاطب الناس وفقًا لخصائصهم الفردية وخلفياتهم الثقافية وتركيباتهم النفسية، إضافة للمصداقية فالعاملون يؤمنون بنزاهة القائد التحويلي واستقامته لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعهم لرؤية القائد الجذاب، ويشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس فالقائد التحويلي يساعد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام ومعايير أداء مناسبة لقدراتهم، وبهذا يزرع القائد التحويلي في العاملين صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي تقديره لنجاحهم ثم يعطيهم مهام أعلى وهكذا.

ذكر دواني (2017) من وجهة نظر باس (Bass) إنّ القائد يصبح تحويلياً عندما يمتلك القدرة على إيجاد وعي محدود وواضح عن رؤية المؤسسة، كما يستطيع أن يتخذ موقفاً مستلهماً من رؤية واضحة، ويدفع العاملين في المؤسسة للالتزام به، إضافة إلى أنّ القائد التحويلي قادر على استشارة العاملين للقفز على مصالحهم الشخصية والتركيز على المصالح العامة، ويدعم القائد حاجات العاملين بهدف تحقيق الذات، وتعزيز النضج الأخلاقي للعاملين.

أهمية القيادة التحويلية

تظهر أهمية القيادة التحويلية فيما أورده السعود (2013) نقلاً عن سيرجيو في (Sergiovanni, 1990) في أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات، منها حاجة المؤسسات التربوية إلى قيادة فنية تتسم بالتنوع في التقنيات والأساليب الإدارية، وكذلك الحاجة إلى قيادة إنسانية قادرة على إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة في العمل في مؤسسات التعليم، والحاجة إلى القائد الرمز مع التركيز على نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهمة، وايضاً الحاجة إلى قيادة تربوية والتي يُظهر المدير من خلالها الخبرة والمعرفة حول الأمور التربوية والمدرسية، وأخيراً الحاجة إلى قيادة ثقافية والتي تساعد المدير في تحديد وتعريف القيم المؤسسية والمعتقدات والثقافة المؤسسية وتثبيتها مما يعطي المدرسة حريتها على مر الزمن.

ومن المتوقع أن تسهم القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية في تحسين الابتكار، وتطوير الممارسات التعليمية إلى الاحداث، وبإمكانها أن تحسن من جودة التعليم وتحقيق الأهداف بأفضل صورة، كما أنها تساعد الإدارات التعليمية على تطوير الأداء والإنتاجية لزيادة فعالية تحقيق الأهداف وتحسين تجربة تعلم الطلبة (البلوشي وحسن، 2023).

أبعاد القيادة التحويلية

يمكن الإشارة إلى القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد:

1- التأثير والجاذبية

ويقصد به أن يتطلع القائد إلى أن يشكل القدوة الحسنة للعاملين، حيث يلفت أنظارهم بأدبه واحترامه وتقديره لهم، وينال إعجابهم بشكل واقعي ملموس، إذ ينعكس ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم داخل العمل وخارجه، فيجتاز مصلحته ويلتفت إلى المصلحة العامة، ومن معانيه قدرة القيادة المدرسية على التأثير في العاملين وإثارة إعجابهم وتقديرهم لها (البزقاري ومجنح، 2017؛ السفيناني وآخرون، 2021).

2- الدافعية الإلهامية

وتعني إثارة الدافعية لدى العاملين في المدرسة، وأن يكون القائد مشاركاً لهم في تحمل المسؤولية، كما تتمثل بسلوكيات القائد في إثارة التحدي والمنافسة بين المعلمين وتوضيح التوقعات لديهم والأهداف المستقبلية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وتصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة التعاون عن طريق رفع الحماس والمثالية (الشهراني، 2019؛ السفيناني وآخرون، 2021).

3- الاستثارة الفكرية

من أبرز ما يميز القائد التحويلي استثارة الأفكار لدى العاملين وتعزيز روح الإبداع والابتكار وتغيير طريقة التفكير والخروج من الصندوق بأطروحات جديدة باستخدام التفكير المنطقي، وأن يهتم القائد التحويلي بالبحث عن الوسائل الجديدة والأفكار لتحقيق الإنجاز (Bass, 2015؛ السفيناني وآخرون، 2021).

4- الاهتمام بالفرد

وتشير إلى تلبية القائد لاحتياجات المعلمين لتحقيق الإنجاز والنمو عن طريق سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل واحد منهم بصفة مستقلة ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم،

كما يقصد بها اهتمام القائد بالعاملين من خلال تطوير مهاراتهم ومدى إمكانية النمو والتطور. (الشهراني، 2019؛ السفيني وآخرون، 2021).

أهداف القيادة التحويلية

تعمل القيادة التحويلية على تحقيق الثقافة المهنية والتخصصية في العمل، وزيادة التواصل بين العاملين في المؤسسة، من خلال التشاركية ونشر مبدأ التعاون وروح الأخوة لتقليل العزلة بينهم، وتأسيس طريقة عمل صحيحة من خلال اتباعهم لمنهج علمي صحيح بهدف إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم (الهوري، 2015).

ومن أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي ما أورده الشمري (2023) نقلاً عن العميرة وعاشور (2020) أنها تسعى إلى إيجاد بيئة تجذب العاملين والطلبة، وتساعدهم في إنجاز مهامهم وأعمالهم برغبة صادقة، وإشراك جميع العاملين في صنع القرارات واتخاذها، إضافة إلى حل الخلافات بين أطرافها ومواجهة المشكلات بإنصاف لحفظ الود والعلاقات بين العاملين، والاستماع إلى جميع الآراء واحترامها ومناقشتها وأخذ المناسب منها، وتوجيه العاملين بشكل دائم وشحنهم لتحقيق رسالة التعليم السامية، والاسهام في إعداد قيادات الصف الثاني المدرسية وتدريبهم، وإنشاء علاقات مع جميع العاملين في المدرسة ومساعدتهم في أمورهم الشخصية، وتعزيز الولاء والانتماء في نفوس العاملين والطلبة، وصياغة الأهداف التعاونية للمدرسة، إضافة إلى وضع الخطط الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها للارتقاء بالتعليم وتجويده.

المتغير الثاني: الوعي الإستراتيجي

وفيما يلي عرضاً لمفهوم الوعي الإستراتيجي في البدايات وصولاً إلى مفهومه بالمجال التربوي

مفهوم الوعي الاستراتيجي

ظهر مفهوم الوعي الإستراتيجي في أواخر العقد السابع من القرن العشرين، وتم تطويره عن طريق إدارة المؤسسات على جميع المستويات الإدارية مع إبراز أهمية العوامل الخارجية والداخلية (Al-Kataib, 2018)، وأورد حسنين (2022) أن أول من عرف الوعي الإستراتيجي فلافل (Flavell, 1976) حيث أشار إلى أن الوعي يحتاج إلى معرفة، كما عرف الوعي الإستراتيجي بأنه معرفة الشخص، ودرجة الإدراك للعمليات المعرفية له، ثم بعد ذلك وضع هامبرك (Hambrick, 1981) تعريفه للوعي الإستراتيجي بأنه درجة وعي العاملين الرئيسيين بالأولويات الإستراتيجية الخاصة بالإدارة العليا للمؤسسة.

ويعد الوعي الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة؛ نظراً لدوره المهم في مساعدة المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية للبحث عن الفرص واستثمارها، وتفادي التهديدات التي قد تظهر في البيئة المحيطة بها، وتخفيف الآثار السلبية التي تؤثر في المؤسسة في إطار عملها، ولضمان استمراريتها (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020)، كما يعرف الوعي الإستراتيجي بأنه العملية الإدارية التي تقوم بفحص الموارد الداخلية المتوافرة للمؤسسة ومصادرها وكيفية استيعاب اللوائح والتعليمات الخاصة بالمؤسسة (Eccles, 2007).

ويعرف أيضاً بأنه: مقدرة العاملين على تجاوز الحدود المادية للأشياء من خلال الإدراك والتصوير، إضافة إلى التفكير في القضايا الداخلية والخارجية المحتمل وقوعها مستقبلاً وتؤثر على عمل المؤسسة (الحدراوي وآخرون، 2020). وعُرف الوعي الإستراتيجي بأنه درجة امتلاك المفكر

الإستراتيجي لحس الانتماء للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها بالبيئة المحيطة وتقديره لمدى خطورتها ليكون قادرًا على التمييز بين جميع المتغيرات المكانية والزمانية بسرعة كبيرة تفكيرًا وتنفيذًا من خلال فهمه لهذه المتغيرات وتحليلها وتفسيرها بناءً على موقف واضح ورؤية سليمة (ناصرالدين، 2018).

ومن تعريفات الوعي الإستراتيجي بأنه: مقدرة صانع القرار داخل المؤسسة على أن يكون على معرفة ووعي بما يتعلق بالمؤسسة سواءً في بيئتها الخارجية لتفادي التهديدات واقتناص الفرص أو بالبيئة الداخلية من حيث المعرفة والفهم للعاملين، ولموارد المؤسسة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، فالوعي الإستراتيجي يعد مفهومًا يشمل جميع عناصر المؤسسة وتقسيماتها للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة (Al-Badayneh, 2021).

وكذلك هو عبارة عن نظام تسعى من خلاله المؤسسة لتكوين نظرة شاملة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف معرفة الوضع الداخلي، واستشراف الوضع المستقبلي (الفتلاوي وآخرون، 2020)، ومن تعريفاته ما أورده الحيلة والمصري (2020) بأنّ الوعي نتيجة لعملية الإدراك، حيث يمكن اعتبار الإدراك شرطًا ومتطلبًا مسبق للوعي، وأنّ الوعي الإستراتيجي هو الفهم والإدراك الفكري لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو المقدرة على تحديد الخيارات والبدائل الإستراتيجية المستقبلية، ويمكن اعتبار الوعي الإستراتيجي أساسًا للتفكير الإستراتيجي الفعال.

وعرفه ربابعة (2020) على أنّه قدرة صاحب القرار في المؤسسة على الإدراك والوعي التام بكل ما يتعلق بالمؤسسة وما يجري في البيئة المحيطة بها لتجنب المخاطر واستغلال الفرص، والوعي بالبيئة الداخلية عبر معرفة وفهم للموارد المنظمة المتوافرة، والطاقات البشرية بتشكيلاتها المتعددة، وهوما يعني أنّ الوعي الإستراتيجي مفهوم شامل لجميع مكونات المؤسسة وتقسيماتها لتحقيق اهداف المؤسسة.

إنّ الوعي الإستراتيجي يشتمل على مقدرة أصحاب القرارات في المؤسسة على الإدراك التام والتبصر بجميع ما يتعلق بالمؤسسة، وما يجري في محيطها الخارجي، لنقادي أي مخاطر محتملة واستغلال الفرص التي قد تظهر، من خلال معرفتهم بما تتضمنه بيئة المؤسسة الداخلية من الموارد الحالية بشرية وعناصر للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في النهاية (اسعيفان، 2021). ويشار إلى أنّ الوعي الإستراتيجي هو مقدرة مدير المؤسسة على الملاحظة واتخاذ قرارات حكيمة لصالح الذات والأشخاص العاملين معه، والمجتمع بشكل عام في الحياة المهنية والخاصة (Young, 2016). وفي المؤسسات التعليمية، تعرفه المساعدة (2020) بأنه قدرة مدراء المدارس على اغتنام الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والداخلية من خلال جمعهم للمعلومات المتوفرة وتقييمها. وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن القول إنّ الوعي الإستراتيجي: هو قدرة قائد المدرسة على الوصول إلى درجة عالية من التوافق في التصور والادراك الصحيح لما يتعلق بالمدرسة من متغيرات خارجية وداخلية من خلال عمليات إدارية تساعد في تحقيق أقصى قدر ممكن من أهداف المدرسة الإستراتيجية.

أهمية الوعي الإستراتيجي

ذكرت الأدبيات أنّ الوعي الإستراتيجي يعد أحد المقومات الإيجابية التي يتم من خلالها دمج العاملين مع الوظيفة، والتركيز على تأدية المهام، والحرص على جودة الخدمات المقدمة وفائدة المؤسسة، كما يحافظ على التوازن البيئي (حسن، 2012). ويؤثر الوعي الإستراتيجي في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويؤثر في الأداء العام لها وفي مكانتها في المجتمع، إضافة إلى ذلك فإنّ الوعي الإستراتيجي يعد دافعاً لتعزيز سلوك العاملين في المؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Al-Kataib, 2018).

وتبرز أهمية الوعي الإستراتيجي من خلال إسهامه في ترشيد القرارات، ومساعدة متخذي القرار من خلال تزويدهم بالمعلومات الكاملة لمساعدتهم في اتخاذ القرار السليم والعقلاني، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أنّ الوعي الإستراتيجي يقدم للمؤسسة نظام معلومات متكامل من خلال تحليل الظروف البيئية، عبر نظام معلومات استراتيجي لجميع الأحداث البيئية، للحصول على معلومات المنافسين، وتحديد سياساتهم وإستراتيجياتهم السوقية، وأنّ هذه المعلومات تم جمعها بطريقة منهجية مؤسسية، ليسهل الوصول إليها عند الحاجة (Davis et al., 2012).

ويشكل الوعي الإستراتيجي جسراً عند وجود فجوات في التخطيط التنظيمي، مما يساعد صانع القرار بالتحقق من ذلك، كذلك يساعد الوعي الإستراتيجي في تحديد الأهداف الإستراتيجية لصانع القرار، إضافة إلى تأثير الوعي الإستراتيجي في أداء المؤسسة ومكانتها في السوق وميزتها التنافسية، فهو يعد دافعاً لتعزيز سلوك العاملين، لتقديم أفضل أداء لديهم من أجل تحقيق الأهداف (AI- Khatib, 2018).

لقد تزايدت أهمية الوعي الإستراتيجي مؤخرًا، ويعود ذلك لطبيعة البيئة التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر بجميع عواملها، مما جعل المؤسسات التعليمية بحاجة إلى بناء وتطوير مهارات على جميع المستويات الإدارية؛ لأن الإدارة هي الجهة المسؤولة عن توجيه المؤسسة للمستقبل، إضافة إلى مسؤوليتها عن تحقيق أهدافها، حيث أصبح الوعي الإستراتيجي نهجًا فكريًا، يمتاز بالحدثة وريادة الأعمال، كما أنه يساعد في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطوير عملها من خلال العمليات الإدارية (Al-Badayneh, 2021).

أهداف الوعي الإستراتيجي

تظهر أهداف الوعي الإستراتيجي في رفع مستوى خبرة المديرين في استخدام الموارد المتوفرة في المؤسسة بطريقة فاعلة، إضافة إلى مقدرتهم على إدراك التغيرات المتوقعة مستقبلاً، ويهدف أيضاً

إلى مساعدة المديرين على تحديد الشروط الأساسية والمطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات، مما يجعل عملية صنع القرار مبنية على أساس الخبرة وليست على الحدس والتوقع، ويساعد المديرين على معرفة وتحديد احتياجات ورغبات العملاء وإشباعها، والتعرف إلى حجم الأسواق التنافسية مما يترتب عليه إدراك خطط المنافسين الإستراتيجية، إضافة إلى مساعدة المديرين في تحليل وتقييم شاملين للبيئتين الداخلية والخارجية، ووضع إستراتيجيات لمواجهة التحديات الناشئة (خطاب ومحمود، 2021).

كما أنّ المؤسسات تتطلع لنشر الوعي الإستراتيجي بهدف تحسين مواقفها التنافسية، وتسعى إلى التكيف مع المتغيرات البيئية باختلافاتها؛ بهدف التحكم في البيئة من خلال اغتنام الفرص المتاحة وتفادي التهديدات، كما أنّ الهدف الرقابي المتمثل في تحديد ومتابعة التطورات التي تحدث في تقديم الخدمات في الأسواق، وما يرافقها من تطورات تكنولوجية هو من أهم الأهداف التي يحققها الوعي الإستراتيجي، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم خدمات متميزة عن غيرها، وعالية الجودة تلبى احتياجات السوق ومتطلبات العملاء المتغيرة (Al-Badayneh,2021).

تسعى المؤسسات إلى نشر الوعي الإستراتيجي بهدف تحسين مكانتها التنافسية، والتكيف مع المتغيرات البيئية للتحكم بالمحيط واستثمار الفرص وتجنب التهديدات؛ لخلق فرص أعمال، وتحديد مخاطر عدم التأكد البيئي، ويهدف الوعي الإستراتيجي لتقييم تأثير بيئة العمل بأنواعها على المؤسسة، خاصة أن الوعي هو نموذج عقلي قائم على الحدس والإدراك، ويعد أسلوبًا للتنبؤ بالمستقبل وسناريواته للإحاطة بمجمل التغيرات التي تحدث في العالم حولنا، بهدف استثمار الفرص الذكية من خلال صياغة إستراتيجيات فاعلة لمواجهة التغيرات المحتملة (ريابعة، 2020).

العوامل المؤثرة في الوعي الإستراتيجي

يتأثر الوعي الإستراتيجي بعدد من العوامل منها عدم امتلاك الإدارة العليا للمؤسسة لمفاهيم الفكر الإستراتيجي، مما يعني ضعفًا في الوعي الإستراتيجي والإدراك، حيث تقتصر المشاركة في

وضع الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا مما يؤثر في وعي العاملين في المستويات الإدارية الأخرى بإستراتيجية المؤسسة، كما إنّ القرار الفردي في بعض المؤسسات ينعكس سلبًا على عملية التطوير، مما يُحدث عدم وعي إستراتيجي لدى إدارة المؤسسة والعاملين، إضافة إلى الغموض في تعامل إدارة المؤسسة مع العاملين مما يؤثر في محاولة رفع مستوى الوعي الإستراتيجي للعاملين في المؤسسة (Davis et.al, 2012).

ذكرت المساعفة (2022) نقلًا عن بشارة وحسين (2021) أن هنالك بعض المعوقات التي تقلل من قدرة المؤسسة على رفع مستوى الوعي الإستراتيجي، من أهمها الحاجة إلى وقت طويل لتعزيز وتقوية الوعي الإستراتيجي لدى المدير والعاملين في المؤسسة، إضافة إلى عدم توافر القناعة الكافية لدى إدارة المؤسسة بالإستراتيجية الحالية أو المستقبلية لها، وكذلك عدم مقدرة إدارة المؤسسة على إيجاد طرق فاعلة لتعزيز الوعي الإستراتيجي.

أبعاد الوعي الإستراتيجي

يرى إبراهيم والنعمي (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020) أنه يمكن تلخيص أبعاد الوعي

الإستراتيجي في أربعة أبعاد رئيسية هي:

1- **التشخيص الإستراتيجي:** وهو مجموعة من السلوكيات تساعد في تحديد الخلل ومحاولة علاجه

للولصول لما هو مطلوب، وتعتمد آلية عمله على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمتغيراتها،

والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف داخليًا والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.

2- **التقييم الإستراتيجي:** ويقصد به تحليل وتقييم مسارات العمل البديلة، والتعبير عن الأفكار

المستقبلية وإعادة صياغتها بطريقة تساعد في تقديمها وشرحها؛ ليسهل فهمها من قبل المديرين

التنفيذيين في المؤسسة.

3- **الاستيعاب والفهم:** وهو المقدرة على استيعاب المعرفة وفهمها وإعادة نشرها بين العاملين، مما يزيد من قدرتهم وتأثيرهم في استيعاب التغيرات التي تظهر في بيئة المؤسسة بسرعة، إضافة إلى فهم القيادات لجميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا يعني الوعي الكامل بالتغيرات البيئية من فرص وتهديدات، واستيعاب البيانات والمعلومات الجديدة والحالية وربطها من أجل استخدامها في حالات التغيير البيئي في البيئة المستقبلية، وفهم الإستراتيجيات والأهداف ورؤية ورسالة المؤسسة.

4- **الاستجابة:** وتعني الوعي بالمتغيرات الخارجية أو التحديات في البيئة الخارجية، والاستجابة لها كما أنها جملة من القرارات والإجراءات، التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ خطط طويلة الأجل مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها إجراءات تتخذها المؤسسة تماشيًا مع التغيرات البيئية لتفعيل قدرتها على توفير الموارد المطلوبة.

وقد حددت ربابعة (2020) والمساعدة (2022) أبعاد الوعي الإستراتيجي بثلاثة أبعاد رئيسية، هي: **أولاً:** الوعي بالرؤية والرسالة: وهو يعني أن الوصول إلى المستقبل الذي تتطلع إليه المؤسسة (المدرسة) يحتاج إلى رؤية واضحة، وتشير الرؤية إلى تلك الصورة الذهنية لمستقبل المؤسسة، كما تشير إلى الهدف الملهم طويل الأمد، أما الرسالة فتوضح ما تفعله المؤسسة ولماذا.

ثانياً: الوعي بالأهداف الإستراتيجية: وهي مستويات الأداء والنتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهي بمثابة أداة قياس للنتائج النهائية، كما أن الهدف يرتبط برسالة المؤسسة وعناصرها، فتحديد الأهداف هو الركيزة التي من خلالها يطور صانع القرار من أنشطة المؤسسة بطريقة أفضل، **ثالثاً:** الوعي البيئي: وهو قدرة المؤسسة على تمييز نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص، في البيئة الداخلية والخارجية التي تشمل عناصر خارج حدود المنظمة وداخلها، حيث لها القدرة على التأثير في المؤسسة.

أما الفتلاوي وآخرون (2020) والحيلة والمصري (2022) وعلى ومحمود (2023) فقد خلصوا

إلى أن أبعاد الوعي الإستراتيجي أربعة هي:

1- **الوعي الإستراتيجي الحالي:** إن تعزيز الوعي الإستراتيجي الحالي للمنظمة يتطلب وجود

إستراتيجية واضحة ومعروفة للجميع، ويتطلب إشراك العاملين في صياغة إستراتيجيتها العامة،

بالإضافة إلى إيجاد رؤية إستراتيجية لتوجيه جهود العاملين باتجاه تنفيذ الإستراتيجية العامة،

إضافة إلى ضرورة تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين، ورفدهم بكل ما يلزمهم من مهارات

ومعلومات تساعدهم في صياغة الإستراتيجيات، ووضع إستراتيجيات ذات برامج مرنة لتنفيذ

المهام والأنشطة، والالتزام بالاستباقية في صنع القدرات التنافسية الجديدة.

2- **الوعي الإستراتيجي الداخلي:** إنّ الوعي الإستراتيجي الداخلي للمنظمة يتطلب وضع

الإستراتيجية بالإستناد إلى مقاييس أداء فعلية، وصياغة الإستراتيجية بقيم التميز، ووضع آليات

وخطوات إجرائية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتهيئة المناخ التنظيمي الأفضل لتطبيق

الإستراتيجية، وتوفير كفاءات بشرية تستطيع تنفيذ الإستراتيجية بفعالية، كما يتطلب وضع

إستراتيجيات واقعية للتغلب على المشكلات والظروف الطارئة، والالتزام بمبادئ الشفافية

الإستراتيجية، واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3- **الوعي الإستراتيجي الخارجي:** إن تحقيق الوعي الإستراتيجي الخارجي للمنظمة يتطلب البراعة

والرشاقة الإستراتيجية في استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها ووضع استراتيجيات

تنظيمية قادرة على التكيف مع الظروف البيئية على اختلافها، بالإضافة إلى أخذ المناخ

السياسي السائد، ومعدلات الأجور في المجتمع، ومعدلات النمو السكاني بعين الاعتبار عند

وضع الإستراتيجيات وتقرير التوجهات الإستراتيجية، كما يتطلب إنشاء علاقات تعاون وشراكة

وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات متعددة بهدف تبادل الخبرات والمعارف.

4- الوعي الإستراتيجي المستقبلي (المحتمل): الوعي الإستراتيجي المستقبلي للمنظمة يتطلب الاعتماد على الأسلوب العلمي في استشراف المستقبل، من خلال دراسة عدة سناريوهات وبدائل، ووضع رؤية مستقبلية لطريقة تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما يتطلب وضع إستراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية المؤثرة سواء سلباً أو إيجاباً في الإستراتيجية، بالإضافة إلى صنع استراتيجيات ابتكارية لضمان السيادة الإستراتيجية والحفاظ على مكانة المنظمة التنافسية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يلي عرض للدراسات السابقة بعد تقسيمها إلى قسمين، حيث يختص القسم الأول بالقيادة التحويلية، بينما يختص القسم الثاني بدراسات عن الوعي الإستراتيجي؛ لعدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات هذه الدراسة على -حد علم الباحث-.

الدراسات السابقة لمتغير القيادة التحويلية

هدفت دراسة أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) للتعرف إلى مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (275) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة حيث كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازلياً وفق الترتيب الآتي: أولاً الدافع الإلهامي، وثانياً الاعتبار الفردي، وثالثاً التأثير المثالي، وأخيراً الاستشارة الفكرية.

هدفت دراسة عمايرة وعاشور (2020) إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد - الأردن واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وقد تم تطبيقها على عينة عددها (253) معلماً ومعلمة وتوصلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قسبة إربد -الأردن كانت متوسطة بصورة إجمالية وكانت نتائج الأبعاد الأربعة تنازلياً بالترتيب الآتي: أولاً: التحفيز بدرجة مرتفعة، وثانياً: الاهتمام الفردي بدرجة متوسطة، ثالثاً: الجاذبية والتأثير بدرجة متوسطة، رابعاً: الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة ليو (Liu, 2021) إلى اكتشاف العلاقة بين القيادة المدرسية التحويلية للمديرين والفاعلية الجماعية للمعلمين في المدارس الثانوية العليا الحضرية الصينية واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (759) معلماً ومعلمة وكانت أبرز النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العليا الحضرية الصينية متوسطة، حيث أظهرت النتائج أنّ أبعاد تحديد الاتجاهات وإدارة البرنامج التعليمي كانت إيجابية على بعد كفاءة المجموعة فقط و أبعاد إدارة برنامج تعليمي وتطوير الأشخاص كان له أثر إيجابي على الفعالية الجماعية.

أما دراسة الليمون (2022) فهدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر جاءت مرتفعة على الترتيب الآتي تنازلياً أولاً: الاهتمام الفكري، ثانياً: التحفيز والإلهام، ثالثاً: الجاذبية والتأثير، رابعاً: الاستثارة الفكرية.

هدفت دراسة مانغ (Meng, 2022) قياس تأثير القادة التحويليين في الكليات والجامعات في الصين على ابتكار الإدارة التعليمية من خلال الابتكار التنظيمي للمدرسة بناء على نظرية التعلم

العميق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مختلطة بين العنقودية والعشوائية البسيطة طبقت على (1022) مدرسًا جامعيًا، وأظهرت النتائج أن لأسلوب القيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا على ابتكار المعلمين في التدريس، وجاءت نتائج أبعاد القيادة بشكل عام بمستوى مرتفع، وكان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازليًا على النحو الآتي: أولاً التأثير المثالي، ثانيًا التحفيز الإلهامي، ثالثًا الاستثارة الفكرية، رابعًا الاعتبارات الفردية.

بينما هدفت دراسة أبو غيث (2022) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور للقيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (302) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور كانت بدرجة مرتفعة، حيث جاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازليًا حسب الترتيب الآتي: في المرتبة الأولى التأثير والجاذبية، وفي المرتبة الثانية الاستثارة الفكرية، وفي المرتبة الثالثة التحفيز والإلهام، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة الاعتبارات الفردية.

وفيما يتعلق بدراسة البطاشي (2023) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس في دافعية المعلمين بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (377) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بسلطنة عُمان جاءت فوق المتوسط بصورة إجمالية. وكانت نتائج أبعاد القيادة التحويلية على النحو الآتي تنازليًا: الاستثارة العقلية، يليها التأثير المثالي، ثم الاعتبار الفردي، وأقلها الحافز الإلهامي.

أما دراسة الشمري (2023) فكان هدفها التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (375) من القادة التربويين وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء التأثير والجاذبية أولاً، والاستثارة الفكرية ثانياً، والتحفيز والإلهام ثالثاً، ورابعاً الاعتبارات الفردية.

كما هدفت دراسة زيمنشيز-روساس وآخرون (Sánchez-Rosas et.al,2023) إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية الجماعية للمعلم ودور الوساطة في الرضا عن الموارد الوظيفية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في الأرجنتين من مدارس مختلفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أنّ للقيادة التحويلية مؤشر مباشر على الرضا الوظيفي، ومؤشر غير مباشر على الكفاءة الذاتية الجماعية للمعلم، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية وفق الترتيب الآتي تنازلياً: أولاً، التأثير المثالي وثانياً، الاعتبارات الفردية، ثالثاً، الاستثارة الفكرية، رابعاً، التحفيز الإلهامي.

أما دراسة ينغ (Yang, 2023) فقد هدفت للتعرف على دور القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تحسين الكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في الصين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما كانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 177 معلم ومعلمة تربية رياضية في الصين، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد

القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الرياضية وفق الترتيب الآتي تنازلياً: أولاً التحفيز الإلهامي، ثانياً الاعتبارات الفردية، ثالثاً التأثير المثالي، رابعاً الاستثارة الفكرية.

وجاءت دراسة الجمعة (2023) للتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والدراسات الإنسانية وكلية المجتمع في حرملاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (105) أعضاء من هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول أبعاد القيادة التحويلية على درجة توافر كبيرة، وجاءت وفق الترتيب الآتي تنازلياً: أولاً الاعتبارات الفردية، ثانياً التأثير المثالي، وثالثاً التحفيز الإلهامي رابعاً الاستثارة الفكرية.

الدراسات السابقة لمتغير الوعي الإستراتيجي

هدفت دراسة الفتلاوي وآخرون (2020) للتعرف على تأثير الوعي الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي على مستوى الجامعات الأهلية في العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (104) مدرسين في الجامعات الأهلية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن الوعي الإستراتيجي بأبعاده يؤثر بشكل إيجابي في التعلم الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية حيث جاءت أبعاد الوعي الإستراتيجي بمستوى مرتفع وفق الترتيب الآتي: أولاً الوعي الإستراتيجي بالوضع الراهن، وثانياً الوعي الإستراتيجي الداخلي، وثالثاً الوعي الإستراتيجي الخارجي، ورابعاً الوعي الإستراتيجي المستقبلي.

وسعت دراسة يوسف وطاهر (Yousif & Taher, 2021) لتحديد مستوى الوعي الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتشكلت عينة الدراسة من (102) قائدًا تربويًا يمثلون (5) جامعات خاصة في إقليم كردستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي، كما أظهرت توافر بنسبة جيدة لبعدين الوعي الإستراتيجي، الوعي الإستراتيجي الخارجي، والوعي الإستراتيجي الداخلي لدى القادة التربويين في الجامعات الخاصة في كردستان.

هدفت دراسة البداينة (Al-Badayneh, 2021) للتعرف على تأثير الوعي الإستراتيجي في تعزيز الجهاز المناعي التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات الغذاء الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (150) مديرًا وعاملًا من (113) شركة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات الأفراد للوعي الإستراتيجي في الشركات مرتفع وجاءت أبعاد الوعي الإستراتيجي حسب الترتيب الآتي تنازليًا: الوعي بالبيئة الخارجية أولًا، يليه الوعي بالبيئة الداخلية ثانيًا، ثم الوعي بالأهداف الإستراتيجية ثالثًا.

أما دراسة المساعدة (2022) فقد هدفت إلى تعرف الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبانة أداة جمع، وتكونت عينة الدراسة من (267) مساعدًا ومساعدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم كان عاليًا، وجاءت الأبعاد الثلاثة للوعي الإستراتيجي وفق الترتيب الآتي تنازليًا: الوعي برسالة المدرسة ورؤيتها أولًا، يليه الوعي بالأهداف الإستراتيجية ثانيًا، ثم الوعي البيئي ثالثًا.

وهدفت دراسة الحيلة والمصري (2022) للتعرف على مستوى الوعي الإستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتم اختيار عينة مكونة من (126) موظفًا وموظفة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الوعي الإستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية كان ضعيفًا بشكل إجمالي، وكانت نتائج الأبعاد الأربعة للوعي الإستراتيجي وفق الترتيب التنازلي الآتي: أولاً: الوعي الإستراتيجي الخارجي بدرجة متوسط، يليه الوعي الإستراتيجي المستقبلي بدرجة ضعيف ثانيًا، ثم الوعي الإستراتيجي الحالي بدرجة ضعيف ثالثًا، ورابعًا الوعي الإستراتيجي الداخلي بدرجة ضعيف.

أما دراسة ولي وعابد (Wali & Abid, 2022) فهدفت للتعرف إلى دور الوعي في تحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في محافظة أربيل - إقليم كردستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (85) عضوًا من أعضاء مجالس الكليات في جامعات المحافظة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عالية بين الوعي الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية، كما أظهرت توافر بنسبة جيدة لبعدي الوعي الإستراتيجي الوعي الإستراتيجي الخارجي، الوعي الإستراتيجي الداخلي لدى العاملين في مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في محافظة أربيل.

فيما هدفت دراسة حسنين (2022) للتعرف إلى دور الوعي الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية في الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بـ (367) موظفًا وموظفة من العاملين في البنوك، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية في الكويت كانت بمستوى مرتفع، وجاءت أبعاد الوعي الإستراتيجي مرتبة تنازليًا كالآتي:

أولاً الوعي بالبيئة الخارجية، وثانياً الوعي بالبيئة الداخلية، وثالثاً الوعي برؤية ورسالة البنك، ورابعاً الوعي بالأهداف الإستراتيجية.

بينما هدفت دراسة فراج (Faraj, 2022) لتحديد أثر الوعي الإستراتيجي في الحد من المخاطر في شركات التأمين العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والمقابلات الشفهية، وتشكلت عينة الدراسة من (64) شخصاً من القيادات العليا والمتوسطة والتنفيذية في شركات التأمين العراقية، وأظهرت النتائج وجود علاقة أخلاقية بين الوعي الإستراتيجي بأبعاده ومخاطر شركات التأمين وجاءت أبعاد الوعي الإستراتيجي وفق الترتيب الاتي تنازلياً حسب مستوى التأثير: أولاً التشخيص، وثانياً الاستجابة، وثالثاً العنصر البشري، ورابعاً الاستيعاب، وخامساً التقييم.

أما دراسة تاشجيت وآخرون (Taşgit et al., 2023) فقد هدفت معرفة الدور الوسيط للقدرة الإستراتيجية في العلاقة بين الوعي الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي العلائقي وكانت عينة البحث مكونة من 391 مدير شركة في تركيا من مختلف القطاعات الاقتصادية وأظهرت النتائج وجود دور كبير للقدرة الإستراتيجية في العلاقة بين الوعي الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية من خلال بعدين للوعي الإستراتيجي هما الوعي بالفرص الوعي بالتهديدات وكانت النسبة لكلا البعدين معاً 67% بواقع 44% لبعد الوعي بالفرص و23% لبعد التهديدات.

وجاءت دراسة علي ومحمود (2023) بهدف تحليل العلاقة التأثيرية بين الوعي الإستراتيجي والازدهار التنظيمي من خلال إدارة المواهب البشرية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (94) قائداً أكاديمياً (عميد، مساعد عميد، رئيس قسم) ومن

أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للوعي الإستراتيجي في الازدهار التنظيمي، كما أظهرت وجود تأثير غير مباشر للوعي الإستراتيجي في الازدهار التنظيمي عبر إدارة المواهب البشرية وقد جاءت أبعاد الوعي الإستراتيجي جميعها بمستوى جيد جدًا وفقا للترتيب الآتي: أولاً الوعي الإستراتيجي الخارجي، وثانياً الوعي الإستراتيجي الخارجي، وثالثاً الوعي الإستراتيجي المرتقب، ورابعاً الوعي الإستراتيجي الحالي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات في أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير والجاذبية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالفرد، كما تشابهت مع جميع الدراسات في أداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة بالاستبيان واتفقت مع دراسات عاشور وعمار (2020) وأبوغيث (2022)، والبطاشي (2023)، ومنغ (meng,2022)، وزيمينشيز-روساس وآخرون (Sánchez-Rosas et al., 2023) من حيث المنهج المستخدم الوصفي الارتباطي بينما كان المنهج الوصفي مستخدماً في دراسات أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016)، وليو (Liu, 2021)، والليمون (2022)، والشمري (2023)، يانغ (Yang, 2023)، والجمعة (2023).

واختلفت الدراسة عن دراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة حيث كان أجريت هذه الدراسة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان بينما الدراسات السابقة تنوعت فيها مجتمعات الدراسة حيث طبقت دراسة أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) في ماليزيا ودراسة عمارية وعاشور (2020)، دراسة أبو غيث (2022)، دراسة الليمون (2022) في الأردن لكن في المدارس الحكومية، أما دراسة (Liu, 2021)، ودراسة مينج (Meng, 2022)، ودراسة يانغ

(Yang, 2023) طبقت في الصين، فيما طبقت دراسة البطاشي (2023) في سلطنة عُمان ودراسة الشمري (2023) في قطر، ودراسة زيمينشيز-روساس (Sánchez-Rosas et al., 2023) في الأرجنتين.

كما اختلفت هذه الدراسة في عينة الدراسة عن دراسة الشمري (2023) حيث كانت عينة الدراسة مكونة من القادة التربويين، ودراسة منغ (Meng, 2022) والجمعة (2023) كانت عينتهما متمثلة بمدرسين جامعيين، واتفقت الدراسة مع دراسات أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al., 2016)، وعميرة وعاشور (2020)، وليو (Liu, 2021)، والليمون (2022)، وأبو غيث (2022)، والبطاشي (2023)، ودراسة زيمينشيز-روساس (Sánchez-Rosas et al., 2023) ويانغ (2023) yang, حيث كانت العينة متمثلة بالمعلمين والمعلمات.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بمتغير الوعي الإستراتيجي

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الفتلاوي وآخرون (2020) ودراسة الحيلة والمصري (2022)، ودراسة علي ومحمود (2023) في أبعاد الوعي الإستراتيجي: الوعي الإستراتيجي الخارجي، والوعي الإستراتيجي المستقبلي، والوعي الإستراتيجي الحالي، والوعي الإستراتيجي الداخلي، أما ببعدي الوعي الإستراتيجي الداخلي، الوعي الإستراتيجي الخارجي فاتفقت مع دراسات يوسف وطاهر (Yousif & Taher, 2021) وولي وعابد (Wali & Abid, 2022)، فيما اختلفت مع دراسات المساعدة (2022) وتاشجيت وآخرون (Taşgit et al., 2023) وحسنين (2022) وفراج (Faraj, 2022) في أبعاد الوعي الإستراتيجي.

أما من حيث منهج الدراسة فقد تشابهت مع دراسة المساعدة (2022) وتاشجيت وآخرون (Taşgit et al., 2023) في المنهج الوصفي الارتباطي، بينما استخدمت دراسات البداينة (Al-

(Badayneh, 2021)، الحيلة والمصري (2022)، ويوسف وطاهر (Yousif & Taher, 2021)، وولي وعابد (Wali & Abid, 2022)، وفراج (Faraj, 2022)، وعلي ومحمود (2023) المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسات حسنين (2022)، والفتلاوي وآخرون (2020) فقد كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة فإن هذه الدراسة تفردت عن الدراسات السابقة حيث تمثلت العينة بالمعلمين والمعلمات، فيما كانت العينة في الدراسات السابقة متمثلة بقيادات إدارية واداريين وموظفين ومساعدى مدراء وموظفي بنوك وشركات.

اما مكان تطبيق الدراسة فقد تشابهت مع دراسة المساعدة حيث طبقت في المدارس الخاصة الأردنية في مدينة عمّان، بينما طبقت دراسة البداينة (Al-Badayneh, 2021) في شركات الغذاء الأردنية، ودراسة حسنين، (2022) في البنوك الكويتية، ودراسة تاشجيت وآخرون (Taşgit 2023) et al., طبقت في الشركات التركية، ودراسة فراج (Faraj, 2022) طبقت في شركات التأمين العراقية، أما دراسات الفتلاوي وآخرون (2020)، ويوسف وطاهر (Yousif & Taher, 2021)، وولي وعابد (Wali & Abid, 2022)، وعلي ومحمود (2023) طبقت في الجامعات العراقية، فيما طبقت دراسة الحيلة والمصري (2022) في كلية فلسطين التقنية.

وتميزت هذه الدراسة من حيث حدودها الموضوعية لقيامها بالجمع بين متغيرين لم يسبق الجمع بينهما، وهما: القيادة التحويلية والوعي الإستراتيجي -على حد علم الباحث- كما تميزت بمكان الحدود المكانية حيث طبقت في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، كما تميزت عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية لتطبيق الدراسة وهو الفصل الدراسي الثاني من العام 2023-2024م.

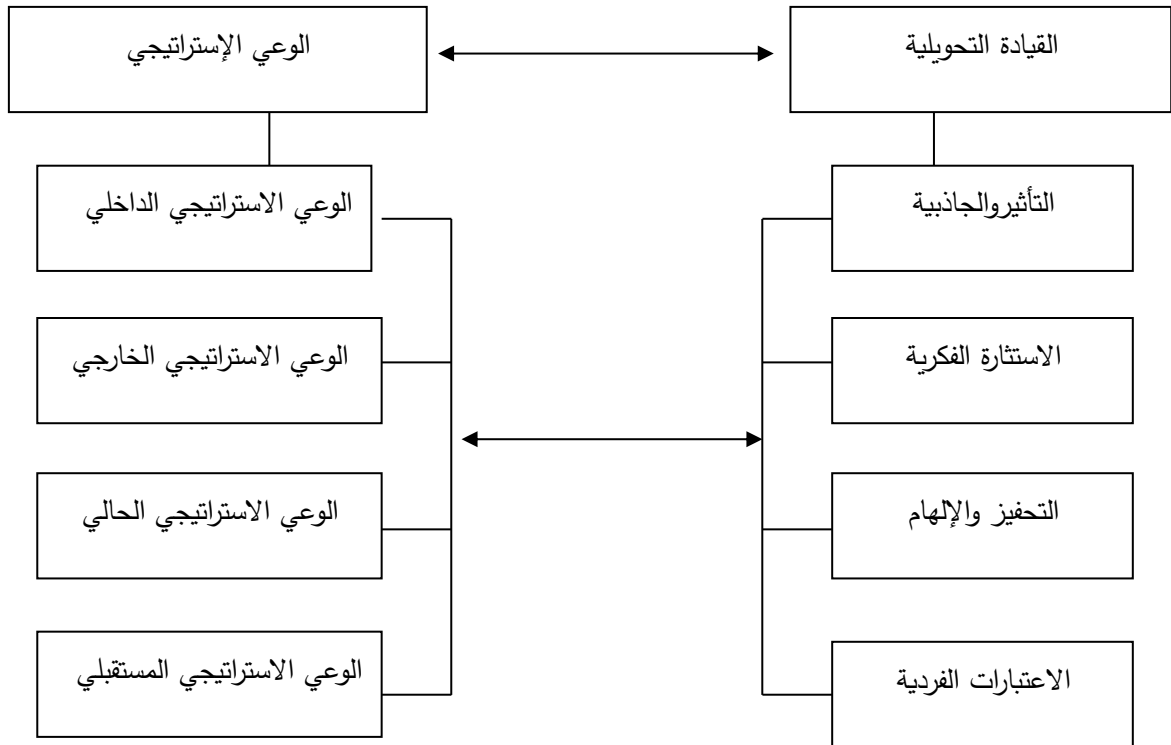
الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

يحتوي هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم في الدراسة ومجتمعها وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والتحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراءاتها والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي.

نموذج الدراسة



يُظهر النموذج رقم (1) أبعاد متغيرات الدراسة وشكل العلاقة الارتباطية بينهم وبين ابعادهم.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (2699)، مقسمين (303) ذكور و(2396) إناث، وذلك بحسب التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2023/2022.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ممن استجابوا على الاستبانة التي قام الباحث بتوزيعها بالصورة الالكترونية ضمن مجتمع الدراسة، استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجي ومورجان (Kreicie, R & Morgan, D, 1970) بنسبة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) وتم توزيع رابط الكتروني للاستبانة على افراد مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

توزع أفراد العينة وفق متغيراتها الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	21.7
	أنثى	278	78.3
	المجموع	355	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	69	19.4
	5 إلى أقل من 10	100	28.2
	10 سنوات فأكثر	186	52.4
	المجموع	355	%100
المستوى العلمي	بكالوريوس	252	71
	دراسات عليا	103	29
	المجموع	355	%100

يظهر الجدول رقم (5) أنّ عينة الدراسة البالغة (355) قد توزعت حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي: متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور (77) وشكلوا ما نسبته (21.7%)، أما الإناث فقد بلغ عددهن (278) وشكلن ما نسبته (78.3%)، أما متغير الخبرة فقد بلغ عدد من خبرتهم أقل من 5 سنوات (69) ونسبة مئوية (19.4%)، وبلغ عدد من خبرتهم أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 (100) ونسبة مئوية (28.2%)، فيما بلغ عدد من خبرتهم أكثر من 10 سنوات (186) ونسبة مئوية (52.4%)، وفيما يتعلق بمتغير التحصيل العلمي فقد بلغ عدد من يحملون درجة البكالوريوس (252) بنسبة مئوية (71%)، وبلغ عدد من يحملون مؤهلات الدراسات العليا (103) ونسبة مئوية (29%).

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة استناداً إلى الأدب النظري والرجوع إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال عمل مصفوفة للأبعاد رقم (1) لتحديد أكثر الأبعاد تكراراً في أحدث الدراسات المتوفرة في موضوع الدراسة، إضافة إلى آراء بعض المختصين التربويين، حيث تم تجزئت الأداة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول البيانات الديموغرافية، والجزء الثاني متغير القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأردنية الخاصة وتم تصميم هذا الجزء بالعودة إلى بعض دراسات مثل أبو غيث (2022)، والليمون (2022)، والشمري (2023)، ويانغ (Yang, 2023) وتم تحديد هذا المتغير في أربعة أبعاد هي: التأثير والجاذبية، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وفي الجزء الثالث كان متغير الوعي الاستراتيجي حيث تم تصميم هذا الجزء بالرجوع إلى بعض الدراسات مثل الفتلاوي وآخرون (2020)، ويوسف وطاهر (Yousif & Taher, 2021) والحيلة والمصري (2022)، وعلى ومحمود (2023) وتم تحديد هذا المتغير

بأربعة أبعاد هي: الوعي الإستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (76) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة التحويلية من (40)، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالوعي الإستراتيجي من (36) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها على (11) محكم في تخصصات: الإدارة التربوية، المناهج وأساليب التدريس، القياس والتقويم، علم النفس التربوي، في وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية، لتقديم آرائهم في ما يخص انتماء الفقرات للأبعاد المندرجة تحتها، وسلامتها العلمية واللغوية، إضافة لوضوح الفقرات وأي تعديلات أو آراء يرونها مناسبة سواء بالتعديل أو النقل أو الحذف، وبناءً على آراء المحكمين فقد تم الإبقاء على الفقرات التي كانت نسبة الاتفاق عليها (7) محكمين فأكثر، حيث بلغ عدد الفقرات للقسم الثاني من الأداة المتعلق بالقيادة التحويلية (33) فقرة، بينما القسم الثالث المتعلق بالوعي الاستراتيجي فقد بلغ عدد فقراته النهائية (29) فقرة بعد حذف (14) فقرة، وعليه فقد أصبح عدد الفقرات النهائي لأداة الدراسة (62)، والملحق رقم (3) يظهر الصورة النهائية لأداة الدراسة، ويظهر الجدول رقم (1) الاداة بمتغيرها وأبعاد كل متغير وعدد فقراته.

الجدول (2)

أبعاد الاستبانة بمتغيرها وعدد فقراتها

عدد الفقرات	الأبعاد	رقم البعد	الجزء
7	التأثير والجاذبية	1	القيادة التحويلية
9	الاستثارة الفكرية	2	
9	التحفيز والإلهام	3	
8	الإعتبارات الفردية	4	
33	مجموع الفقرات		

عدد الفقرات	الأبعاد	رقم البعد	الجزء
9	الوعي الاستراتيجي الداخلي	1	الوعي الاستراتيجي
7	الوعي الاستراتيجي الخارجي	2	
6	الوعي الاستراتيجي الحالي	3	
7	الوعي الاستراتيجي المستقبلي	4	
29	مجموع الفقرات		
62	مجموع الفقرات الكلي		

تصحيح الأداة

استخدم الباحث تدرج ليكرت الخماسي لمتغيري الدراسة: القيادة التحويلية، والوعي الاستراتيجي، وتم تحديد خمس مستويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، كالآتي موافق بشدة بوزن (5)، موافق بوزن (4)، موافق الى حد ما بوزن (3)، غير موافق بوزن (2)، غير موافق بشدة بوزن (1)، وخمس مستويات لمستوى الوعي الاستراتيجي، كالآتي موافق بشدة بوزن (5)، موافق بوزن (4)، موافق الى حد ما بوزن (3)، غير موافق بوزن (2)، غير موافق بشدة بوزن (1)، واستخدم الباحث طريقة الفئات المتساوية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وللحكم على المتوسطات الحسابية تم استخدام المعايير التالية:

درجة (ممارسة - مستوى) منخفضة تراوحت بين (1.00-2.33)

درجة (ممارسة - مستوى) متوسطة تراوحت بين (2.34-3.67)

درجة (ممارسة - مستوى) مرتفعة تراوحت بين (3.68-5.00)

صدق البناء لأداة الدراسة

للتأكد من صدق البناء الخاص بأداة الدراسة تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي له، وبين الفقرات والاستبانة ككل لمتغير القيادة التحويلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي له وبين الفقرات والاستبانة ككل لمتغير الوعي الاستراتيجي، ويبين الجدول رقم (2) القيم الخاصة بمعاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية بالبعد ومع الاستبانة ككل. ويبين الجدول رقم (3) القيم الخاصة بمعاملات ارتباط فقرات الوعي الاستراتيجي بالبعد ومع الاستبانة ككل.

الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية مع البعد ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.82	**0.64	18	**0.85	**0.81
2	**0.91	**0.71	19	**0.83	**0.70
3	**0.76	**0.53	20	**0.89	**0.78
4	**0.76	**0.59	21	**0.88	**0.82
5	**0.84	**0.68	22	**0.91	**0.83
6	**0.88	**0.74	23	**0.92	**0.83
7	**0.57	**0.34	24	**0.89	**0.70
8	**0.77	**0.64	25	**0.90	**0.81
9	**0.82	**0.67	26	**0.76	**0.70
10	**0.82	**0.69	27	**0.85	**0.82
11	**0.71	**0.54	28	**0.83	**0.77
12	**0.89	**0.77	29	**0.86	**0.81
13	**0.75	**0.61	30	**0.66	**0.48
14	**0.87	**0.76	31	**0.79	**0.67
15	**0.86	**0.78	32	**0.89	**0.81
16	**0.86	**0.74	33	**0.89	**0.82
17	**0.86	**0.83			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي له وبين الفقرة والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع البعد بين (0.57 - 0.92)، كما وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.34 - 0.83) وهي دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة (0.01) وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات الوعي الاستراتيجي مع البعد ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.67	**0.83	16	**0.90	**0.63
2	**0.80	**0.77	17	**0.85	**0.73
3	**0.84	**0.80	18	**0.89	**0.78
4	**0.93	**0.86	19	**0.87	**0.92
5	**0.88	**0.66	20	**0.75	**0.85
6	**0.90	**0.76	21	**0.74	**0.86
7	**0.90	**0.72	22	**0.73	**0.91
8	**0.91	**0.89	23	**0.94	**0.89
9	**0.82	**0.81	24	**0.93	**0.80
10	**0.91	**0.84	25	**0.94	**0.91
11	**0.89	**0.80	26	**0.91	**0.84
12	**0.87	**0.82	27	**0.91	**0.88
13	**0.90	**0.75	28	**0.88	**0.84
14	**0.85	**0.91	29	**0.86	**0.76
15	**0.92				**0.88

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي له وبين الفقرة والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع البعد بين (0.67 - 0.94)، كما وتراوحت معاملات

الإرتباط مع الدرجة الكلية بين (0.63 – 0.92) وهي دالة إحصائيًا، عند مستوى الدلالة (0.01) وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للفقرات حيث تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) معلم ومعلمة خارج عينة الدراسة، ويبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات للأبعاد بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير والجاذبية	7	0.90
	الدافعية الإلهامية	9	0.94
	الإستثارة الفكرية	9	0.96
	الاعتبارات الفردية	8	0.93
	القيادة التحويلية ككل	33	0.97
الوعي الاستراتيجي	الوعي الإستراتيجي الخارجي	9	0.95
	الوعي الاستراتيجي الحالي	7	0.89
	الوعي الاستراتيجي المستقبلي	6	0.96
	الوعي الاستراتيجي الخارجي	7	0.95
	الوعي الاستراتيجي ككل	29	0.98

يوضح الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة للأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين أبعاد متغير القيادة التحويلية (0.90 – 0.96)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.97)، وتراوحت معاملات الثبات بين أبعاد متغير الوعي الاستراتيجي (0.89 – 0.96)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، وهي قيم عالية تؤكد أن الأداة تقيس ما صممت لأجله.

إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري وأحدث الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. تصميم أداة الدراسة بالرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة ومصفوفة الابعاد، وعرض الأداة على المحكمين المختصين للتأكد من صدقها، واجراء التعديلات اللازمة للأخطاء الاملائية التي احتوتها أو إعادة صياغة حسب نتائج التحكيم.
3. التحقق من الاتساق الداخلي (ثبات الأداة) بطريقة ألفا كرونباخ.
4. مخاطبة إدارة الجامعة ووزارة التربية والتعليم للحصول على كتاب تسهيل مهمة للتطبيق حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة المدارس الخاصة في عمان لتسهيل مهمة الباحث والملاحق (4) و(5) تظهر كتب تسهيل المهمة.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بالصورة الإلكترونية واسترجاعها.
6. إجراء المعالجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج وتفسيرها، والخروج بالتوصيات.

المعالجة الإحصائية

- للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha).
- للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام نتائج معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمين على فقرات أبعاد القيادة التحويلية ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة مرتبة تنازليًا

درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.70	4.11	التأثير والجاذبية	1	1
مرتفعة	0.77	3.96	الاستثارة الفكرية	2	2
مرتفعة	0.82	3.86	الاعتبارات الفردية	3	4
مرتفعة	0.80	3.83	الدافعية الإلهامية	4	3
مرتفعة	0.72	3.93	القيادة التحويلية ككل		

يتضح من الجدول (6) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة

العاصمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف

معيارى (0.72)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية

للأبعاد الفرعية على النحو التالي: جاء بُعد التأثير والجاذبية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)

وانحراف معيارى (0.70)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية بُعد الاستثارة

الفكرية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ثم في المرتبة الثالثة بُعد الإعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل بعد من الأبعاد ويتضح ذلك من خلال الجداول (7، 8، 9، 10).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة لُبعد التأثير والجاذبية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	4.40	0.79
2	2	4.18	0.91
4	3	4.10	0.96
5	4	4.04	0.93
6	5	4.03	0.92
3	6	4.02	0.86
7	7	4.01	0.93
		4.11	0.70

يتضح من الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة

العاصمة لفقرات بُعد التأثير والجاذبية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف

معياري (0.70)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (4.01-4.40)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي

تنص على "التعامل مع العاملين بطريقة تنال احترامهم" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11)

وانحراف معياري (0.70) تليها الفقرة رقم (2) "تقدير الإنجازات التي تم تحقيقها" حيث حصلت على

الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.91)، بينما حصلت الفقرة (3) التي تنص على "تقبل آراء العاملين" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.86)، في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معيار (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بُعد الاستشارة الفكرية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	1	تبنى أسلوب الحوار الفعال في العمل	3.97	0.87	مرتفعة
1	2	تحفيز العاملين على تقديم مقترحاتهم	3.93	0.88	مرتفعة
2	3	إشراك العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل	3.90	0.97	مرتفعة
7	4	تحفيز العاملين للتغلب على تحديات العمل	3.89	0.93	مرتفعة
9	5	اقترح طرق إبداعية لإنجاز المهام الموكلة للعاملين	3.89	0.96	مرتفعة
3	6	صنع جو تنافسي بين العاملين	3.81	0.95	مرتفعة
4	7	تهيئة بنية تحتية محفزة على الإبداع	3.81	1.06	مرتفعة
6	8	تقبل النقد البناء	3.79	0.96	مرتفعة
5	9	إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية	3.48	1.01	متوسطة
		الاستشارة الفكرية (الكلي)	3.83	0.80	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة ل فقرات بُعد الاستشارة الفكرية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.80)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.48-3.97)، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تبنى أسلوب الحوار الفعال في العمل" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.97) وانحراف معياري (0.87) تليها الفقرة رقم (1) "تحفيز العاملين على تقديم مقترحاتهم" حيث حصلت

على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.88)، بينما حصلت الفقرة (6) التي تنص على "تقبل النقد البناء" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بُعد الاعتبارات الفردية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	تقدير إنجازات العاملين	3.98	0.96	مرتفعة
5	2	دعم التطور المهني للعاملين	3.95	0.90	مرتفعة
6	3	تلبية الاحتياجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل	3.84	0.95	مرتفعة
8	4	تبني سياسة الاتصال المفتوح مع جميع العاملين	3.84	0.99	مرتفعة
3	5	معاملة كل فرد في المدرسة بالطريقة المناسبة له	3.82	0.98	مرتفعة
1	6	مراعاة الاختلافات في القدرات بين العاملين	3.83	0.92	مرتفعة
7	7	الاهتمام بجميع العاملين دون تحيز	3.82	1.14	مرتفعة
4	8	مناقشة آراء العاملين	3.81	0.94	مرتفعة
		الاعتبارات الفردية (الكلي)	3.86	0.82	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة لفقرات بُعد الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.82)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.81-3.98)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقدير إنجازات العاملين" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.96) تليها الفقرة رقم (5) "دعم التطور المهني للعاملين" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.90)، بينما حصلت الفقرة (7) التي تنص على "الاهتمام بجميع

العاملين دون تحيز" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (1.14)، في حين جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "مناقشة آراء العاملين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة بُعد الدافعية الإلهامية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	التشجيع على أداء العمل بروح الفريق	4.32	0.77	مرتفعة
8	2	استخدام التعزيز اللفظي لرفع الروح المعنوية للعاملين	4.16	0.97	مرتفعة
9	3	رفع مستوى توقعات الإنجاز من العاملين	3.99	0.88	مرتفعة
5	4	إثارة الحماسة لدى العاملين لزيادة دافعيتهم للعمل	3.98	0.98	مرتفعة
7	5	تقدير جهود العاملين بكافة مستوياتهم	3.98	1.01	مرتفعة
6	6	التأكيد على مشاركة جميع العاملين في تحقيق رؤية المدرسة	3.90	0.96	مرتفعة
3	7	التعاون مع العاملين في استشراف مستقبل المدرسة	3.84	0.97	مرتفعة
4	8	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين	3.74	0.90	مرتفعة
2	9	إشراك العاملين في وضع أهداف المدرسة	3.73	1.03	مرتفعة
		الدافعية الإلهامية (الكلي)	3.96	0.77	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة لفقرات بُعد الدافعية الإلهامية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.77)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.73-4.32)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "التشجيع على أداء العمل بروح الفريق" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.77) تليها الفقرة رقم (8) "استخدام التعزيز اللفظي لرفع الروح المعنوية للعاملين" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.97)، بينما حصلت

الفقرة (4) التي تنص على "تفويض بعض الصلاحيات للعاملين" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (4.74) وانحراف معياري (0.90)، في حين جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "إشراك العاملين في وضع أهداف المدرسة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات بعد الوعي الاستراتيجي ويوضح الجدول (11) هذه النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي لدى مديري المدارس الخاصة للوعي الاستراتيجي في محافظة العاصمة (مرتبة تنازلياً)

الرتبة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة	التسلسل في الأداة	الأبعاد
1	3.93	0.75	مرتفعة	3	الوعي الاستراتيجي الحالي
2	3.87	0.83	مرتفعة	1	الوعي الاستراتيجي الداخلي
3	3.83	0.78	مرتفعة	2	الوعي الاستراتيجي الخارجي
4	3.82	0.81	مرتفعة	4	الوعي الاستراتيجي المستقبلي
	3.86	0.75	مرتفعة		الوعي الاستراتيجي (الكلي)

يتبين من الجدول (11) أنّ مستوى الوعي لدى مديري المدارس الخاصة للوعي الاستراتيجي في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.75)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحولية للأبعاد الفرعية على النحو التالي: جاء بُعد الوعي الاستراتيجي الحالي بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاء بالمرتبة الثانية بُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ثم في المرتبة الثالثة بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.78)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء الوعي الاستراتيجي المستقبلي بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل بعد من الأبعاد يتضح ذلك من خلال الجداول (12، 13، 14، 15).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة محافظة العاصمة لبُعد الوعي الاستراتيجي الحالي (مرتبة تنازليًا)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	1	4.05	0.90
1	2	4.00	0.89
4	3	4.08	0.87
2	4	3.90	0.96
5	5	3.89	0.92
3	6	3.64	1.00
		3.93	0.75

يتضح من الجدول (12) أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لفقرات بُعد الوعي الاستراتيجي الحالي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.90)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.64-4.05)،

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "المحافظة على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.90)، تليها الفقرة رقم (1) "صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية بصورة واضحة" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.89)، بينما حصلت الفقرة (5) التي تنص على "مراعاة التنوع الاجتماعي في الكادر البشري" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.89)، وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "السماح للعاملين بالمشاركة في صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لبعدهم الوعي الاستراتيجي الداخلي (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	1	3.98	0.95
7	2	3.96	0.91
1	3	3.94	0.87
8	4	3.92	0.89
6	5	3.88	0.96
3	6	3.86	1.01
9	7	3.85	0.99
4	8	3.78	0.79
2	9	3.66	1.01
		3.87	0.83

الوعي الاستراتيجي الداخلي (الكلية)

يظهر من الجدول (13) أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لفقرات بُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.83)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.66-3.98)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.95)، تليها الفقرة رقم (7) "اختيار كفاءات قادرة على تنفيذ خطة المدرسة" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.91)، بينما حصلت الفقرة (4) التي تنص على "اعتماد الأساليب العلمية في اتخاذ قراراتها" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.78)، وانحراف معياري (0.79)، في حين جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "إشراك العاملين في نقد خطة المدرسة الإستراتيجية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لبُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	موائمة استراتيجيتها لتتناسب مع التغيرات البيئية دون اخلال بالإطار العام لها	3.90	0.84	مرتفعة
3	2	التعامل بمرونة مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية	3.89	0.85	مرتفعة
4	3	استثمار الفرص الخارجية المتاحة	3.88	0.91	مرتفعة
5	4	تفادى التهديدات الخارجية المحتملة	3.88	0.86	مرتفعة
6	5	الأخذ بالاعتبار معدلات النمو السكاني عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية	3.78	0.96	مرتفعة
2	6	إقامة علاقات تعاون مع مدارس أخرى	3.72	0.97	مرتفعة
7	7	الأخذ بالاعتبار معدلات أجور العاملين عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية	3.72	1.14	مرتفعة
		الوعي الاستراتيجي الخارجي (الكلي)	3.83	0.78	مرتفعة

بالنظر الى الجدول (14) يتضح أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لفقرات بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.78)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.72-3.90)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "موائمة استراتيجيتها لتتناسب مع التغيرات البيئية دون اخلال بالإطار العام لها" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.84)، تليها الفقرة رقم (3) "التعامل بمرونة مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.85)، بينما حصلت الفقرة (2) التي تنص على "إقامة علاقات تعاون مع مدارس أخرى" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.72)، وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "الأخذ بالاعتبار معدلات أجور العاملين عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لبُعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
تقوم إدارة المدرسة بـ:				
2	1	3.95	0.89	مرتفعة
7	2	3.93	0.93	مرتفعة
1	3	3.84	0.87	مرتفعة
4	4	3.82	1.93	مرتفعة
3	5	3.81	0.93	مرتفعة
6	6	3.75	0.98	مرتفعة
5	7	3.67	1.02	مرتفعة
الوعي الاستراتيجي المستقبلي (الكلي)				
		3.82	0.81	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لفقرات بُعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.02)، وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.67-3.95)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تطوير استراتيجيات مستقبلية لتحسين أداء المدرسة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.89) تليها الفقرة رقم (7) "المحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.93)، بينما حصلت الفقرة (6) التي تنص على "إنشاء شراكات مع مؤسسات تعليمية لتبادل الخبرات" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.75)، وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "إقامة شراكات مع المدارس المتميزة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.02)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى الوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

للإجابة على السؤال الثالث تم استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة، ومتوسط مستوى الوعي الاستراتيجي ويوضح الجدول (16) هذه النتائج.

الجدول (16)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الوعي الاستراتيجي

الدرجة الكلية	الإعتبارات الفردية	التحفيز والإلهام	الاستشارة الفكرية	التأثير والجانبيهة	القيادة التحويلية الوعي الاستراتيجي
0.87	0.85	0.85	0.78	0.72	الوعي الاستراتيجي الداخلي
0.83	0.81	0.83	0.72	0.66	الوعي الاستراتيجي الخارجي
0.83	0.82	0.81	0.74	0.66	الوعي الاستراتيجي الحالي
0.81	0.80	0.81	0.71	0.66	الوعي الاستراتيجي المستقبلي
0.88	0.86	0.87	0.78	0.71	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة احصائياً بين متوسط درجة

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة، ومتوسط مستوى الوعي الاستراتيجي، حيث تراوحت

قيم معامل الارتباط (0.66-0.85).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، إضافة الى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على ما تم عرضه ومناقشته من نتائج.

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

تُظهر النتائج في الجدول رقم (6) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير جاءت بدرجة مرتفعة، في جميع الأبعاد، وقد يعزى ذلك إلى المنافسة الكبيرة التي يشهدها قطاع المدارس الخاصة، وسعي هذه المدارس إلى استقطاب كفاءات إدارية قادرة على تحقيق رؤية وأهداف هذه المدارس، وتطبيق رسالتها بالصورة الأفضل، إضافة الى إمتلاك مديري هذه المدارس لسمات القائد التحويلي وإنعكاس ذلك يظهر في استجابات المعلمين على أداة الدراسة، كما تظهر لنا النتائج مدى أهمية القيادة التحويلية في القطاع التربوي، من خلال مقدرة المديرين على التأثير الإيجابي في العاملين في مدارسهم، واستخراج ما يمتلكون من مهارات وقدرات لتوظيفها بما يحقق أهداف المدرسة وتطلعاتها، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الليمون، 2022) ومنغ (Meng, 2022) و(أبو غيث، 2022) و(الشمري، 2023) و(الجمعة، 2023)، إذ كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة لديهم جميعاً.

وكان الاختلاف حاضرًا في نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) ودراسة ليو (Liu, 2021) ودراسة عمايرة وعاشور (2020) حيث

كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطة اما دراسة البطاشي (2023) فقد جاءت درجة ممارسة القيادة التحويلية فوق المتوسط، وقد يعزى ذلك لاختلاف الحدود المكانية والبشرية حيث طبقت دراسة البطاشي (2023) في عُمان، ودراسة أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) في ماليزيا، ودراسة ليو (Liu, 2021) في الصين.

وفيما يأتي مناقشة نتائج أبعاد القيادة التحويلية وفق ترتيبها حسب النتائج.

أولاً: التأثير والجاذبية

يُظهر الجدول رقم (6) أن بُعد التأثير والجاذبية جاء بالمرتبة الأولى وكانت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك بمقدرة مدراء المدارس الخاصة على جذب المعلمين الى جانبهم، من خلال ممارسة أدوارهم القيادية أثناء أدائهم لأعمالهم اليومية داخل المدرسة، إضافة الى نجاح هؤلاء القادة بإشراك العاملين في تحقيق الأهداف والتذكير بأهميتها، مع إلتزامهم بالشفافية في القرارات وصنع القرارات واتخاذها في جميع المواقف لتشكيل نموذج يحتذى به.

كما يبين الجدول رقم (7) أنّ الفقرة رقم (1) بنصها "التعامل مع العاملين بطريقة تنال احترامهم" حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري (0.70)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى مقدرة المدراء في المدارس الخاصة على كسب احترام وتقدير العاملين من خلال المناخ الودي الذي يصنعونه في مدارسهم، مع إظهار كامل الاحترام والتقدير لجميع العاملين دون استثناء، إضافة الى تقدير أدوار العاملين البالغة الأهمية في المدرسة، وإظهارهم لمدى تقدير إدارة المدرسة لهم ولجهودهم المبذولة في العمل.

كما تُظهر النتائج في الجدول رقم (7) ان الفقرة (7) والتي تنص على "مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.93)، وقد

يعزى ذلك الى إمتلاك مديري المدارس الخاصة للوعي الكافي بأهمية توطيد العلاقات الاجتماعية بينهم وبين العاملين لزيادة الألفة والود، مما قد ينعكس على مدى إرتباطهم بمدارسهم وحرصهم على إعتبارها بمثابة البيت الثاني لهم، إضافة الى شعور العاملين بمدى تقدير إدارة المدرسة لهم والوقوف الى جانبهم بكل الأوقات، مما ينعكس على أدائهم للاعمال الموكلة اليهم في المدرسة بإخلاص وامانة.

ثانياً: الاستشارة الفكرية

يظهر الجدول رقم (6) أنّ بُعد الاستشارة الفكرية جاء بالمرتبة الثانية، وكانت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، ماعدا الفقرة رقم (5) جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أنّ العاملين يعتقدون أنّ مدير المدرسة يملك القدرة على إثارة تفكيرهم من خلال تحفيزهم على الإبداع، والتفكير بطرق غير مألوفة، وبأفكار غير نمطية، كما يرون أنّ المدير يدفعهم الى التغلب على المشكلات التي تعترضهم بطرق إبداعية غير نمطية.

وقد أظهر الجدول رقم (8) أنّ الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تبني أسلوب الحوار الفعال في العمل" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.97)، وانحراف معياري (0.87)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ العاملين في المدارس الخاصة يرون مديريهم يتمتعون بالقدرة على إعتقاد الحوار الفعال في إدارة مدارسهم، وقادرين على زرع الشعور بقدرة العاملين على الإندماج في العمل وإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات دون خوف او تردد، مما يساهم في خلق مناخ صحي داخل اسوار مدارسهم.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (8) أنّ الفقرة (5) والتي تنص على "إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل في المدارس الخاصة حيث أنّ الاستقلالية المالية

والإدارية عن وزارة التربية والتعليم تساهم في التقليل من الصلاحيات التي قد تُمنح للعاملين لما قد يترتب عليها من إلحاق الضرر بالمدرسة، ولهذا يرى العاملون أن مديري المدارس الخاصة يعملون على تقنين فرص المشاركة في صنع القرارات المدرسية للاعتبارات المذكورة سابقاً.

ثالثاً: الاعتبارات الفردية

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن بُعد الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الثالثة، وكانت نتائج جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك بأن العاملين بالمدارس الخاصة يعتقدون أن مديريهم يضعون باعتباراتهم مصلحة جميع العاملين، كما أنهم يراعون احتياجات وميول العاملين بهدف زيادة تركيزهم في أعمالهم وإتقانها، حيث يسعى مدير المدرسة الى نيل رضا جميع العاملين ما أمكنه ذلك، إضافة الى أن سماته التحويلية تجعله يقدم المصلحة العامة على الشخصية.

وتظهر نتائج الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقدير إنجازات العاملين" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.96)، ويمكن أن يعزى ذلك الى مدى قناعة العاملين في المدارس الخاصة بأن إنجازاتهم تحظى بتقدير مدير المدرسة وأنهم يحصلون على الإطراء والتحفيز الذي يجعلهم يعظمون ويزيدون في إنجازاتهم، إضافة الى أن مدير المدرسة يسعى الى استخدام التقدير وسيلة لتحفيز جميع العاملين على التنافس في تحقيق الإنجازات باعتبارها محل تقدير واحترام.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (9) أن الفقرة (5) والتي تنص على "مناقشة آراء العاملين" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.94)، وقد يعزى ذلك الى أن مديري المدارس الخاصة يقدرون جميع العاملين في المدرسة ويعتبرون أن آرائهم ذات قيمة ومحل تقدير ويؤمنون بضرورة مناقشته لأنهم يملكون خصائص تحويلية تجعلهم يؤمنون بأن التأثير والتأثير عملية

تبادلية بين القائد والعاملين كما أنّ إنعكاسها على العمل واضح وتظهر نتائجه في مدى التوافق بين اتخاذ القرارات وتنفيذها وبين نتائجها على أرض الواقع.

رابعاً: الدافعية الالهامية

يظهر الجدول رقم (6) أنّ بُعد الدافعية الالهامية جاء بالمرتبة الرابعة (الأخيرة) وجميع فقراته بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أنّ العاملين في المدرسة يؤمنون أنّ الإدارة المدرسية تشكل راس الهرم، مما يتيح لها القدرة على تحفيز العاملين على المشاركة بصنع القرارات، بطريقة تضمن موافقة الجميع عليها وتنفيذها، فهم يرون أنّ المدير قادر على استخدام التعزيز اللفظي كوسيلة من وسائل رفع سقف التوقعات الخاصة بإنجازات العاملين باعتبارها محط تقدير الإدارة واحترامها، كما أنّ الإدارة تسعى إلى استثارة العاملين لمساعدتها في استشراق مستقبل المدرسة، إضافة إلى اشراكهم في وضع الأهداف المدرسية.

ويلاحظ من الجدول رقم (10) أنّ الفقرة رقم (1) والتي تنص على "التشجيع على أداء العمل بروح الفريق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (0.77)، وقد يفسر ذلك بأنّ العاملين يرون أنّ إدارة المدرسة تدعم وتؤيد العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار بما يتناسب مع قدرات العاملين لتحقيق الاستفادة القصوى، ولزيادة الترابط بينهم وتقوية منظومة العمل ككل، مما ينعكس على تطور المدرسة وتحقيقها للأهداف المتوقعة خلال الفترة الزمنية المحددة لها.

ويلاحظ من الجدول رقم (10) أنّ الفقرة رقم (2) والتي تنص على "إشراك العاملين في وضع أهداف المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.03)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ المدارس الخاصة تعتبر مشاريع استثمارية إضافة إلى أنّها مؤسسات تعليمية، وتخضع لمنافسة بين بعضها البعض مما يستلزم أن تكون هناك إدارة قادرة على وضع أهداف واقعية قابلة

لتحقيق، وليتم ذلك يرى العاملين أنّ إدارة المدرسة تسعى الى إشراكهم في وضع هذه الأهداف لتصبح أهدافهم متناغمة مع أهداف المدرسة، مما يسهم في تحقيقها بأفضل صورة ممكنة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح لنا أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة جاء بدرجة مرتفعة بصورته الكلية، كما أنّ جميع أبعاده كانت بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى إمتلاك إدارات المدارس للإدراك الكافي والتصور الصحيح للوضع البيئي لمدارسهم داخلياً وخارجياً، ومدى إنخراط هذه المدارس في المنافسة السوقية في تقديم الخدمات التعليمية، إضافة الى مقدرة هذه الإدارات على معرفة وضع مدارسها الحالي وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد مادية وبشرية بما يتناسب مع تطلعاتها المستقبلية ويتوافق مع استشرافها للمستقبل والاستعداد لمواجهة أي تحديات محتملة، إضافة الى الوصول الى مرحلة من الجاهزية تساعدها في إقتناص الفرص المحتملة في البيئة المحيطة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات الفتلاوي وآخرون (2020) والبداينة (Al-Badayneh, 2021) وعلى ومحمود (2023)، واختلفت الدراسة مع دراسات الحيلة والمصري (2022) حيث كان مستوى الوعي الاستراتيجي ضعيف كما اختلفت مع دراسات يوسف وطاهر (Yousif & Taher, 2021) وولي وعابد (Wali & Abid, 2022) حيث كانت اكتفت ببعدي الوعي الاستراتيجي الداخلي والخارجي وجاءت نتيجتهم بمستوى جيد، وقد يعزى ذلك الى اختلاف مجتمع الدراسة الذي تكون من أعضاء مجالس ادارة وقادة في الجامعات، إضافة الى اختلاف الحدود الزمانية والمكانية.

وفيما يلي عرض مفصل لمناقشة كل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي حسب ترتيبه:

أولاً: الوعي الاستراتيجي الحالي

يُلاحظ من الجدول رقم (11) أنّ بُعد الوعي الاستراتيجي الحالي جاء بالمرتبة الأولى، وجميع فقراته كانت مرتفعة ما عدا الفقرة رقم (3) جاءت بدرجة متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنّ العاملين في المدارس الخاصة يعتقدون أنّ إدارة المدرسة تمتلك الوعي الكافي بالوضع الإداري الحالي ومطلعة على الإجراءات والعمليات التي تتم خلال العمل، إضافة إلى العمل على تطوير العاملين والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة من خلال استطلاع آراء أولياء الأمور ومدى رضاهم عما يقدم من خدمات لأبنائهم، إضافة إلى التنوع الاجتماعي في العاملين بالمدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (12) أنّ الفقرة رقم (6) والتي تنص على "المحافظة على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.90)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ إدارة المدرسة تسعى إلى المحافظة على طلبتها وضمان استمرارهم بين جدران المدرسة، وكسب رضا أولياء الأمور من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وأنّ مديري المدارس يقدمون كل ما بوسعهم للعاملين لينعكس ذلك على أدائهم بما يحقق الجودة المتوقعة في أعمالهم، من خلال توفير ما يلزم من أدوات وتقنيات تساهم في تطوير العملية التعليمية في المدرسة.

ويُظهر الجدول رقم (12) أنّ الفقرة (3) والتي تنص على "السماح للعاملين بالمشاركة في صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.00)، وقد يعزى ذلك لكون المعلمين يعتبرون أنفسهم شركاء في وضع خطة المدرسة، حيث أنّهم يرون أنّ إدارة المدرسة تسعى لدمج الأهداف الخاصة بالأهداف العامة بما يعود بالنفع على المدرسة ككل، وأن كانت هذه المشاركة محدودة نظراً لطبيعة العمل في المدارس الخاصة وما

يواجه العاملين من دوران وظيفي في بعض من المدارس، وهو ما قد يفسر حصول هذه الفقرة على درجة متوسطة.

ثانياً: الوعي الاستراتيجي الداخلي

يُبين الجدول رقم (11) أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي الداخلي لدى مديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً، وجميع فقراته جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الاستجابات المرتفعة للعاملين في المدارس الخاصة، أنهم يلاحظون من خلال عملهم أنّ إدارة المدرسة ونظراً لتزايد اعداد المدارس الخاصة أصبحت تتخذ المنهج العلمي القائم على التحليل البيئي للمدرسة أسلوباً في إعداد خططها الاستراتيجية وتنفيذها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي تتطلع إليها، إضافة إلى جاهزيتها لتعامل مع الازمات عبر فرق عمل مخصصة لذلك، واضعة نصب عينها قيم التميز التي تجعلها قادرة على المنافسة في البيئة التعليمية المحيطة بها.

ويتضح لنا من الجدول رقم (13) أنّ الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.95)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ إدارة المدرسة تستخدم الأسلوب العلمي لتقييم الوضع البيئي للمدرسة للكشف عن المؤشرات الواقعية التي يظهرها التحليل مثل نقاط القوة وتطويرها، ونقاط الضعف ومعالجتها قبل الشروع في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (13) أنّ الفقرة (2) والتي تنص على "إشراك العاملين في نقد خطة المدرسة الإستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.01)، وقد يفسر ذلك أنّ بعض المدارس لا تكتفي بالسماح للعاملين بالمشاركة في وضع الخطة بل تسعى

الى إشراكهم في نقد الخطة الاستراتيجية وابداء آرائهم فيها لأنهم المسؤولون عن تنفيذ إجراءاتها فعلياً، وهو ما قد يفسر حصولها على درجة متوسطة نظراً لتباين إدارات المدارس في تطبيق هذا الامر.

ثالثاً: الوعي الاستراتيجي الخارجي

يُبين الجدول رقم (11) أنّ مستوى الوعي الاستراتيجي الداخلي لدى مديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً، وجميع فقراته جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك بأنّ العاملين في المدارس الخاصة يعتقدون أنّ إدارة المدرسة قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية المحيطة فيها، من خلال التعديل في خططها وتوقعاتها المستقبلية عبر المقدرة على مواجهة التحديات التي تظهر في البيئة الخارجية كأرتفاع معدلات الأجور، مما يتطلب أنّ تجد المدارس طرق لتوفير الموارد المالية التي تساعد في مواجهة هكذا تحديات، وبعض الفرص التي يمكن الاستفادة منها مثل زيادة معدلات النمو السكاني والقدرة على استيعاب اعداد طلبة أكبر، وتطوير البنية التحتية للمحافظة على جودة الخدمات التعليمية المقدمة مع ازدياد اعداد الطلبة المتوقع، إضافة الى إقامة علاقات مع المدارس الأخرى لزيادة نمو وتطور المدرسة، والاستفادة من هذه العلاقات في تبادل التجارب والأفكار، والتعرف على كيفية مواجهة المدارس الاخرى لما يعترضها من تحديات.

ويلاحظ من الجدول رقم (14) أنّ الفقرة رقم (1) والتي تنص على "موائمة استراتيجيتها لتتناسب مع التغيرات البيئية دون اخلال بالإطار العام لها" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.84)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ المعلمين يرون إدارة المدرسة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية بأشكالها المختلفة، من خلال استراتيجيتها التي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المحافظة على القيم والثوابت التي تتبناها والالتزام بها.

كما يُلاحظ من الجدول رقم (14) أن الفقرة (7) والتي تنص على "الأخذ بالاعتبار معدلات أجور العاملين عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.14)، وقد يفسر ذلك بأن بعض المدارس تعتبر الحفاظ على العاملين نقطة قوة للمدرسة، حيث تسعى إلى إعطاهم أجور مناسبة لمعدلات السوق مما يجعل العاملين يشعرون بأنهم يحصلون على أجر مكافئ لما يقدمون من خدمات، مما يزيد من انتمائهم لمدارسهم وتقليل رغبتهم بالبحث عن فرص عمل في مدارس أخرى.

رابعاً: الوعي الاستراتيجي المستقبلي

يتضح من الجدول رقم (11) أن مستوى الوعي الاستراتيجي الداخلي لدى مديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً، وجميع فقراته جاءت بدرجة مرتفعة، ما عدا الفقرة رقم (7) جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك أن إدارات المدارس الخاصة تستشرف مستقبل مدارسها بطريقة علمية، وتسعى إلى تطوير إستراتيجيتها للتكيف مع التوقعات المستقبلية خصوصاً التطورات التكنولوجية بهدف المحافظة على ميزتها التنافسية، إضافة إلى القدرة على إقامة شراكات مع جامعات ومعاهد تعليمية بهدف الاستفادة من خبرات العاملين فيها، إضافة إلى علاقة تشاركية مع مدارس متميزة للاستفادة من تجاربها ونقل المناسب منها إلى المدرسة.

ويتضح من الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تطوير استراتيجيات مستقبلية لتحسين أداء المدرسة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.89)، وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة باعتقاد العاملين في المدارس الخاصة تلتزم بالتحسين المستمر لأداء المدرسة للتكيف مع التطورات السريعة في العملية التعليمية سواء تحديث المناهج أو التطور في

الاستراتيجيات التدريسية المستخدمة، إضافة الى التطور في التكنولوجيا وإقرار وزارة التربية والتعليم لقانون تطبيق التعليم الالكتروني الى جانب الوجيه في المدارس.

ويتضح من الجدول رقم (15) أن الفقرة (5) والتي تنص على "إقامة شراكات مع المدارس المتميزة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.02)، وقد يفسر ذلك بأن بعض المدارس تسعى إقامة شراكات مع المدارس المتميزة على المستوى المحلي بهدف نقل تجاربها المناسبة وتطبيقها، إضافة الى أن ارتباط اسم المدرسة بمثل هذه المدارس يزيد في الميزة التنافسية التي تسعى المدرسة للمحافظة عليها كعامل جذب لطلبة لتسجيل فيها، ولكن هناك بعض المدارس لا ترى ذلك امراً ضرورياً فتبقى متفردة، وهو ما قد يفسر حصول الفقرة على درجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى الوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

يتبين من الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة احصائياً بين متوسط درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة، ومتوسط درجة الوعي الإستراتيجي، وبين جميع أبعاد كلا المتغيرين، وقد يعزى ذلك إلى التنافس الشديد بين المدارس الخاصة في تقديم الخدمات التعليمية، إضافة إلى ما يشهده العالم من تطورات بوتيرة متسارعة خصوصاً في المجال التكنولوجي، الامر الذي يستدعي أن تبحث إدارات المدارس الخاصة عن أنماط قيادية حديثة قادرة على التكيف مع التغيرات، وخصوصاً مع التوجه الذي تتبناه وزارة التربية والتعليم نحو العالمية من خلال التغيرات الجذرية في المناهج وطرق التدريس مما يُظهر الحاجة إلى القيادات التحويلية التي تمتاز بدرجة

عالية من الوعي بما يحيط بهذه المدارس من تغييرات، قيادات تتعامل مع هذه التغييرات بطريقة علمية لتستطيع قيادة مدارسها نحو الريادة والتميز.

وقد تفسر هذه العلاقة أهمية توفر أبعاد الوعي الاستراتيجي لزيادة فاعلية القيادة التحويلية وتحقيق أهدافها، وأن اجتماع أبعاد هذين المتغيرين يسهمان في تطوير العملية التعليمية، إضافة إلى تحسين مهارات وكفايات المعلمين، وأن ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مدير المدرسة يسهم في نجاحه في دفع العاملين نحو الإبداع والابتكار، ومواجهة التحديات والمشكلات بطرق جديدة وغير مألوفة، كما يزيد من ولاء العاملين للمدرسة وتقديمهم المصلحة العامة على الشخصية.

لقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسات منغ (Meng, 2022) ودراسة أبو غيث (2022) ويانغ (Yang, 2023) من حيث وجود ارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات الدراسات السابقة المستخدمة، كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسات الفتلاوي وآخرون (2020) وولي وعابد (Wali & Abid, 2022) من حيث وجود علاقة ارتباطية بين الوعي الاستراتيجي ومتغيرات الدراساتتين، وهذه النتيجة تعد الأولى -على حد علم الباحث- التي تُظهر وجود علاقة ارتباطية بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الوعي الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

- تعزيز العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والوعي الاستراتيجي في المدارس الخاصة الأردنية.

- تنظيم دورات تدريبية لتوعية مديري المدارس الخاصة بأهمية القيادة التحويلية من خلال مديرية التعليم الخاص.

- تنظيم دورات تدريبية لتوعية مديري المدارس الخاصة بأهمية الوعي الاستراتيجي وتطبيقه من خلال الإدارات العليا للمدارس.
- إجراء الدراسة في مجتمع مختلف مثل المدارس الحكومية، الجامعات، كليات المجتمع على متغيرات هذه الدراسة.
- إجراء دراسات مشابهة لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية وربطها بمتغيرات أخرى مثل: اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية.
- توعية المستثمرين في القطاع التعليمي الخاص بأهمية أنماط القيادة الحديثة كالقيادة التحويلية وعلاقته بالوعي الاستراتيجي، وأهمية ذلك لإدارة المدارس.
- توعية مديري المدارس الخاصة بأهمية إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية.
- توعية مديري المدارس الخاصة بأهمية إشراك العاملين في المدرسة في نقد وصياغة خطة المدرسة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

أسعيفان، يزن والقهيوي، ليث (2021). أثر الوعي الاستراتيجي في تخفيف البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الزرقاء.

أقطي، جوهرة (2018). القيادة الاستراتيجية للمعرفة. دار أسامة.

بزراري، عبلة ومجنح، عتيقة (2017). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 1(1)، 390-374.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-877809>

البطاشي، ماجد وحزمة، إسماعيل وعثمان، عزام، ابراهيم محمد. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عُمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(34)، 508-481.

البلوشي، خليل (2023). القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 1(122)، 97-124.

الجمعة، نورة (2023). مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 47(2)، 356-319.

الحدراوي، رافد والذبحاوي، عامر والزبيدي، حيدر (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. مجلة آداب الكوفة، 43(43)، 522-499.

الحراصي، حارب (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

الحريري، رافدة (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج.

الحيلة، آمال والمصري، مروان (2022). رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبوث في التعليم العالي، 42(2)، 176-196.

خطاب، مهران وعبد الله محمود (2021). الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في اغتنام الفرص السوقية دراسة تحليلية لعينة من المديرين في شركات إنتاج الأدوية الأهلية في مدينة سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 162-178.

دواني، كمال (2017). القيادة التربوية (ط.2). دار المسيرة.

ربابعة، معاوية (2020). أثر الوعي الاستراتيجي في الاداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية [رسالة دكتوراة غير منشورة]، جامعة مؤتة.

السعود، راتب (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق) (ط.1). دار صفاء.

السفياني، هلال والمجيب، محمد وباذيب، أحمد وردهان، أفراح (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8)، 107-130.

السكرانه، بلال. (2014). القيادة الإدارية الفعالة (ط.2). دار المسيرة.

السليحات، وعد (2022). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(3)، 165-188. <http://dx.doi.org/10.35682/949>

الشمري، هيا (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قطر.

الشهراني، رحمة محمد علي ثواب (2019). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة
الباحة للعلوم الإنسانية، (17)، 261-229.

<http://search.mandumah.com/Record/1145520>

طه، حسنين وحسين، عبد العزيز (2022). دور الوعي الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات
المصرفية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(1)، 1-40.

علي، مظفر ومحمود، رونياز (2023). تحليل العلاقة التأثيرية بين الوعي الاستراتيجي والازدهار
التنظيمي من خلال ادارة المواهب البشرية. مجلة الجامعة اللبنانية الفرنسية، 8(3)، 836-866.

عمارة، رضا وعاشور، علي (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في
مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة
الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.

الفتلاوي، ميثاق والقطان، مناف وحسين، عبد الله (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة
الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي: دراسة اختبارية آراء عينة من تدريسي
الجامعات الأهلية في محافظة البصرة / العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، (126)، 26-42.

لهلوب، ناريمان والصريرة، ايمان (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة (ط.1). دار الخليج.

الليمون، محمد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر
من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط، 38(10)، 71-88.

المبيضين، حمزة والحواجة، كامل (2023). دور ممارسات الوعي الاستراتيجي في تعزيز فاعلية
القرارات الاستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية المعرفية في الشركات المساهمة العامة الأردنية
[رسالة دكتوراة]. جامعة مؤتة.

محمدي، حمادة (2021). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل
بوزارة الشباب والرياضة. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 7(108)، 179-203.

المساعفة، إيمان (2022). الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة
التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة
الشرق الأوسط.

ناصر الدين، يعقوب (2018). هكذا أفكر: من وحي معرفتي الأكاديمية وتجربتي العملية في الممارسات الاستراتيجية، منشورات جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، دار اليازوي للنشر والتوزيع.

الهوري، سيد (2015) القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين. مكتبة عين شمس.

يوسف، مهيفان و طاهر، مهابات (2021). الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي. مجلة العلون الانسانية لجامعة زاخو، 9(3)، 529-536.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International review of management and marketing*, 11(2), 47-58.

Al-Khatib, M. M. (2018). Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks the Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan. *unpublished master thesis, Middle East University, Jordan, Amman.*

Achua, C. & Iuissier, R. (2004): leadership theory application, skill development, Thompson corporation, southwest, pp338-372.

Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157.

Bass, B. (2015). Transformational leadership theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 361-385). Routledge.

Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(4), 322-341.

Eccles., Newquist, C., Schatz, R., (2007), Reputation and its risk, *Havard Business Review*, 85(2),104-120

- Faraj, M. I., & Khudair, A. H. (2022). THE IMPACT OF STRATEGIC AWARENESS IN RISK REDUCTION IN IRAQI INSURANCE COMPANIES. *World Economics and Finance Bulletin*, 15, 166-184.
- Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*.10 (5), 100-111.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Liu, P. (2021). Principals' Transformational School Leadership and Collective Teacher Efficacy in Chinese Urban Upper Secondary Schools. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 49(2)
- Meng, H. (2022). Analysis of the relationship between transformational leadership and educational management in higher education based on deep learning. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022.
- Miller, J. & Miller, T. (2001). Educational Leadership in the New Millennium: A Vision for 2020, *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), pp.181-189. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603120120806>
- Pencarelli, Tonino; Savelli, Elisabetta and Splendiani, Simone (2009).Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, Association for Business and Economics Research (ABER),U.S.A., *International Journal of Business & Economics (IJBE)*, 8(1), 81-98.
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusom, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model.
- Sánchez Rosas, J., Dyzenchouz, M., Freiberg Hoffmann, A., García Rubiano, M., & Okinishi, M. (2023). Transformational leadership and collective teacher self-efficacy: The mediating role of satisfaction with job resources.

- TAŞGİT, Y. E., Horuz, İ., Kömür, T., & YAVUZ, A. (2023). Stratejik Farkındalık ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkide Stratejik Yeteneğin Aracılık Rolü. *Sosyoekonomi*, 31(55), 297-320.
- Wali, A. I., & Abid, K. S. (2022). The Role of Strategic Awareness in Achieving Strategic Leadership An Analytical Study of the Opinions of College Council Members in a Sample of Private Universities in the city of Erbil - Kurdistan Region of Iraq. *The Scientific Journal of Cihan University–Sulaimaniya*, 6(2), 301-323.
<https://doi.org/10.25098/6.2.16>
- Yang, Q. (2023). Transformational Leadership of the School Heads and Physical Education Teachers' Self-Efficacy from Selected Private and Public Universities. *Journal of Education and Educational Research*, 6(2), 42-47.
- Young, J. H. (2016). *Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals*. John Wiley & Sons.

الملحقات

الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور / الدكتورةالمحترم/المحترمة.
المحترمة.
تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بالوعي الاستراتيجي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط - تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وسوف يتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير، بهدف قياس القيادة التحويلية وعلاقتها بالوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة، علماً بأن الاستجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة، فإن الباحث يأمل منكم تكريماً للحكم على فقرات هذه الاستبانة من حيث الملائمة والوضوح وصلاحيّة العبارات إضافة لانتمائها للأبعاد، وكتابة ملاحظاتكم والتعديلات التي ترونها مناسبة للمساعدة في تطوير أداة الدراسة، وإخراجها بالصورة الأفضل.

شاكرًا لكم حسن التعاون.

الباحث: سالم الجالودي

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. عدد سنوات الخبرة:

 أقل من 5 سنوات (5-10) سنوات 10 سنوات فأكثر3. المستوى العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

ثانياً: مجالات الدراسة

أولاً: مجال القيادة التحويلية

ملاحظات	السلامة اللغوية		الانتماء للبعد		الفقرة	رقم الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
بُعد التأثير والجادبية: أن يكون القائد قدوة حسنة للعاملين، يحترمهم ويقدرهم ويلقى اعجابهم مما ينعكس على العمل، فيقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية (البزقاري ومجنح، 2017)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
					التعامل مع المعلمين بطريقة تنال احترامهم	1
					تقدير الإنجازات التي تم تحقيقها في المدرسة	2
					تقبل آراء الموظفين في المدرسة	3
					تغليب المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية	4
					اتخاذ القرارات بشفافية	5
					التطوير المهني المستمر للموظفين	6
					تطبيق التشريعات بشفافية	7

ملاحظات	السلامة اللغوية		الانتماء للبعد		الفقرة	رقم الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
					التأكيد على مشاركة جميع الموظفين في تحقيق رؤية المدرسة واهدافها	8
					مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	9
<p>بعد الدافعية الالهامية: أثارة التحدي والمنافسة بين المعلمين، وتوضيح التوقعات لديهم، والأهداف المستقبلية التي تسعى المدرسة لتحقيقها (الشهراني، 2019)</p> <p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
					التشجيع على أداء العمل بروح الفريق	1
					اشراك الموظفين في وضع الأهداف وتنفيذها	2
					التعاون مع الموظفين في استشراف مستقبل المدرسة	3
					تفويض بعض السلطات للموظفين	4
					اثارة الحماسة لفدى الموظفين داخل لزيادة دافعيتهم للعمل	5
					تحفيز الموظفين بشكل مستمر لإظهار أفضل ما لديهم	6
					تقدير جهود الموظفين بكافة مستوياتها	7
					استخدام التعزيز اللفظي لرفع الروح المعنوية للعاملين	8
					رفع مستوى توقعات الإنجاز من الموظفين لرفع مستوى المنافسة بينهم	9
<p>بعد الاستشارة الفكرية: تعرف بأنه استحداث التابعين لأفكار جديدة لتخطي التحديات التي تواجههم بطرق مختلفة، من خلال الحوار واستثارة تفكيرهم لتجديد والابداع واتخاذ التغيير قولاً وفعلاً الجهنى وآخرون، (2018)</p> <p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
					تعزيز الابداع لدى الموظفين	1
					تحفيز الموظفين على تقديم مقترحاتهم لتحسين جودة العمل	2
					اشراك العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل	3
					صنع جو تنافسي بين الموظفين	4
					تهيئة بنية تحتية محفزة على الإبداع	5

ملاحظات	السلامة اللغوية		الانتماء للبعد		الفقرة	رقم الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
					اشراك الموظفين في صنع القرارات المدرسية	6
					تقبل النقد البناء بهدف تطوير العمل	7
					تحفيز الموظفين لمواجهة لتغلب على تحديات العمل	8
					تبني أسلوب الحوار في العمل	9
					اقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام المناطة بالموظفين	10
<p>بُعد الاعتبارات الفردية: تلبية القائد لاحتياجات المعلمين لتحقيق الإنجاز والنمو عبر سلوكه كمدرب ومتابع، ومعاملة كل منهم بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم (الشهراني، 2019).</p> <p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
					مراعاة الاختلافات في القدرات بين الموظفين	1
					تقدير إنجازات الموظفين	2
					معاملة كل فرد في المدرسة بالطريقة الأنسب له	3
					تعزيز الموظفين بشكل مستمر	4
					الاهتمام بمناقشة اراء الموظفين	5
					دعم التطور المهني للموظفين	6
					تلبية الاحتياجات الشخصية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل	7
					الاهتمام بجميع الموظفين دون التحيز	8
					تبني سياسة الاتصال المفتوح مع جميع الموظفين	9
					حل المشكلات التي يتعرض لها الموظفين	10

ثانياً: مجال الوعي الإستراتيجي

ملاحظات	السلامة اللغوية		الانتماء للبعد		الفقرة	رقم الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
بُعد الوعي الإستراتيجي الداخلي: ويعرف بأنه القدرة على المعرفة والامام التام بمقدرات المؤسسة داخليا الفتلاوي وآخرون (2020) تقوم إدارة المدرسة ب:						
					وضع خطة المدرسة الاستراتيجية بناء على مؤشرات حقيقة	1
					اشراك الموظفين في نقد خطة المدرسة الاستراتيجية	2
					تهيئة بنية تحتية لتطبيق خطة المدرسة الاستراتيجية	3
					اعتماد الأساليب العلمية في اتخاذ قراراتها	4
					تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة	5
					الالتزام بمبدأ الشفافية	6
					وضع إجراءات واضحة لتنفيذ خطة المدرسة الاستراتيجية	7
					توفير كفاءات قادرة على تنفيذ خطة المدرسة الاستراتيجية	8
					الالتزام بقيم التميز عند صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية	9
					تشكل فريق عمل للتعامل مع الازمات الداخلية	10
الوعي الاستراتيجي الخارجي: قدرة المؤسسة على معرفة تأثير العوامل الخارجية، بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. الفتلاوي وآخرون (2020) تقوم إدارة المدرسة ب:						
					تعديل استراتيجيتها لتناسب مع التغيرات البيئية دون اخلال بالإطار العام لها	1
					إقامة علاقات تعاون مع مدارس اخرى	2
					التعامل بمرونة مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية	3
					استثمار الفرص الخارجية المتاحة	4
					تفادي التهديدات الخارجية المحتملة	5
					اظهار رؤيتها ورسالتها من خلال ما تقدمه من خدمات	6

ملاحظات	السلامة اللغوية		الانتماء للبعد		الفقرة	رقم الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
					الأخذ باعتبارها معدلات النمو السكاني عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية	7
					استشعار التغيرات البيئية الخارجية	8
					الأخذ بالاعتبار معدلات أجور العاملين عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية	9
بُعد الوعي الإستراتيجي الحالي: إدراك الوضع الحالي للمؤسسة وموقعها في البيئة المحيطة الفتلاوي وآخرون (2020)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
					صياغة خطة الاستراتيجية للمدرسة بصورة واضحة	1
					اجراء دراسات لسوق العمل بشكل دوري	2
					تطوير مهني للموظفين بشكل مستمر	3
					السماح للعاملين بالمشاركة في صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية	4
					استطلاع رضا أولياء الأمور ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة	5
					مراعاة التنوع الاجتماعي في الكادر البشري	6
					وضع برامج مرنة لتنفيذ المهام والأنشطة المدرسية	7
					المحافظة مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة	8
بُعد الوعي الإستراتيجي المستقبلي: المكانة التي ترغب بالوصول اليها وكيفية الوصول اليها الفتلاوي وآخرون (2020)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
					استشراق مستقبل المدرسة من خلال عدة احتمالات	1
					تطوير استراتيجيات مستقبلية لتحسين أداء المدرسة	2
					اعتماد الأساليب العلمية في التنبؤ بالمستقبل	3
					وضع بدائل لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية	4
					إقامة شراكات مع المدارس المميزة	5
					إنشاء شراكات مع مؤسسات تعليمية لتبادل الخبرات	6
					المحافظة على ميزتها التنافسية	7

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	جهة العمل
1	احمد فتحي أبو كريم	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة جرش
2	تماره حمزة العمدة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة جرش
3	ذكريات جبريل القرالة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
4	عمر علي الرفايعة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
5	إبراهيم محمد العبسي	المناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة
6	إبراهيم علي عبد العزيز	المناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم
7	احمد عبد الكريم رحيل	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة جرش
8	أسامة عادل حسونة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة جرش
9	زيد محمد الخريسات	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
10	عمر عبد الله الخوالدة	علم النفس التربوي	أستاذ مساعد	الجامعة الأردنية
11	محمدنور شرقي السكارنة	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم

الملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

الزملاء المعلمين/ المعلمات

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بالوعي الاستراتيجي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط - تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

لذا أرجو التفضل بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك باختيار الخيار الذي ترونه مناسب من الخيارات (موافق بشدة، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية كاملة حيث ستستخدم لغايات بحثية فقط.

شاكرًا لكم حسن التعاون

الباحث: سالم الجالودي

أولاً: البيانات الديموغرافية

4. الجنس: ذكر أنثى

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5 سنوات الى اقل من 10

10 سنوات فأكثر

6. المستوى العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

ثانيًا: متغيرات الدراسة
أولاً: متغير القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
بُعد التأثير والجادبية: ان يكون القائد قدوة حسنة للعاملين يحترمهم ويقدرهم ويلقى اعجابهم مما ينعكس على العمل، فيقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية (البزقاري ومجنح، 2017).						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
1	التعامل مع العاملين بطريقة تنال احترامهم					
2	تقدير الإنجازات التي تم تحقيقها					
3	تقبل اراء العاملين					
4	تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية					
5	اتخاذ القرارات بشفافية					
6	تطبيق التشريعات بشفافية					
7	مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
بُعد الدافعية الالهامية: تعرف بأنها إثارة التحدي والمنافسة بين الموظفين، وتوضيح التوقعات لديهم، والأهداف المستقبلية التي تسعى المدرسة لتحقيقها (الشهراني، 2019)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
1	التشجيع على أداء العمل بروح الفريق					
2	إشراك العاملين في وضع أهداف المدرسة					
3	التعاون مع العاملين في استشراف مستقبل المدرسة					
4	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين					
5	إثارة الحماسة لدى العاملين لزيادة دافعيتهم للعمل					
6	التأكيد على مشاركة جميع العاملين في تحقيق رؤية المدرسة					
7	تقدير جهود العاملين بكافة مستوياتهم					
8	استخدام التعزيز اللفظي لرفع الروح المعنوية للعاملين					
9	رفع مستوى توقعات الإنجاز من العاملين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
بُعد الاستثارة الفكرية: تعرف بأنها استحداث التابعين لأفكار جديدة لتخطي التحديات التي تواجههم بطرق مختلفة، من خلال الحوار واستثارة تفكيرهم للتجديد والابداع واتخاذ التغيير قولاً وفعلاً (الجهني وآخرون، 2018)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
1	تحفيز العاملين على تقديم مقترحاتهم					
2	إشراك العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل					
3	صنع جو تنافسي بين العاملين					
4	تهيئة بنية تحتية محفزة على الإبداع					
5	إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية					
6	تقبل النقد البناء					
7	تحفيز العاملين للتغلب على تحديات العمل					
8	تبني أسلوب الحوار الفعال في العمل					
9	اقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام الموكلة للعاملين					
بُعد الاعتبارات الفردية: تلبية القائد لاحتياجات العاملين لتحقيق الإنجاز والنمو عبر سلوكه كمدرّب ومتابع، ومعاملة كل منهم بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم (الشهراني، 2019).						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
1	مراعاة الاختلافات في القدرات بين العاملين					
2	تقدير إنجازات العاملين					
3	معاملة كل فرد في المدرسة بالطريقة المناسبة له					
4	مناقشة آراء العاملين					
5	دعم التطور المهني للعاملين					
6	تلبية الاحتياجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل					
7	الاهتمام بجميع العاملين دون تحيز					
8	تبني سياسة الاتصال المفتوح مع جميع العاملين					

ثانياً: متغير الوعي الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>بُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي: ويعرف بأنه القدرة على المعرفة والالمام التام بمقدرات المؤسسة داخليا (الفتلاوي وآخرون، 2020)</p> <p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
1	وضع خطة المدرسة الاستراتيجية بناءً على مؤشرات واقعية					
2	إشراك العاملين في نقد خطة المدرسة الاستراتيجية					
3	تهيئة بنية تحتية لتطبيق خطة المدرسة الاستراتيجية					
4	اعتماد الأساليب العلمية في اتخاذ قراراتها					
5	تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة					
6	وضع إجراءات واضحة لتنفيذ خطة المدرسة الاستراتيجية					
7	اختيار كفاءات قادرة على تنفيذ خطة المدرسة الاستراتيجية					
8	الالتزام بقيم التميز عند صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية					
9	تشكيل فريق عمل للتعامل مع الازمات الداخلية					
<p>بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي: ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على معرفة تأثير العوامل الخارجية، بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (الفتلاوي وآخرون، 2020)</p> <p>تقوم إدارة المدرسة بـ:</p>						
1	موائمة استراتيجيتها لتناسب مع التغيرات البيئية دون اخلال بالإطار العام لها					
2	إقامة علاقات تعاون مع مدارس أخرى					
3	التعامل بمرونة مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية					
4	استثمار الفرص الخارجية المتاحة					
5	تفادي التهديدات الخارجية المحتملة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
6	الأخذ بالاعتبار معدلات النمو السكاني عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية					
7	الأخذ بالاعتبار معدلات أجور العاملين عند وضع خطة المدرسة الاستراتيجية					
بُعد الوعي الإستراتيجي الحالي: إدراك الوضع الحالي للمؤسسة وموقعها في البيئة المحيطة (الفتلاوي وآخرون، 2020)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
1	صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية بصورة واضحة					
2	تطوير مهني للعاملين بشكل مستمر					
3	السماح للعاملين بالمشاركة في صياغة خطة المدرسة الاستراتيجية					
4	استطلاع رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة					
5	مراعاة التنوع الاجتماعي في الكادر البشري					
6	المحافظة على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة					
بُعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي: ويعرف بأنه المكانة التي ترغب المؤسسة بالوصول إليها وكيفية الوصول إليها (الفتلاوي وآخرون، 2020)						
تقوم إدارة المدرسة بـ:						
1	استشراف مستقبل المدرسة من خلال عدة احتمالات					
2	تطوير استراتيجيات مستقبلية لتحسين أداء المدرسة					
3	اعتماد الأساليب العلمية في التنبؤ بالمستقبل					
4	وضع بدائل لمواجهة الظروف المستقبلية					
5	إقامة شراكات مع المدارس المتميزة					
6	إنشاء شراكات مع مؤسسات تعليمية لتبادل الخبرات					
7	المحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1207
التاريخ: 2024/04/02

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم


تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب سالم حجازي سالم الجالودي ورقمه الجامعي (402210129) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الأردنية الخاصة لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة التحولية لدى مديري المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بالوعي الاستراتيجي"، علماً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



Tel: (+962) 4790222 Fax: (+962) 4129613 P.O.Box: 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة

 <p style="text-align: center;">الجمهورية الأردنية وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي</p>	 <p style="text-align: right;">الرقم: التاريخ: ١٩٢٩.١١/١١ الموافق: ١٥ شوال ١٤٤٥ ٢٠٢٤/٠٤/٢٣</p>
<p>مديري المدارس الخاصة ومديراتها / محافظة العاصمة</p>	
<p>الموضوع / (البحث التربوي)</p>	
<p style="text-align: center;">السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛ فأشير إلى كتابي رقم 18601/10/3 تاريخ 2024/4/21. فأرجو إعلامكم بأن الطالب سالم حجازي سالم الجالودي يقوم بإجراء دراسة بعنوان 'القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بالوعي الإستراتيجي'، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وإلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين والإداريين في مدارسكم. راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.</p>	
<p>وتفضلوا بقبول فائق الاحترام</p>	
<p style="text-align: center;">وزير التربية والتعليم <i>د. محمد النور</i></p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center;">مدير الخدمات التعليمية بالوكالة</p> </div>	
<p>المللكة الأردنية الهاشمية</p> <p>هاتف: 962 6 5607181 فاكس: 962 6 5666019 ص.ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo</p>	

الملحق (6)

مصفوفة الأبعاد لمتغيرات الدراسة

أبعاد متغير القيادة التحويلية

إدارة برنامج تعليمي	إعادة تصميم المنظمة	تطوير الأفراد	تحديد الاتجاهات	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	الدافعية الالهامية	التأثير والجاذبية	الدراسة
				1	1	1	1	(Arokiasamy, et al, 2016)
				1	1	1	1	عمارة و عاشور (2020)
1	1	1	1	1	1	1	1	(Liu, 2021)
								الليمون (2022)
				1	1	1	1	أبو غيث (2022)
				1	1	1	1	(Meng, 2022)
				1	1	1	1	(Sánchez-Rosas, et.al, 2023)
				1	1	1	1	(Yang, 2023)
				1	1	1	1	البطاشي (2023)
				1	1	1	1	الجمعة (2023)
				1	1	1	1	الشمري (2023)
1	1	1	1	10	10	10	10	مجموع التكرارات

ابعاد متغير الوعي الاستراتيجي

مجموع التكرارات	Taşğit 2023	(Al-Badayneh, 2021)	علي ومحمود، (2023)	(الفتلاوي، القطان وعبد الله، 2020)	(Faraj,) (2022)	حسنين (2022)	Wali) & Abid, (2022)	Yousif) & Taher, (2021)	الحيلة والمصري (2022)	المساعفة (2022)	الدراسة \ البعد
6		1	1	1			1	1	1		الوعي الداخلي
6		1	1	1			1	1	1		الوعي الخارجي
4		1	1	1					1		الوعي الحالي
4		1	1						1		الوعي المستقبلي
1	1										الوعي بالفرص
1	1										الوعي بالتهديدات
1					1						التشخيص
1					1						الاستجابة
1					1						العنصر البشري
1					1						الاستيعاب

مجموع التكرارات	Taşgit 2023	(Al-Badayneh,2021)	علي ومحمود، (2023)	(القتلاوي، القطان وعبد الله، (2020)	(Faraj,) (2022)	حسنين (2022)	Wali) & Abid, (2022)	Yousif) & Taher, (2021)	الحيلة والمصري (2022)	المساعفة (2022)	الدراسة البعد
1					1						التقييم
1						1					الوعي بالبيئة الخارجية
1						1					الوعي بالبيئة الداخلية
1						1					الوعي بروية ورسالة البنك
2						1				1	الوعي بالأهداف الاستراتيجية
1										1	الوعي برسالة المدرسة ورويتها
1										1	الوعي البيئي