

القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها  
باليقظة الاستراتيجية

**Visionary Leadership Among Jordanian Private School  
Principals and its Relationship to Strategic Vigilance**

إعداد

لين ضرار ماضي

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

## تفويض

أنا لين ضرار مفضي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: لين ضرار مفضي

التاريخ: 2024/1/20

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة





نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها

باليقظة الإستراتيجية "

للباحثة: لين ضرار ماضي.

وأجيزت بتاريخ: 20 / 01 / 2024

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. دانا عبدالحكيم اخوارشيده	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. تماره حمزه العمدة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة جرش	

## شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف ، الآية 15)

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً، الذي وهبني أجمل العطايا والذي تفضل علي بجزيل وعظيم كرمه، فالحمد والشكر لله الذي أكرمني بالعلم ويسر لي أسباب العلم والمعرفة ووهبني جميل الصبر لإتمام هذا العمل، راجية إياه عز وجل أن يكون خالصاً لوجهه الكريم لغايات المعرفة والعلم، فاللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

والشكر كل الشكر مقدماً بكل معاني الاحترام والتقدير لمن كان خير موجه ومنازة للعلم، ولمن قدم جهوداً مشكورة وبذل الوقت والجهد بكل اخلاص وتقاني وبصدر رحب وبأعلى معايير المهني في متابعة الرسالة حرصاً منه على تحقيق الفائدة وإتمام الرسالة على أكمل وجه، فكل الشكر والتقدير للدكتور كاظم عادل الغول وجزاه الله عنا خيراً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل د.عمر علي الرفايعة و د.دانا عبدالحكيم اخوارشيد و د.تماره حمزه العمدم عضواً من خارج الجامعة، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة، ولتوجيهاتهم القيمة وارشاداتهم البناءة.

والشكر موصول إلى الأساتذة الكرام أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط لما يبذلونه من جهود مشكوره من علم ومعرفة.

وشكر خاص لأفراد عائلتي لدعمهم المتواصل وتحفيزهم الدائم. وكل الشكر والتقدير لكل من ساعد من قريب أو بعيد في إتمام هذه الرسالة، ومد يد العون والمساعدة ولو بالقليل.

### الباحثة

لين ضرار حسن مفضي

## الأهداء

إلى جنتي في حياتي، إلى القمرين الذين أضاءا عتمة دربي، إلى أبهى وأرقى معاني العطاء  
 والتضحية، إلى من أهداني بحنانهما دافعاً وقوة .. إلى الجناحين الذين بهما أعلو زهوًا وفخرًا .. إلى  
 سكينه روجي "جدي وجدتي" حفظهم الله وأطال في عمرهم..

إلى من سكن روجي، إلى من كان وما زال وسيكون السند لي دائمًا وأبدًا، إلى من أعانني في  
 دراستي وفي رسالتي وكان الداعم لي كل يوم، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين، إلى  
 "زوجي الغالي" دمت لي سندًا طوال العمر.. ودمت لي عزيزي وعزتي وملجئي بعد الله..

إلى نبض قلبي وروحي، وفلذات كبدي " أولادي " الذين وافتهم المنية قبل أن أراهم.. راجيةً المولى عز  
 وجل أن ألتقي بهم طيوراً من طيور الجنة بإذن الله تعالى.

وأسأل الله التوفيق

الباحثة

لين ضرار حسن مفضي

## قائمة المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مُشكلة الدراسة.....	5.....
هدف الدّراسة وأسئلتها .....	8.....
أهمية الدّراسة.....	8.....
حدود الدّراسة.....	9.....
مُصطلحات الدّراسة والتّعريفات الإجرائية.....	10.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري .....	11.....
ثانياً : الدّراسات السّابقة ذات الصّلة .....	44.....
التّعقيب على الدّراسات السّابقة .....	56.....

### الفصل الثالث: الطّريقة والإجراءات

منهجية الدّراسة.....	59.....
مجتمع الدّراسة .....	59.....

59	عينة الدراسة
60	أداة الدراسة (استبانة)
61	تصحيح الأداة
62	صدق الأداة
63	ثبات الأداة
64	إجراءات الدراسة
65	المعالجة الإحصائية

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

66	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج

82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
89	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
97	التوصيات
97	المقترحات

#### قائمة المراجع

98	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
107	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	60
2 - 3	معامل الارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال ككل لمحور القيادة الرؤيوية	62
3 - 3	معامل الارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال ككل لمحور القيادة الرؤيوية	63
4 - 3	معامل الثبات ألفا كرونباخ	64
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	66
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " تحديد الرؤية " لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	67
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " ايصال الرؤية " لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	69
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " تمكين الرؤية " لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	70
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " الالهام " لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	72
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	73
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة التكنولوجية " في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	74



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة التنافسية" في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	4 - 12
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة البيئية" في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	4 - 13
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة التسويقية" في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	4 - 14
80	معامل الارتباط بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان	4 - 15

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
31	التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية	1

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
108	أداة الدراسة بصورتها الأولى	1
118	قائمة بأسماء المحكمين	2
119	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
129	كتاب تسهيل المهمة	4

## القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية

إعداد: لين ضرار مفضي

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

### الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صحة صدقها وثباتها وتضمنت (61) فقرة موزعة على 8 مجالات. تكونت عينة الدراسة من (442) معلم ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى تطبيق القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة (عالية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في بناء وصياغة رؤية المدرسة، وتشجيع المعلمين على نقد رؤية المدرسة، ومنحهم الصّلاحيات لاختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية، وتشجيع وإلهام العاملين وبث روح العمل لديهم. وضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الرؤيوية، اليقظة الاستراتيجية، المدارس الخاصة الأردنية.

# **Visionary Leadership Among Jordanian Private School Principals And its Relationship to Strategic Vigilance**

**Prepared by: Leen Derar Moufaddi**

**Supervised by: Dr. Kathem Adel Al-ghool**

## **Abstract**

The aim of this study was to determine the degree of implementation of visionary leadership among private school managers in Jordan and its relationship with strategic alertness from the perspective of teachers in Jordanian private schools. The study utilized a descriptive correlational methodology, and a questionnaire was developed for this purpose after ensuring its validity and reliability, consisting of 61 items distributed across 8 domains. The study sample consisted of 442 teachers, selected randomly to represent the study population. The results of the study indicated that the level of implementation of visionary leadership and strategic alertness among private school managers from the teachers' perspective was rated as (high). The study also found a statistically significant correlation at a significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average score of implementing visionary leadership among private school managers in Jordan and the average level of strategic alertness in Jordanian private schools in the Directorate of Education for the University District in Amman. The study recommended the necessity of involving teachers in building and formulating the school's vision, encouraging them to criticize the school's vision, granting them the authority to choose the most appropriate work method to achieve the vision, and fostering and inspiring employees and instilling a sense of teamwork in them. It also emphasized the importance of investing in the positive relationship between visionary leadership and strategic alertness.

**Keywords: Leadership, Visionary Leadership, Strategic Alertness, Jordanian Private Schools.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تهدف كافة المؤسسات التربوية لمواجهة التحديات والصعوبات المستجدة التي تعمل على الحد من كفاءة المؤسسة التربوية وتضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يستدعي وجود قيادة تربوية فاعلة تُسهم في تنسيق جهود العاملين، وتخطط وتوجه وتشرف على العملية التعليمية التعلمية. فالقيادة من المواضيع الهامة التي تستوجب البحث والتقصي لما لها من أثر بالغ في رفع كفاءة العاملين وتعزيز رضاهم من جهة، وهي نظرية إدارية ذات وجهات متداخلة يتم من خلالها ممارسة التأثير المتعمد والمقصود من قبل فرد على أشخاص آخرين من أجل توجيههم وتنظيم أعمالهم وتسهيل الأنشطة والعلاقات فيما بينهم داخل نطاق المؤسسات التعليمية، ودورها أيضًا في رفع مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القادة التربويين.

يواجه العالم بشكل عام والوطن العربي بشكل خاص العديد من المتغيرات والمستجدات والصعوبات والتحديات في العملية التربوية، ولكي تتمكن المؤسسات التربوية من مواكبة هذه المتغيرات والمستجدات والصعوبات في البيئة المحيطة بها، وللمحافظة على مركزها التربوي أيضًا، وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة؛ لا بد لها من إيجاد نمط قيادي جديد يعمل على رفع كفاءة المؤسسات التربوية من جهة وعلى رضا العاملين من جهة أخرى، ومساعدتها في تحسين أدائها بصورة دائمة (الخضري وسالم، 2022).

وتُعد القيادة المدرسية الوحدة الأساسية في النظام التربوي، وهي عصب العملية التعليمية الإدارية؛ لأنها ترتبط بمدى فاعلية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دورًا أساسيًا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة

وقيادة مجموعة من العاملين لتحقيق الأهداف المحددة سلفًا (كيلاني والأسمري، 2022). فالقيادة المدرسية لها دور أساسي في التأثير على أداء الأفراد والجماعات، مما يسهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة؛ لذا فعلى القائد الكفاء أن يتميز برؤية خاصة به من خلال تصوراتها للتحديات المستقبلية، ووضع احتمالات لتجاوزها، وتعزيز وضوح الرؤية؛ لأن الرؤية تُعد الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب به، فالرؤية تمثل هدف وصورة لمستقبل يتسم بالواقعية والمصادقية بشكل أفضل من الحاضر، من خلال النظر إلى ماضي المدرسة وما تستهلكه من طاقات والتي بدورها تعرقل الوصول إلى النتائج المنشودة (Gonger, 1991)، وعليه يقع على قائد المؤسسة دور صياغة الرؤية وترجمتها بوضوح وإيصالها لكافة العاملين، وتوفير الوسائل الداعمة لتطبيقها وتحقيقها؛ لتوفير جودة أعلى للمؤسسة التعليمية (سليمان، 2021).

وقد شهدت السنوات الماضية ظهور العديد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تهدف إلى تحسين الإدارة بشكل عام والإرتقاء بالمؤسسات إلى أعلى درجات التطوير، وتحقيق الغايات والأهداف والتحديث وتحقيق الرؤى والاستراتيجيات، وقد كان من أبرز هذه الاتجاهات القيادة الرؤيوية التي تُعد أداة ووسيلة فعالة يتم بواسطتها الوصول إلى الرؤية الواضحة للمؤسسة، ووضع القيم العليا وإلهام العاملين فيها من خلال تمكينهم من المشاركة في رسم الرؤى وتحديد الغايات والأهداف والمناخ السائد بانسجام بعيدًا عن المقاومة والصراعات ورفض التغيرات المستجدة (كيلاني والاسمري، 2022).



وبرز نمط القيادة الرؤيوي؛ لما يمتاز به من ملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات التربوية أو غير التربوية، فالقيادة الرؤيوية تمتاز باتباع سلوكيات وأطر وأساليب حديثة تعمل على تعزيز قدرات العاملين التفكيرية الفردية، وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، كما أنها تتجه نحو تفويض المسؤوليات بشكل فعال؛ لذلك فالقيادة الرؤيوية تركز على الغايات والأهداف البعيدة لرسم رؤية واضحة وسليمة، ومن هذا المنطلق فإن القيادة الرؤيوية ركيزة وأساس للعديد من جوانب التخطيط الاستراتيجي (الهيمني، 2021).

ووتجلى القيادة الرؤيوية بمفهومها الذي يقدم دليلاً على أن الرؤية المشتركة في المنظمات بشكل عام وأقسامها المعنية في ابتكار المنتجات والعمليات تزيد من فاعلية الفرق والسلوك الجماعي من حيث تعزيز قيم الإيثار والمجاملة، وتحقق القوة للفرق من خلال غرس الاعتقاد في ذواتهم بأن الفريق يمكن أن يكون ناجحاً إذ ما قام في مشاركة الرؤية، والتنسيق بين الأفراد وجهودهم المبذولة للحفاظ على تواصل واضح (Dhiman, 2018).

تتعلق القيادة الرؤيوية بمفاهيم الإرشاد والتوجيه والتأثير في الآخرين؛ من أجل السعي لتحقيق الغايات والأهداف المشتركة، فالرؤية تمثل المستقبل، الذي يسهل الطريق أمام التطوير والتغيير المطلوب، ويتم رسمه والتخطيط له وفق الإتجاهات والتقاليد الإدارية السائدة من خلال الأفعال والتصرفات والسلوكيات التي يتبناها القادة والعاملين، لتحقيق غايات وأهداف المؤسسات، وتكمن القيادة الرؤيوية في برمجة سلوك العاملين بشكل يتناسب مع السعي لتحقيق الغايات والأهداف المؤسسية (الهيمني، 2022).

وفي ظل التغيرات السريعة والكبيرة لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافياً للتنبؤ بالمستقبل، فالأمور لم تعد تحدث في علاقة خطية كما كانت في السابق. فالتطور السريع لتقنية المعلومات على سبيل

المثال أدى إلى تداخل المصالح بين الدول والتأثير المتبادل فيما بينها ولم يعد أي مجتمع بمنأى عما يحدث في المجتمعات الأخرى. هذا الوضع العالمي المعقد يجعل من الصعب الاعتماد على الخطط الاستراتيجية والاعتقاد أنها كافية لمواجهة هذه المتغيرات، وهذا لا يعني إلغاء التخطيط الاستراتيجي بطبيعة الحال، ولكن القصد هنا عدم الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية وافترض أن ما وضع من أهداف وآليات سيتحقق لأن البيئة غير مستقرة وينتابها التغيير نحو الإدارة الاستراتيجية بقيادة إستراتيجية (الزهيري، 2018).

ولما كان الهدف من اليقظة الاستراتيجية هو كشف الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحولت العميقة، التي تركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات. وهي بذلك تمثل امتيازًا تنافسيًا بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تقوم بها، وتزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس.

فالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الاستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، رصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرواد منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم وتطلعاتهم، توجهاتهم، سياساتهم وإستراتيجياتهم، جمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها، وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

وتعد اليقظة الاستراتيجية من أبرز الأنظمة في الإدارة الحديثة التي تساهم في استشراف المستقبل والتأهب والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية ومواجهة مشكلات وتحديات العصر، فاليقظة الاستراتيجية تساعد في اتخاذ القرارات التي تساهم في تطوير المؤسسة في الوقت الحالي وفي

المستقبل وتساهم في بناء رؤية مستقبلية واضحة وراسخة للمؤسسة التعليمية. وتحتاج المؤسسة التعليمية إلى وضع نظام فعال لليقظة الاستراتيجية يسمح لها بالمتابعة والرصد والمراقبة لسير الأعمال بها، وضبط العلاقة ببيئتها التي تنشط فيها خاصة كل ما يتعلق بالمنافسين .

وتحديد نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، وأهدافهم المستقبلية وتطلعاتهم واستراتيجياتهم، وجمع المعلومة والمعالجة لها وإيصالها في الوقت المناسب لمتخذي القرار (الزهيري، 2018).

وتعتبر اليقظة عملية استراتيجية تزود المنظمة بالمعلومات التي تستند إلى معايير علمية تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، وهي عملية منسقة شبيهة بالرادار أو الإنذار لتتبع الأخطار ثم إعطاء إشارات التحذير للإنذار بوجود أزمة مافي بيئة المنظمات وعملياتها الداخلية أو الخارجية ( Alshaer, 2020 )

من هنا جاءت الدراسة الحالية لتبحث في العلاقة المفترضة بين القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية واليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

لاحظت الباحثة مشكلة الدراسة من طبيعة عملها وخبرتها وممارستها اليومية في المدارس الخاصة الأردنية كمعلمة، من خلال وجود العديد من المؤشرات الدالة على أهمية وضع رؤية محددة للمؤسسات التربوية والسعي للوصول للرؤية من أجل أن تحافظ المؤسسة على مكانتها وتضمن تطورها وتميزها عن طريق تفعيل القيادة الرؤيوية كأحد أساليب الإدارة الناجحة والربط بينها وبين أسلوب اليقظة الإستراتيجية وانعكاسها الإيجابي المتوقع على سلوكيات العاملين والتزامهم وتحقيق أهداف وغايات المدرسة.

كما برزت المشكلة من خلال ما أشارت إليه العديد من الأدبيات السابقة من أهمية القيادة بشكل عام والقيادة الرؤيوية بشكل خاص كدراسة كلاً من (السعود وحسين، 2017؛ جولمان، Goleman، 2017)، إضافةً إلى ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة من أهمية تطبيق القيادة الرؤيوية ودورها الفاعل في تحقيق غايات العملية التربوية كدراسة كلاً من (سليمان، 2021؛ عويضة، 2021؛ الخضري، 2022؛ القريوتي، 2019؛ بلحاج، 2017؛ مساد، 2021؛ عويضة، 2021؛ الهيموني، 2021؛ التميمي، 2020؛ سارونو Sarwono، 2019؛ تشو Zhou، 2018؛ تسريم Tasrim، 2017).

وقد أوصت العديد من المؤتمرات الدولية بأهمية تطبيق القيادات التربوية وأخلاقيات تعاملها مع العاملين وضرورة بناء رؤية واضحة المعالم لرسم طريقة سير المؤسسة التربوية كمؤتمر المعلم العربي الذي عقد في العاصمة عمان بتاريخ 2018/8/5 تحت عنوان " تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل "، الذي أوصى بضرورة تدريب مديري المدارس على برامج إرشادية وتدريبية في كيفية توظيف مهارات التفكير العليا في المدارس، إضافةً إلى تأهيل القائد التربوي ودعمه ليتمكن من أداء مهامه بفاعلية، إذ إن هذه التوصية تؤكد على ضرورة تأهيل مديري المدارس واخضاعهم للبرامج التدريبية المتعلقة بإكسابهم القدرات القيادية التي تصقل شخصيتهم، وتؤهلهم للقيادة وفق نظريات القيادة الحديثة، فضلاً عن ذلك فقد أوصى المؤتمر بأهمية إشراك العاملين في صنع القرارات مع الاهتمام بالنمو المهني لهم.

كما وأشارت العديد من الأدبيات السابقة إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية، وأظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة على أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية ودورها الفاعل في تحقيق غايات العملية

التربوية كدراسة كلاً من (الزهيري، 2018؛ خليفات، 2022؛ يحيى، 2023؛ الصباح، 2016؛ صلاح الدين، 2020؛ العازمي، 2021؛ الجهني، 2023) وغيرهم العديد من الدراسات.

وفي ضوء أهمية المعلومات والحصول عليها، فإن اعتماد المؤسسات التربوية على اليقظة الاستراتيجية يعد أمراً حيوياً باعتباره قوة حقيقة حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل فهي لا تسمح فقط باستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات، بل تساعد في تأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها لذلك.

وأوصى مؤتمر "رؤية مقترحة لتنمية اليقظة الاستراتيجية" بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية بنشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية من خلال الندوات والمنشورات و الدورات وتكوين وحدة خاصة باليقظة الاستراتيجية في إدارة التخطيط الاستراتيجي.

وتأكيداً على أهمية اليقظة الاستراتيجية قام المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية سنة (2016) في المغرب بإنشاء هيئة دولية للخبراء في مجال الاستشراف (PIP) أعطى بعداً دولياً لنظام اليقظة وكانت اليقظة الاستراتيجية إحدى المهام الأساسية للمعهد، وتتمثل في جمع وتحليل المعلومات والمعطيات العمومية في جميع المجالات لاتخاذ القرارات المناسبة وتم تعديل مجالات اليقظة الاستراتيجية لتغطي العلاقات الخارجية والقضايا الشاملة والتي دعت إلى توفير نظام يقظة متقدم.

ولأن مديري المدارس الخاصة هم القادة، والمسؤولون عن جميع الشؤون الإدارية والتربوية والتعليمية والتعلمية والاجتماعية، فقد ازدادت وتشعبت مهماتهم، ومن المؤمل أن يكون هناك علاقة إيجابية مفترضة لنمط القيادة المتبع في تحقيق اليقظة الإستراتيجية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط

مستوى اليقظة الإستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية

التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية

والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسط درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط

مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء

الجامعة في عمّان؟

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي سيتناول العلاقة المفترضة للقيادة الرؤيوية لدى

مديري المدارس الخاصة الأردنية واليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين. ومن الجانب النظري

فمن المؤمل أن تقدّم هذه الدراسة بعدًا نظريًا عن القيادة الرؤيوية، واليقظة الاستراتيجية ومديري

المدارس الخاصة. كما يؤمل أن تفيد مديري المدارس الخاصة من خلال تعريفهم بأهمية تطبيق

القيادة الرؤيوية وتحقق اليقظة الاستراتيجية. ويؤمل أيضًا أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في رفع الوعي المعرفي لمديري المدارس الخاصة بممارسات القيادة الرؤيوية وعلاقتها بتحقيق اليقظة الاستراتيجية. ومن الجانب التطبيقي يؤمل أن تأسس الدراسة ونتائجها الأطر والمعايير التي قد تساعد مستقبلًا مديري المدارس الخاصة. وزيادة الوعي لدى مديري المدارس الخاصة بأسس وأطر القيادة الرؤيوية وممارساتها، وطرق تطبيقها في المدارس الخاصة بفاعلية وكفاءة. هذا بالإضافة إلى اعتبار نتائج الدراسة الحالية مرجعًا علميًا، يفيد أصحاب القرار في إتخاذ القرارات، ووضع الخطط والإجراءات التي تُسهم في رفع مستوى أداء المدارس الخاصة. وقد تفيد باحثين آخرين في توظيف ما بدأتها هذه الدراسة من الرغبة في تسليط الضوء على متغيرات تعمل على تطوير القيادات في المدارس الخاصة في ظل متغيرات وعينات مختلفة.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

**الحدود الموضوعية:** يتمثل الحد الموضوعي في دراسة مُتغير القيادة الرؤيوية ومتغير اليقظة الاستراتيجية والعلاقة بينهما.

**الحدود البشرية:** جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة.

**الحدود المكانية:** المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023/2024).

## مُصطلحات الدّراسة والتّعريفات الإجرائية

اشتملت الدّراسة على مصطلحات القيادة الرّؤية واليقظة الاستراتيجية والتي تمّ تعريفها مفاهيمياً

وإجرائياً على النحو الآتي:

**القيادة الرّؤية:** يعرفها سليمان (2022:28) بأنها "القيادة التي تمتلك رؤية واضحة لمستقبل

المؤسسة وتعمل على توفير الأسلوب المتسق مع تلك الرؤية، كما تعمل على تحقيق غايات

وأهداف الفريق، فالقائد فيها لديه الحرية لتوصيل وتطوير رؤية وصورة واضحة للمستقبل

المنشود".

**وتُعرّف القيادة الرّؤية إجرائياً** بأنها تصورات مستقبلية للمؤسسة يسعى القائد الوصول إليها من

خلال العاملين لديه ضمن أسلوب متسق مع التّصورات المستقبلية والأعراف والمثل للأفراد،

والتي يتم قياسها من خلال استجابات عينة الدّراسة على محور القيادة الرّؤية في الاستبانة.

**اليقظة الاستراتيجية:** عرفها الضويان والحجي (2022:226) بأنها "نظام معلوماتي دقيق تهدف

المؤسسة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال التّرصّد

الاستراتيجي للتّغيرات بهدف خفض حالات عدم التّأكد والتّحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي

بالتّغيرات البيئية، عن طريق جمع الكم الهائل من البيانات من المصادر الدّاخلية والخارجية

وتوفير المعلومات اللحظية والدّقيقة لرفع المعرفة التّنظيمية ودعم متخذي القرار داخل

المؤسسة". **وتُعرّف اليقظة الاستراتيجية إجرائياً** بأنها عملية مستمرة تقوم على جمع وتحليل

المعلومات عن البيئة الدّاخلية والخارجية للمدرسة، مما يساعد قائد المدرسة الخاصة على

إتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، واكتشاف الفرص والتّحديات ومواجهة التّحولات

المحتملة من خلال استشراف المستقبل والتّحولات المستقبلية، والتي يتم قياسها من خلال

استجابات أفراد عينة الدراسة على محور اليقظة الاستراتيجية في الاستبانة.



الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة الحالية القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية.

### أولاً: الأدب النظري

يتناول الأدب النظري مفهوم القيادة وأنماطها، سمات القائد الفعال ومهاراته وخصائصه وأدواره، ومفهوم الرؤية والقيادة الرؤيوية وأهميتها وخصائصها وأبعادها، ومفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها ومراحلها وأبعادها.

#### القيادة وأنماطها

القيادة حسب رأي (آرنرت) تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه (المعايطه، 2007). فالقائد : هو الشخص الذي يقوم على تفعيل سلطته ونفوذه وقدراته من أجل توجيه سلوكيات العاملين لإنجاز الأهداف المرجوة، وهذه مسؤولية كبيرة تقع على القائد للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف التي تطمح لها مستقبلاً.

وتهتم القيادة إلى توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة (أبو طاحون، 2012). وهي عملية تفاعل بين القائد و المعلمين ويكون القائد خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في مشاعرهم وسلوكياتهم وتوجيه المشاعر والسلوكيات والأعمال وجهة معينة يرغبها ويريدها القائد (مكاوي، 2012)، ويرى مكاوي (2012:12) أن القيادة تتمثل في "مجموعة من الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل القائد داخل المؤسسة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة العاملين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين.

وتعد القيادة Leadership مجالاً من المجالات التي ظهرت بها عدة أنماط منها:

**1 - القائد الاستبدادي :** الذي يركّز السّلطة والمسؤولية في يده وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه

دون أن يشترك معه أحد أو يستشير أحد وهو الذي يفرض الأوامر ويصر على طاعة هذه

الأوامر وتطبيقها ويُملي على العاملين خطوات العمل ولا يسمح لهم بعمل شيء من دون

أوامره ويكون العقاب والثواب بيده وكيفما يشاء وهو بعيد كل البعد عن العاملين ولا يرويه إلا

نادرًا (محمد، 2004).

**2 - القائد الفوضوي :** وهو الذي يترك للعاملين حرية القرار فلا يشترك معهم ولا يرشدهم ولا

يوجههم.

**3 - القائد الديمقراطي :** وهي القيادة الاجتماعية، التي تسعى إلى جعل المرؤوسين قادة فيشارك

العاملين في عملية صنع القرار، فالقائد الديمقراطي يشترك ويستشير و يوزع السلطة

والمسؤولية ويشجع كل فرد على إبداء رأيه (حمادات، 2006).

### سمات القائد الفعال

تعددت آراء علماء الإدارة عن الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد ويتصف بها ، فبعضهم قال

بأن القائد يجب أن يمتلك صفات معينة وهناك من قال أن القادة يختلفون في صفاتهم وقدراتهم

وسماتهم، فمنهم القائد الهادئ ومنهم القائد الحازم الشّديد ومنهم الفصيح البليغ، وبعضهم صامت

ويستطيع اتخاذ القرارات بصمت وهدوء وبعضهم المبتسم والملمهم وبعضهم الصّارم(الفاقي، 2010).

كما وأشار الفاقي(2010) في كتابه عن سمات القائد الفعال مستنداً إلى ما جاء به أستاذ الإدارة الشّهير

( بيتر دركر ) وقال بأن القائد لا يأخذ فقط بصفات وسمات وقدرات معينة، بل يجب أن يعتمد القائد

على الظرف والموقف وعلى قدرته في اتخاذ القرار السّليم عند التّعرض لموقف ما.

فالقيادة مسؤولة جماعية وليست جهود فردية، ومن الصعب لأي شخص أن يكون قائداً بمفرده (جبران، 2009) .

فالقائد الفعال هو القائد المؤثر والمحفز الذي يشارك العاملين ويوجههم ويرشدهم لإتمام مهامهم ويكون ملهماً لهم من أجل تكييف جهودهم وحشدها لتحقيق الأهداف المنشودة .

القائد هو الشخص الذي يقود الآخرين ويوجههم نحو اتجاه مرغوب، ويتمتع القائد بصفات شخصية من أنماط قيادية مختلفة، تحدد هذه الصفات كيف يتم إدراك القادة من قبل أتباعهم، وهناك العديد من أنماط القيادة المختلفة والتي يمكن للقائد أن يتكيف معها مثل القيادة التحويلية والقيادة الاستبدادية والقيادة الرؤيوية (Nordberg,Linddahl & Klingberg, 2023).

### مفهوم الرؤية

تسعى المؤسسات التربوية دوماً إلى وضع رؤية مستقبلية لها قابلة للتحقق تميزها عن باقي المؤسسات التربوية . "الرؤية حالة المستقبل المتخيلة أو التي يتبناها الذهن بوضوح على اتجاه المؤسسة وتحدد وجهتها المقصودة" (كارتررايت وبالدين، 2009: 37).

وعرف Bessant & Goller (2017) الرؤية بأنها : نتيجة أو صورة مستقبلية مثيرة للتحفيز، طويلة الأمد، مثالية وواضحة ومحددة ومشاركة بين جميع العاملين في المؤسسة لخلق مسار عمل محدد لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويعرّف خليل (2015) الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي تسعى المؤسسة في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية المقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

يمكن تعريف الرؤية بأنها الوقود الذي يعتمد عليه القائد وهي الطاقة التي تولد العمل وهي أيضًا تصور ذو بعد استراتيجي لمستقبل المؤسسة التي تطمح بالوصول إليه من خلال توحيد جهود وطاقات العاملين وتوجيههم والتأثير فيهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

### مفهوم القيادة الرؤيوية

أوصى مؤتمر "الإبداع في التعليم والقيادة التربوية" المنعقد بتاريخ 20/5/2023 في المملكة العربية السعودية، وتم إلقاء الضوء على الواقع التعليمي والتطور الذي يشهده وسعي مؤسساته للارتقاء بمستوى الأداء واعتماد الحلول العملية والمبتكرة لذلك ومناقشة التحديات التي تواجه المعلمين وتبادل الخبرات التربوية، وإثرائها بالإطلاع على أحدث الدراسات والأبحاث العالمية في مجال القيادة التعليمية.

كما وسلط المؤتمر الضوء على القيادة في التعليم العالي (التحديات والتغيير) وكيفية تطوير القادة للوصول للتميز.

يعتبر نجاح المؤسسات التربوية من نجاح قائدها ، فوظيفة القائد الأساسية هي إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة ، فالقادة الرؤيويون يرون ما وراء الواقع ، ويقومون على نسج رؤية حقيقية واقعية، جديرة بالثقة، وجذابة عن المستقبل، ويولدون أفكارًا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل (عبوي، 2008). ظهرت القيادة الرؤيوية في الثمانينيات من القرن الماضي، ثم تطورت في بدايات التسعينات من القرن نفسه، وكان جل اهتمامها التركيز على مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات في مواجهة الأزمات من خلال استثمار الفرص المحتملة للتوظيف والتمكين و التقييض، من خلال التركيز على المهارات والاهتمام بالأهداف التنظيمية والتي تسعى لإيجاد صورة واقعية وموثوقة؛ من أجل تحسين الوضع الحالي والتأثير على العاملين لتوحيد الرؤى وفهم رؤية المؤسسة(سليمان، 2021).

وفي السّنوات السّابقة تطوّر مفهوم القيادة وأصبح الاهتمام في ابتكار رؤية مستقبلية للمؤسسة فيقوم القائد بإخراج أفضل ما لديه من أجل أن يربط الحاضر بالمستقبل، من خلال دراسة وتحليل الواقع من أجل الاستفادة منه في بناء رؤية المؤسسة، وذلك من خلال التّأثير على العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخليّة والفرص والتّحديات الخارجيّة من أجل الحصول على رؤية استشرافية للمؤسسة. (سليمان، 2021) .

عرف العامري والغالبي(2008) القيادة الرّؤية على أنّها امتلاك القائد مهارة مخاطبة قلوب وأحاسيس العاملين وجعلهم جزء من بناء كبير يتجاوز حدود الدّاتية، والنّظر إلى ما وراء الواقع والحقائق الظّاهرة، لمساعدتهم على رسم رؤية للمستقبل محتملة التّحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الرّاهن.

ويرى التميمي واللافي (2020) أن القيادة الرّؤية هي وسيلة ذهنية لوصف حالة مستقبلية مرجوة لشخص، أو مجموعة، أو مؤسسة ما، لذلك يجب على القائد صاحب الرؤية أن يكون لديه نظرة معرفية واضحة لصورة المستقبل بحيث تكون إيجابية بشكل واعي للمنظمة .

وعرفها جلاب (2011) القيادة الرّؤية بأنها القيادة القادرة على توضيح الرؤية المستقبلية وإيصالها للعاملين بشكل يتصف بالواقعية والطمّوح مع إمكانيّة الاعتماد عليها من قبل جميع أطراف المؤسسة والتي تتطور وتنمو مع مرور الوقت .

تتكون القيادة الرّؤية من مكونين رئيسيين، هما الإدراك والعاطفة، حيث يركّز مكّون الإدراك على الانتباه والنّظر إلى مخرجات المؤسسة وآلية تحقيقها، ويكمن تأثير الإدراك في توجيه المعلومات واستخدامها الاستخدام الأمثل والذي ينعكس على عملية التّعلم، أما مكّون العاطفة فيرتبط بالقيم

الشخصية ونظم المعتقدات السائدة لدى الموارد البشرية، وعليه فإنّ المكوّن العاطفي يعتبر أساساً لآلية الالتزام المنظمي والتّطبيق في المنظمات (التميمي، 2020).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف القيادة الرؤيوية على أنّها امتلاك القائد مهارات وقدرات تعمل على جذب قلوب وعقول العاملين، من أجل النّظر إلى المستقبل ورسم رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة تتجاوز حدود الدّاتية، لمواجهة تحديات العصر وزيادة الفرص أمام العاملين لتشجيعهم على الابتكار داخل المؤسسة ورؤية المستقبل رؤية ذات بعد استباقي استشرافي .

### أهمية القيادة الرؤيوية

إنّ للقيادة الرؤيوية أهمية كبيرة لدى المؤسسات، وذلك من خلال الدور الكبير الذي يقوم به القائد داخل المؤسسات، فنتيجة للتغيرات السريعة المتلاحقة فكان لا بد من القائد أن يسعى إلى تطوير الخطط الاستراتيجية بأسلوب يتماشى مع الرؤى المستقبلية سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي للمؤسسة.

كما وأشار (Landis, Hill and Harvey, 2014) أن أهمية القيادة الرؤيوية تبرز في كونها تساعد على التّخطيط الاستشرافي الاستباقي بعيد المدى وليس فقط الأمور اليوميّة وتساعد الأهداف المشتركة التي تم وضعها من قبل القائد والعاملين على توحيد الأفراد وتعزيز الابداع لديهم وتعزيز الوحدة والعمل في نفس الاتجاه والتّعاون ونقل من الحواجز الإدارية بين القائد والعاملين وتتيح القيادة الرؤيوية الفرصة لاستشراف الاتجاهات الأكبر في التّكنولوجيا والتّجارة والاقتصاد والسياسة وتجعل العاملين أكثر قدرة على تطبيق الخطط المستهدفة بالتّزامن مع استراتيجية المؤسسة وتحقق وحدة الغرض من خلال التّكامل والتّرابط بين أجزاء المؤسسة، وهو ما ينتج عنه وصول الإدارة من خلال الرؤية لجميع المستويات الإدارية والتّشغيلية وتحفز المسؤولية الدّاتية للأفراد عن طريق أساليب وأدوات الحوكمة الدّاخلية نحو عمليات التّغيير المستمر والتّطوير المنشود، وتساعد القيادة الرؤيوية على تطوير المؤسسة بصورة مستمرة من خلال العمل الدّؤوب من أجل

إحداث تغييرات تتماشى مع الحاجات المستقبلية وذلك للوصول إلى التّعلم المنظمي مما يسمح بتنمية مهارات العاملين في المؤسسة، وتنظيم قيمة رأس المال البشري في المؤسسات مما يؤدي بدوره إلى تطوير وإيجاد رؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة.

ويمكن القول بأن القيادة الرؤيوية هي نوع من الإلهام القائم على القوة للعاملين وتوفير الأمان لهم وتعمل فقط عندما يتم مشاركتها وتواصلها بالشكل الصحيح .

### مهارات وخصائص القائد الرؤيوي

لابد للقائد الرؤيوي أن يمتلك العديد من المهارات والخصائص التي تمكنه من تذليل العقبات والصّعوبات للوصول إلى الرؤية الاستراتيجية الاستباقية للمؤسسة، ويرى روبنز (Robbins,2003) أن خصائص القائد الرؤيوي تتمثل في قدرته على تحدي كافة العقبات والصّعوبات التي تواجهه للوصول إلى رؤيته عند تحقيقها وتنفيذها، وذلك من خلال المشاركة الجماعية من قبل القائد والعاملين للوصول للرؤية المستقبلية.

ويسعى القائد جاهداً لتلبية احتياجات العاملين وميولهم، ويقوم على تحليل البيئة الداخليّة والبيئة الخارجية عندما يتطلب إجراء أي تغيير، ويقوم بالتشارك مع العاملين في وضع تصور واضح لمستقبل المؤسسة مرتكزاً على إمكانياته وخطته التي تمّ تحضيرها بشكل مسبق (الخضري،2022).

ويرى كيرباتريك (kirkpatrick, 2004) أن المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرؤيوي تتمثل

بالآتي:

1 - يجب على القائد الرؤيوي أن يكون لديه وضوح تام لرؤية المؤسسة، ويعمل على توحيد رؤى

العاملين مع رؤيته للوصول إلى رؤية منسجمة وتصور مستقبلي للمؤسسة .



2 - يقوم القائد الرؤيوي على تمكين العاملين ومنحهم الصّلاحيات اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه وبصورة مريحة لهم ويقوم بالإشراف غير المباشر عليهم للتأكد من حسن سير العمل وتنفيذه.

3 - يكون القائد ملهمًا للعاملين ومحفزًا لهم كونه أنموذج يحتذى به، ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين بشكل مباشر والتأثير فيهم معنويًا وعاطفيًا جنبًا إلى جنب .

4 - يتبنى القائد قيم ومعتقدات المنظمة والتي تتماشى مع قيم ومعتقدات العاملين، حيث تنعكس هذه القيم والمعتقدات على سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة وخارجها.

وقام غرفز (Groves, 2006) على تقسيم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرؤيوي للآتي :

**أولاً :** المهارات الذاتية حيث يقوم القائد على بناء ووضع الرؤية ومن ثمّ تفسيرها إلى سلوكيات من خلال الدّعم الذي يقدّمه لجميع مستويات العمليات الضرورية والتركيز عليها بشكل كبير ومساندة ودعم العاملين نحو تحقيق الرؤية والعمل على تطوير المرونة ودرجة الوعي عند العاملين من خلال استخدام أنماط القيادة المناسبة .

**ثانيًا :** مهارات التّواصل والعلاقات : وذلك من خلال التّعرف على أنماط تفكير العاملين وتفهمها واستثمارها وتوجيهها وتنميتها للوصول مع العاملين إلى رؤية مشتركة للمؤسسة وتحديد معتقدات وقيم المؤسسة ودمجها مع معتقدات وقيم العاملين والتي بدورها تأثر في عملية التّغيير في المؤسسة والسّعي القائد الرؤيوي إلى إيجاد طرق لاقناع العاملين الذين يقاومون التّغيير بضرورة تبي الرؤية المستقبلية الجديدة للمؤسسة وتطبيق أسلوب التّغذية العكسية الرّاجعة في المؤسسة سواء شفويًا أم كتابيًا .

ويتضح مما سبق أنّ القائد الرؤيوي يعمل على تغيير استراتيجي ويضيف طاقة جديدة إلى العاملين، فالقادة الرؤيويون ليسوا فقط مجرد وكلاء تغيير بل متحدثون مثاليون يستخدمون مهاراتهم لتوجيه الرؤية إلى بقية المؤسسة، وفي الوقت نفسه يعملون كمدرّبين للعاملين، وهذا يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة والتكاتف من أجل الوصول للرؤية المستقبلية من خلال حشد وتوجيه جهود العاملين من أجل صناعة المستقبل الاستراتيجي للمؤسسة .

### خصائص القيادة الرؤيوية

يرى كل من خوري وزكارو وهاربر (Harper,2001؛Zaccaro,2001؛Khoury,2005) أن للقيادة

الرؤيوية خصائص أبرزها :

التّحدي الفعّال والمبدع لمعتقدات العاملين التّقليدية وهوياتهم المتنوعة بهدف دمجها وتناسقها وتوجيه العاملين و تقديم المساعدة التي يحتاجونها عند تعرضهم لموقف ما وأن يكون القائد ملهمًا ومحفّزًا ويسعى هو والعاملين يدًا بيد إلى بناء وصياغة وتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة تتميز بالابتكار والإبداع وأن يكون القائد قدوة ومثل أعلى للعاملين يحتذى به ويقوم على وضع خارطة الطّريق للعاملين ويعمل على تشجيع العاملين وتقديم الدّعم لهم والقيام بمكافئتهم لرفع الروح المعنوية لديهم لحثهم على إتمام العمل بأفضل صورة .

### أدوار القائد الرّؤيوي

إنّ للقائد التّربوي العديد من الأدوار التي تمثّل حجر الأساس لعملية القيادة التّربوية، فهو يعد نقطة الأساس لرفع مستويات العاملين وزيادة كفاءتهم ومن بين هذه الأدوار أن يقوم بوضع وصياغة الرؤية بالتّشارك مع العاملين معه وإيصال الرؤية وتمكين العاملين منها ليقوموا بالتّكيّف معها وتطبيقها وذلك من خلال تحفيز وإلهام العاملين للوصول إلى الأهداف المرجوة (فندي وسعيد وأسماء، 2013).

وتتمثل أدوار القائد الرؤيوي كما عرضها غابرل (Gabriel، 2009) الوارد في التيمي (2020)

بثلاثة أدوار وهي :

**أولاً: الدور الاتصالي:** يهتم القائد بأن يقوم بتوصيل الرؤية للعاملين لتوسيع الدعم والتشجيع على التغيير لمواكبة تطورات العصر المتسارعة، ويهتم القائد بتوصيل الرؤية للعاملين وفهمها ومعرفة كيفية تطبيقها، لأن إيصال الرؤية هو مفتاح التطبيق الناجح للرؤية. وهذا يتم من خلال طرق مختلفة بحيث تصل إليهم وتستحوذ على قلوبهم وتدفعهم للتدخل في تنفيذ الرؤية عبر الاتصال الشخصي وإظهار الجدارة بالثقة والاحترام، وتحمل المخاطر.

**ثانياً: الدور التحفيزي:** يجب على القائد أن يقوم بتحفيز العاملين من أجل تطبيق الرؤية، وهذا يتطلب امتلاك القائد مهارات اجتماعية وزيادة تركيزه على النتائج وزيادة ثقته بالعاملين، ويتطلب أيضاً من القائد زيادة المكافآت للعاملين وتحفيزهم وإعطاء التعويضات التي يستحقونها والحوافز وهذا يؤدي لتشجيعهم على العمل ورفع سقف التوقعات من العاملين واتخاذ القرارات الصحيحة.

**ثالثاً: الدور التنظيمي:** حيث يُخطط القائد للإجراءات التنظيمية الداعمة للرؤيا كنظام التوظيف والاتصال، والتركيز على تشكيل الفرق، وتقييم الأداء، وتصميم خطط العمل، فهو يوفّر البنى

التحتية المناسبة لرؤياه. وأجمل القريوتي (2019)

السّمات السلوكيّة الرئسيّة للقائد كما في الجدول الآتي :

الوصف	السّمة
يعكس القادة الرؤيويون صورة مشرقة وإيجابية عن أنفسهم للعاملين، حيث يكون القادة الرؤيويون قدوة للعاملين في جميع جوانب حياتهم العملية والشخصية .	بناء الصّورة
يجب على القادة الرؤيويون أن يظهروا الثقة الكبيرة بقرارات العاملين معهم، أي أن القادة الرؤيويون واثقون من أن العاملين يسعون نحو رؤية مشتركة وواضحة.	التّمكن
يقوم القادة الرؤيويون بتقديم الدّعم للعاملين وذلك من خلال تزويدهم بوجهة نظر فردية، حيث يسعى القادة إلى تقديم الدّعم العاطفي في الأوقات الصّعبة أو عندما يشعر العاملون بالاحباط.	الدّعم
يقوم القادة الرؤيويون بالاستجابة للمتغيرات البيئية، حيث يقومون باستخدام أساليب حل مرنة أو متعددة الجوانب للمواقف	التّكيف
يقوم القادة الرؤيويون بتقييم الخيارات بعناية، حيث يعمل سلوك المخاطرة على تعزيز التغيير والابتكار وتحدي الافتراضات القائمة .	أخذ سلوك المخاطرة بعين الاعتبار
يسعى القادة الرؤيويون إلى تحفيز العاملين على تحدي الافتراضات والمواقف مما يؤدي إلى رؤية العالم بأساليب جديدة، ويقوم هؤلاء القادة بإقناع العاملين برؤيتهم وقيمهم من خلال التّقة العالية بهم والالتزام الذي يظهروه الأفراد العاملين على تحقيق الرؤية.	التّحفيز الفكري
يقوم القادة الرؤيويون بوضع أنظمة المكافأة والعقاب من أجل تحفيز العاملين نحو متابعة الرؤية وتنفيذها .	تطوير المنظمة

## تحديات وأدوار القيادة الرؤيوية

هناك العديد من التّحديات التي تواجه القائد الرؤيوي، كأن يقوم القائد الرؤيوي بالتركيز على الرؤية المستقبلية وترك التفاصيل الموجودة في الحاضر، وتجاهل القضايا الروتينية الحالية، وأيضًا تركيز القائد الرؤيوي على هدف واحد فقط والسعي لتحقيقه وبالتالي قد تفوته العديد من الفرص المتاحة له، أو عدم إقتناع القائد بالتغيير والتّجديد والتّكيف مع الظروف التي تحدث في بيئته لعدم إقتناعه بالتغيير (Slavis, 2020).

تتعدد أدوار القائد الرؤيوي إذ أنّها لا تقتصر فقط على صياغة وتحديد وإعداد الرؤيا، بل يجب تحديد الآلية التي ستنفذها على أرض الواقع، وكان لزامًا عليه اختيار كافة الأساليب والوسائل لتساند وتدعم تطبيقها، وهذا يتطلب مقدرة عقلانيّة بعيدة عن الخيال وقابلة للتطبيق في المؤسسة (عويضة، 2021).

ويرى كنتابوترا (Kantabutra,2008) أن القيادة الرؤيوية لها أدوار أخرى سواء أكان في التّخطيط الاستراتيجي للرؤية أي صياغة الرؤية وتحديدّها مع العاملين ومن ثمّ كيفية إيصالها للعاملين بطريقة تسهل وتشجع العاملين على تطبيقها للوصول للرؤية المستقبلية، ثمّ تمكّن العاملين من الرؤية من خلال التّحفيز والإلهام والسعي معًا من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

وهذا ما أكد عليه فندي وسعيد وطه (2013) أن للقيادة الرؤيوية ثلاث أدوار رئيسية بالإضافة إلى الدور الرئيسي بصياغة الرؤية ألا وهو: إيصال الرؤية للعاملين، وتطبيق الرؤية من قبل العاملين، وتحفيز وإلهام العاملين لتطبيق الرؤية، حيث أن هذه الأدوار تعد محركات مهمة لتحقيق التغيير للمؤسسة التعليمية .

ويمكن التركيز على عدد من أدوار القيادة الرؤيوية ومنها : الحث على التّخطيط وإنشاء رؤية ملهمة ومحفزة تتحدى صعوبات الوضع الراهن، وإظهار الرّغبة والتّصميم على الوصول للهدف أو

التعبير عنه (Waldman et.al, 2006). وإيصال الرؤية وتطبيقها من خلال تحفيز القائد للعاملين وإلهامهم وإظهار أسلوب الاتصال المؤثر (Sekiguchi, 2005). وتوضيح الرؤية للعاملين بطريقة مبسطة ومقنعة، بحيث تصبح مشتركة، والقيام بغرس الرؤية في العمليات التنظيمية والهياكل ورسخها بالأذهان، ويصنع القرارات اللازمة. (Twelves, 2001). ووضع وصياغة الاستراتيجيات والخطط لتحقيق الرؤية، وذلك من خلال تشجيع العاملين على السعي للتغيير، والدعم الواسع للرؤية وتمكين المرؤوسين من التصرف بما يتناسب مع الرؤية الجديدة، وتحفيز المرؤوسين لزيادة رغبتهم للوصول للرؤية. (Kantabutra, 2008).

### أبعاد القيادة الرؤيوية

تهتم القيادة الرؤيوية بإيجاد رؤية حقيقية وواضحة لمستقبل المؤسسة، ومن خلال هذه الرؤية يتحقق النمو والتحسين على الوضع الحالي، حيث ينظر القادة الرؤيويون إلى واقع أبعد من حالتهم الحالية فيقومون بوضع رؤية للمؤسسة ومن ثم يسعون لتحقيق تلك الرؤية بالواقعية والإلهام والاعتمادية والتمكين. كما يقومون بتصميم وتوليد الأفكار التي تساعد على الوصول لتلك الرؤية بناءً على ما هو موجود في الحاضر (الكوز، 2018).

تتعدد وتتنوع الآراء حول أبعاد القيادة الرؤيوية، فبعد الاطلاع على العديد من الكتب والأدبيات السابقة لوحظ أن العديد من الأدبيات تتفق على عدد من الأبعاد، حيث أشار (التميمي، 2020) في دراسته أن أبعاد القيادة الرؤيوية تتمثل في: صياغة الرؤية و القيم و التمكين و الإلهام، كما أشار عويضة (2021) أن أبعاد القيادة الرؤيوية تتمثل في: صياغة الرؤية و إيصال الرؤية و التمكين و الإلهام.

كما وأشار مساد(2021) أن أبعاد القيادة الرؤيوية تتمثل في: صياغة الرؤية و التمكين و الإلهام، كما وأشار الخضري(2022) أن أبعاد القيادة الرؤيوية تتمثل في: صياغة الرؤية و التمكين و الإلهام والقيم. كما وأشار الهيموني(2021) أن أبعاد القيادة الرؤيوية تتمثل في: الرؤية و إيصال الرؤية و التمكين. كما أشار دهاميكا(Dhammika, 2014) أن أبعاد القيادة الرؤيوية تتمثل في: صياغة الرؤية ونشر الرؤية و التمكين، وبعد الاطلاع و التمعن بمضامين الأبعاد تم اختيار مجموعة من الأبعاد والتي ستعتمدها الدراسة الحالية، تكاد تكون المتفق عليها بين أغلب المراجع التي أتيح للباحثة الاطلاع عليها، وهي:

#### أولاً: تحديد الرؤية

تلعب الرؤية دوراً مهماً وجوهرياً في أداء المؤسسة مستقبلاً، وتكمن أهميتها في تحديد توجهاتها وغرس الولاء والانتماء والمواطنة لدى العاملين فيها(التميمي، 2020). ويجب على القائد بالتعاون مع العاملين القيام بصياغة الرؤية وتوحيدها بين العاملين لتكون رؤية واضحة وحقيقية تعكس مستقبل المؤسسة وتوجهاتها، فالرؤية هي صورة ذهنية لمستقبل مثالي للمؤسسة(عويضة، 2021).

فالقائد الرؤيوي يؤمن برؤية المؤسسة ويتشارك مع العاملين في صياغتها وتوضيحها لهم ويساعدهم على فهمها وكيفية تطبيقها، وإن الوصول للرؤية لا يتم إلا عن طريق الاتصال، أي وجود تواصل وتناغم بين القائد والعاملين ويكون عن طريق إرسال المعلومات والأفكار إلى العاملين والتأثير عليهم بهدف تحقيق الأهداف التي تؤدي للوصول للرؤية المستقبلية للمؤسسة.(مسلم، 2015) .

ويجب على القائد الرؤيوي عند وضع وصياغة الرؤية الاهتمام بأن تتصف الرؤية بالوضوح، وأن تكون الرؤية ذات معنى، وأن تتطلع الرؤية إلى المستقبل، وتأخذ الوضع الحالي والامكانيات الحالية بعين الاعتبار، وأن تعمل الرؤية على تحفيز، وإلهام العاملين. وأن تتسم الرؤية بالاستقرار

النسبي وأن تعزز الرؤية القيم والمعتقدات الجوهرية في المؤسسة وأن تكون الرؤية واضحة وحقيقية ومباشرة (اومر، 2011).

### ثانيًا: إيصال الرؤية

يجب على القائد الرؤيوي أن يسعى لتفعيل الوسائل المناسبة لضمان وصول الرؤية المستقبلية للعاملين وإقناعهم بها وتشجيعهم على تبنيها، والعمل للوصول إليها. وللاّ اتصال أهمية كبيرة في كونه أساس نجاح المؤسسات فهو الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يتم التّواصل داخل المؤسسات وخارجها، ومن غير التّواصل يكون القائد غير قادر على اتخاذ القرارات وتوجيه العاملين ومراقبة ومتابعة المهام والأعمال الأساسيّة المطلوبة منهم (مسلم، 2015).

### ثالثًا: التّمكن

يعتبر التّمكن من أبرز الأمور التي يجب توفرها في القيادة الرؤيوية، حيث يُنظر إليه على أنّه مفهوم مساند ومكمل للرؤية (الخضري، 2022). فهو يساهم في تعزيز رؤية المؤسسة، من خلال الفهم السّليم والواضح لما يصبوا إليه القائد وإلى ما سيقوم به العاملين من بذل الجهود من خلال صلاحياتهم المخولة لهم في تنفيذ الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة (التميمي، 2020).

ويهدف التّمكن إلى مساعدة الإدارة النّاجحة على تحقيق مجموعة من أهداف المؤسسة على المدى البعيد، والتي ترتبط بتحقيق الأهداف المستقبلية بسهولة، ويكمن مفهوم التّمكن في الشّعور الذي يتصف بالقوة والهدفية من أجل اتخاذ القرارات في المؤسسة، أما البعض فيعتقد بأن التّمكن استراتيجية قيادية وإدارية والتي تتضمن الحوافز التي تشجع على إطلاق العنان للقوى الكامنة عند العاملين بهدف إشراكهم في العمليات التّخطيطية من أجل وضع تصور لمستقبل المؤسسة (مسلم، 2015). للتّمكن العديد من الأهداف التي يحققها للمؤسسات التربوية (المالكي، والرواي



2020؛ واللوزي، 2010) التأكيد على فاعلية الأداء الكلي للمؤسسة التربوية، وإنجاز الأعمال كما يريدتها القائد من أجل الوصول للرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتجاوز القيود البيروقراطية التي من شأنها أن تساعد على سرعة الإنجاز، و العمل على تحسين فاعلية ونوعية الخدمات المقدمة وترتكز مبادئ التمكين على: الدافعية، وتعليم العاملين في المؤسسة التربوية، ووضوح الأهداف المراد تحقيقها، ووجود الرغبة في التغيير ومواكبة تطورات العصر، ووجود قيمة الاحترام بين العاملين، ونكران الذات ولابد من وجود مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل عملية التمكين وأثنائها وهي :

الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، الوعي بالهدف والرؤيا المراد تحقيقها، الاتصال الفعال بين الادارة والعاملين، مكافأة العاملين عند إنجازهم المهام المطلوبة منهم. ومن مزايا التمكين وفوائده شعور العاملين بالرضا لقيامهم بعمل مسؤول وقيام العاملين بإعطاء الأفكار العملية لتحسين جودة ما تقدمه المؤسسة التربوية والخدمة الفعالة التي تقدمها المؤسسة التربوية تبني ولاء المستفيدين وتنعش سمعة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى(بهية، 2019).

#### رابعًا: الإلهام

الإلهام حالة داخلية ذهنية عند الفرد تنتج عنها أفكار أو معاني جديدة وهو مرحلة من مراحل العملية الإبداعية. وهي قدرة القائد على التأثير في ذهنيات الآخرين للوصول إلى رؤية المؤسسة. فالإلهام يعتبر من الأبعاد المهمة والرئيسية للقيادة الرؤيوية، فالقائد الملهم يستطيع التأثير في الآخرين وتغيير سلوكياتهم إلى سلوكيات مرغوب فيها، فالإلهام هو عملية تنشيط وصناعة شعور الآخرين عبر الإثارة والتحفيز للتغيير، حيث يقوم القائد على تنشيط العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على السعي للوصول للرؤية المستقبلية من خلال تبني العاملين رؤية القائد وتجسيدها والتكيف معها في جميع جوانب عملهم(التميمي واللافي، 2020).

ويعرّف الإلهام بأنه "عملية عقلية يقوم بها دماغ الإنسان، وتحدث بعد تهيئة وإعداد للفكرة ثم اختمارها؛ لتنظيم متغيرات كل فكرة في إطار واضح ليتكون العمل الإبداعي" (صالح، 2011). وعرّف امر (2011) الإلهام بأنه حالة من الابداع يدخل فيها الشخص، فيقوم فيها بأداء أعمال رائعة. ويرى أن الإلهام هو إشراق الذهن، أو تنبهه، والذي يُنظر إليه كأنما هو آتٍ مما وراء الطبيعة. وعرّف فوزي (2022) الإلهام بأنه قدرة القائد على تحفيز العاملين من أجل التصدي للمشكلات والصعوبات بأفكار وطرق غير تقليدية، وعدم التمسك بالماضي وحلوله والأخذ بالمبادرة القائمة على الإبداع والابتكار بالاعتماد على أساليب تفكير متجددة تتناول المشكلات بطرق جديدة ومختلفة .

فالإلهام يؤثر على العاملين وتغيير سلوكياتهم إلى سلوكيات مرغوب فيها للتغلب على المشكلات الآنية والوصول للرؤية المستقبلية ومن أهم الصفات والمميزات التي تُميّز الإلهام قدرة القيادة على توليد الأفكار الإبداعية ويتم التّواصل داخل المؤسسة التّربوية بطرق مبتكرة مثل الرموز والاستعارات والأمثلة والقصص والتّفاؤل عند مواجهة أي مواقف أثناء العمل والتّشجيع على تغيير الحياة الجماعية والاجتماعية وتجنب المخاطر ودعم ثقة العاملين بأنفسهم و الإيمان بقدراتهم وتدعيم البصيرة لدى العاملين وتعزيز الرؤية لديهم وتخفف حساسية العاملين تجاه المواقف التي يتعرضون إليها(العدلوني والسويدان، 2000).

### اليقظة الاستراتيجية

تعني كلمة اليقظة من المنطق اللغوي "الصحوه" أما من المعنى الاصطلاحي فإن كلمة اليقظة تعني الانتباه والحذر ومعرفة ما يجب الانتباه إليه، أي أن يظل الشخص يقظاً وفي حالة وعي كامل وإدراك وإمكانية لتلقي المعلومات وتحليلها والاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات السليمة في الوقت الصحيح بناءً على إشارات أو معلومات من البيئة الخارجية(المطلبك، 2019).

كما عرّفها شوتي(Choot) بأنها تحليل وملاحظة التّطورات التّكنولوجية والإقتصادية والعلمية في

الوقت الحاضر والمستقبل من أجل تجنّب التّهديدات واغتنام الفرص(Dkatiatodiqre, 1993).

وتعرف اليقظة بمفهومها الاستراتيجي بأنها عملية تشاركية بين العاملين في المؤسسة التّربوية

وتمر بمراحل ممتالية تساعد متخذي القرار في تحديد القرار المناسب واتخاذ، وذلك بعد جمع البيانات

من قبل العاملين في المؤسسة ومعالجة هذه البيانات من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ثم

القيام بتحليلها، ومن خلال الخبرة المتراكمة يتم الوصول إلى المعرفة الدّقيقة لاتخاذ القرارات المناسبة

في المؤسسة(عبدالجليل، 2020).

عرّف محاط (2014) على أن اليقظة الاستراتيجية على أنها "نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة

بالملاحظة البحث ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية من أجل اغتنام

الفرص وتجنب التّهديدات".

وعرّفها فيلالي (2014) على أنها العملية الاستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر

المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات استراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من

طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية وتشير اليقظة إلى النّشاط المرتبط بالبحث

ومعالجة المعلومات ونشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان ( الممثلين ) الاقصاديين والمدراء

والمسيرين، كما قد تعبّر عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.

وعرفها سعيد و خلود (2020) بأنها عملية من الرّصد والبحث و التّحليل و الإنتقاء للمعلومات

من البيئة المحيطة للمؤسسة التّربوية.

وعرفها بلحاج (2017) على أنها نظام معلوماتي يستهدف تكوين نظرة شاملة عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، عن طريق جمع عدد كبير من البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية.

وبعد الاطلاع على العديد من تعاريف اليقظة الاستراتيجية يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية مستمرة تقوم على الملاحظة والمراقبة والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمعلومات في المؤسسات التربوية، فيقوم الأفراد على التعقيب والتتبع ويسعون إلى جمع وبحث ومعالجة المعلومات الاستراتيجية من أجل استخدامها من قبل أصحاب القرار في المؤسسات التربوية. تُعد اليقظة الاستراتيجية من أبرز الأساليب في الإدارة الحديثة التي تساهم في استشراف المستقبل والتأهب والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية ومواجهة تحديات العصر (يحيى، 2023). وتعد أحد المتطلبات الأساسية التي تسبق تكوين الاستراتيجية، وجهود الاتصال الاستراتيجي لأي مؤسسة؛ حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في صياغة القرارات الاستراتيجية الفعالة، كما تساعد المؤسسة في الوصول إلى معلومات هامة حول بيئة المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورية؛ لالتقاط استجابة مؤسسية مدروسة للظروف المتغيرة، وللمواجهة التّحديات في البيئة أو من أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى تكييف خطط المؤسسة مع البيئة الديناميكية يتطلب العمل بأسلوب اليقظة الاستراتيجية؛ لتفسير التّطورات وتحديد عوامل ومسببات التغيير، والوصول إلى قرارات وإجراءات تؤدي إلى استراتيجيات جديدة (Arcos, 2016).

ويعتبر تبني اليقظة الاستراتيجية أحد أهم مفاتيح النّجاح وتقدّم المؤسسات، فالمؤسسة التي تعتمد على اليقظة الاستراتيجية هي مؤسسة ذكية ومتعلمة وتسعى باستمرار إلى التّطوير المستمر من أجل مواكبة تحديات العصر وتتمتع بالقدرة على الاكتشاف والمبادرة (الشريف، 2018).

وترجع جذور اليقظة الاستراتيجية إلى الدول الأنجلو ساكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، تحول مصطلح اليقظة من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي، لا سيما في نهاية الخمسينات، عندما سعت القوات العسكرية للحصول على معلومات من المخابرات بهدف التجسس ضد الأهداف العسكرية، حيث بدأت المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في زيادة يقظتها على نطاق واسع، وأسست أساليب يقظة في المؤسسات الإدارية والاقتصادية لجمع معلومات ذات قيمة استراتيجية (الضويان والحجي، 2022).

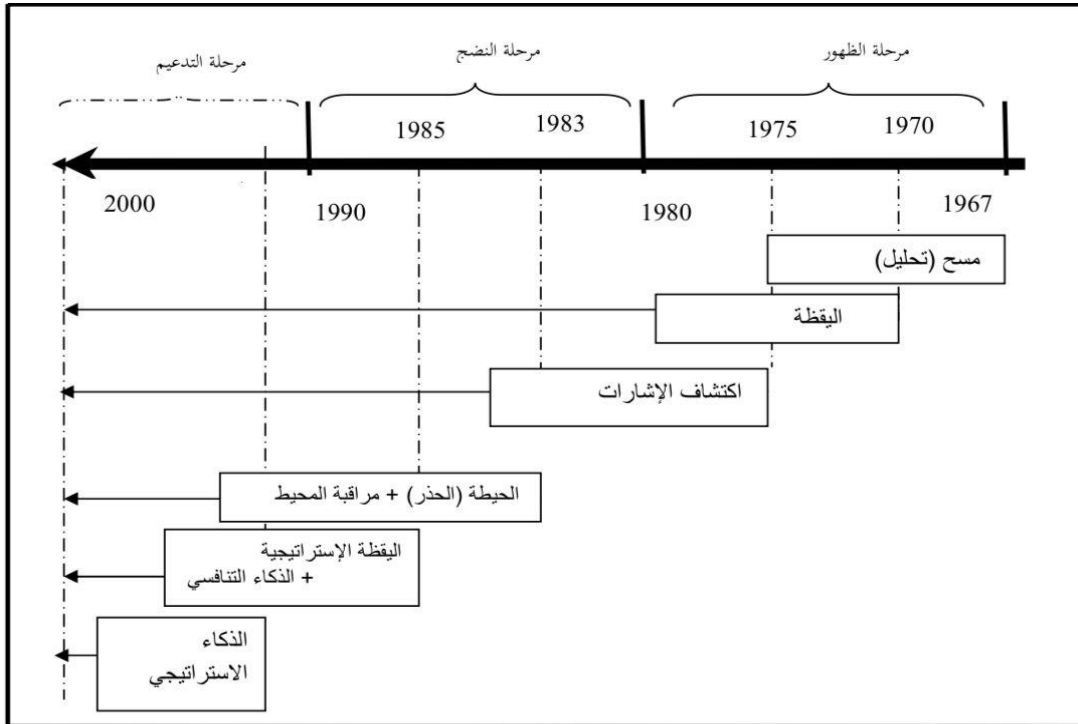
### تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

يعكس مفهوم اليقظة الاستراتيجية فلسفة إدارية، ويرجع الاستخدام الأول للمفهوم في الخمسينيات حيث كان أول ظهور له في سنة ( 1958 ) في مجلة ( IBM ) وكان في مقال بعنوان "A Business Intelligence System" للباحث ( Luhn ) وقام بتعريفه على أنه نظام متطور آلي يعمل على نشر المعلومات بين أقسام المنظمة، وقام ( Pirttimaki ) بتوضيح أن أصول ممارسات اليقظة الاستراتيجية ترجع إلى القطاع العسكري على المستوى الحربي، وأوضح أن الجديد في الأمر هو ظهور هذا المصطلح في إدارة أعمال المنظمات في الستينيات وكان يُعنى بإدارة البيانات التسويقية واعتُبر هذا بأنه أول ممارسات اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأعمال. وأكدت ( Sietovirta ) أن بدايات اليقظة الاستراتيجية الفعلية ترجع إلى الثمانينات وكان تركّز على تحليل هيكل الصناعة وإقامة وحدات رسمية لتنفيذ أنشطة ووظائف اليقظة، وقد تم تعريفها على أنها عملية إدارية تعمل على إدارة المعلومات وتتضمن جميع الأنشطة المنتظمة والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى جمع المعلومات وتحليلها والتي تتعلّق بالزبائن والمنافسين والأسواق والتكنولوجيا الجديدة، وخلق المعرفة وتزويد عملية صنع القرارات (بلحاج، 2017).

ولقي مفهوم اليقظة الاستراتيجية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، فتعددت التعاريف له واتفق العديد من الكتاب والباحثين في الأدبيات على مضمون موحد لليقظة الاستراتيجية، فاليقظة الاستراتيجية هي التي تعتمد على الملاحظة والمراقبة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها المؤسسة التربوية للبقاء والاستمرار. وذكر كوهين (Cohen, 2004) أن تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية مرّ في ثلاث مراحل أساسية هي:

مرحلة الظهور بين عام 1967 – 1979 ، ثمّ مرحلة النضج وتتراوح بين عام 1980 – 1990 ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداءً من سنة 1991 ، ويمكن تلخيص التطور التاريخي لمفهوم

اليقظة الاستراتيجية في الشكل التالي:



Source : Cornie Cohen, veille et intelligence stratégique, Op Cit. p.64 (بتصرف)

أ - مرحلة الظهور : تتميز هذه المرحلة بأنها أول بوادر قيام المنظمة بملاحظة ومراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها، حيث أن المنظمة تقوم بعملية المسح والمراقبة وتحليل محيطها الخارجي للحصول على المعلومات.

ب - مرحلة النضج : ظهر في هذه المرحلة ما يعرف بالذكاء التنافسي، أي أن التحليل التنافسي أصبح يحتل مركز عملية مسح محيط المنظمة. ثم تطورت مصطلحات مثل : الحراسة و الحذر واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي و الذكاء التنافسي . وقام باقتراح أول نموذج للذكاء التنافسي يتجاوز النشاط التقليدي لجمع المعلومات إلى نشاط معالجة المعلومات (ترتيبها وتفسيرها) ومن ثم توصيلها للمختصين بصياغة إستراتيجية المنظمة .

ج - مرحلة التدعيم : في هذه المرحلة يتم فيها الانتقال من الممارسة إلى النظرية، وتميزت مرحلة التدعيم بتطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وظهور الذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول

على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك الحصول على معرفة مفيدة، إذ يُعرّف بأنه: عملية رسمية من بحث، وجمع ومعالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الاستراتيجية، وبعيداً عن الوظيفة الإعلامية، والتنبؤية (التوقع بالفرص والتهديدات المستقبلية) فإن مهمته الأساسية هي التأثير على المحيط الخارجي لخلق فرص وتهديدات غير متوقعة للمنافسين.

### أهداف اليقظة الاستراتيجية

إن المؤسسات التربوية تعيش في عصر تكثر فيه المنافسات الشديدة سواء المحلية والعالمية في جميع قطاعات الحياة، وأصبح لزاماً على المؤسسات التربوية أن تواكب هذا التنافس وأن تتبنى أسلوب اليقظة الاستراتيجية كعملية استراتيجية عملاً وفكراً، وأن تقوم على مراقبة ورصد كل ما يحدث حول

بيئة المؤسسة التربوية (الداخلية والخارجية). وعليه قام عبد الحميد (2021) بتحديد عدة أهداف لليقظة الاستراتيجية ، أهمها :

**1 - هدف تنافسي:** ويهتم هذا الهدف بتطبيق جميع الأنشطة والممارسات والاستراتيجيات التي

التي تضمن للمؤسسة التربوية المحافظة على ميزتها التنافسية في المستقبل بين المؤسسات التربوية الأخرى ومواكبة التطورات والسعي لتطوير أداء المؤسسة التربوية .

**2 - هدف معلوماتي:** ويهتم هذا الهدف بالعمل على تحليل المعلومات عن كافة مناحي المؤسسة

التربوية ومن ثم معالجتها وتقديمها لمتخذي القرار في المؤسسة .

**3 - هدف بيئي:** يهتم هذا الهدف بتحليل البيئة الخارجية وذلك من أجل رصد الفرص المتاحة

واستثمارها الاستثمار الأمثل وتجنب المخاطر والتحديات التي من الممكن حصولها .

**4 - هدف تخطيطي:** ويهتم هذا الهدف القيام بوضع رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التربوية

ومن ثم مراقبة نشاطات المدارس المنافسة الأخرى وذلك من أجل الاستمرار في التطوير التكنولوجي والتجديد وتحقيق الميزة التنافسية .

**5 - هدف علمي:** ويهتم هذا الهدف في قيام متخذي القرار في المؤسسة التربوية بالتشجيع على

الابتكار والبحث من أجل تطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع لها .

**6 - هدف منهجي:** ويهتم هذا الهدف قيام المؤسسة التربوية بتوظيف أحدث الأساليب العلمية

في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة التربوية الحالي، وقيامها بتحليل البيئة التكنولوجية وتفعيل اليقظة الاستراتيجية .

**7 - هدف اقتصادي:** ويهتم هذا الهدف بتركيز المؤسسة التربوية على العائد الاقتصادي من

الخدمات التي تقدمها، وزيادة أرباحها من خلال زيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها .



وبعد الاطلاع على أهداف اليقظة الاستراتيجية يمكننا القول بأن :

1 - المؤسسات التربوية تهدف إلى تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية من أجل حصر ورصد التغيرات الحالية والمحتمل وقوعها بمحيط المؤسسة التربوية، وتوفير نظام معلومات يساعد على رفع مستوى المعرفة في المؤسسة وهذه العلوامات تساعد متخذي القرار على وضع تنبؤات مستقبلية وتوقع المشكلات والمخاطر والتهديدات التي من الممكن أن تهدد المؤسسة التربوية .

2 - اليقظة الاستراتيجية تنقسم إلى جزئين رئيسيين هما : الأول هو ملاحظة ومتابعة ورصد الأحداث التي تحصل في البيئة الخارجية للمؤسسة التربوية ، والثاني : استثمار المعلومات التي تم جمعها من البيئة الخارجية .

3 - إن المعلومات التي يتم حصرها من أسلوب اليقظة الاستراتيجية هي معلومات توقعية، وتساعد المؤسسة التربوية من فهم وتوقع التغيرات المستقبلية التي من الممكن حصولها لمحيط المؤسسة الخارجي.

4 - إن عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية تكرارية، لكن عندما يتم رصد وجمع المعلومات الجديدة يؤدي إلى تحسين معرفة المؤسسة التربوية، لذا نستطيع القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية حركية ومستمرة.

5 - اليقظة الاستراتيجية تركز على أهمية العمل الجماعي، حيث أن اليقظة تركز على عملية تبادل وتقاسم المعلومات وهو أمر أساسي سواء كان ذلك عند الجمع أو التحليل، وجميع العاملين في المؤسسة التربوية يجب أن يمتلكوا عناصر المعلومة ودمجها مع معارفهم وخصائص وظائفهم وهذا بدوره يؤدي إلى الحصول على معلومات صالحة للاستخدام.

## أهمية اليقظة الاستراتيجية

تمثل اليقظة الاستراتيجية حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات المستقبلية في المؤسسة التربوية، وتأتي أهمية اليقظة الاستراتيجية بإدارة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة التربوية وتساعد على مواجهة التهديدات الخارجية، كما أن اليقظة تساعد المدراء على التخطيط ووضع البرامج الفعالة من أجل التقليل من التهديدات الخارجية (الشمري، 2019).

إن اليقظة الاستراتيجية لها دورًا كبيرًا في وضع وصياغة القرارات الاستراتيجية الفعالة، وهذا بدوره يساعد المؤسسة التربوية في الحصول على معلومات حول بيئة المؤسسة، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة في إعطاء مؤشرات للتغيرات الحاصلة في بيئتها وتساعد على مواجهة التحديات. إن تكييف خطط المؤسسة مع البيئة الديناميكية يتطلب القيام باليقظة الاستراتيجية وذلك من أجل تفسير التطورات وتحديد العوامل أو مسببات التغيير، ومن ثم الوصول إلى قرارات وإجراءات تؤدي إلى استراتيجيات جديدة (Arcos, 2016).

وقد أشار لانيو (Iancu, 2018) أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على زيادة قبول المستفيدين للمؤسسة، حيث أن المؤسسات التربوية تعتمد على المعرفة ويتم إقبال المستفيدين عليها أكثر من المؤسسات القائمة على التحكم والسلطة، كما أن المؤسسة التي تعتمد على تقنية المعلومات تساعد على زيادة حرفة المديرين، وهذا بدوره يؤدي إلى ضمان جودة القرارات التي يتخذها المدراء وهذا يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التربوية.

وبعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والتعمق بموضوع أهمية اليقظة الاستراتيجية يمكننا القول بأن اليقظة الاستراتيجية لها دورًا كبيرًا ومهمًا للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص؛ حيث أنها تساعد المؤسسة على عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال الملاحظة وتحليل البيئة الخارجية

للمؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، وذلك من أجل الحصول على معلومات حول الفرص والتحديات. وتكتسب اليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى المؤسسات التربوية كما ذكر كل من ليسكا وكاستاغونوس (Lesca et Castagnos, 2000) و سحنون وثلايحية ( 2018) من خلال :

**1 - دعم الأفكار والابتكار:** تشجع اليقظة الاستراتيجية على مقارنة المنظمة بنظيراتها وهذا بدوره

يحفز الابتكار والابداع وتعمل على تقديم أفضل الخدمات للمستخدمين من أولياء الأمور وغيرهم وهذا يدعم بدوره موقعها التنافسي .

**2 - دعم الاستجابة:** إن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام وهذا النظام يُتيح للمؤسسة البقاء

على وعي ودراية بتطورات المدارس المنافسة، ويساعد المؤسسة على فهم تغيرات المحيط الخارجي، والعمل على تحليل التّحديات والتّهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيط فيها، ويساعدها على التكيف مع التّغيرات الخارجية .

**3 - دعم التّخطيط:** إن اليقظة الاستراتيجية تدعم التّخطيط وتشجع المؤسسات التربوية على

التّخطيط المستمر وتساعد على بلورة وتشكيل الاستراتيجيات ومن ثم تقييم الأهداف التي تنتج عنها .

**4 - دعم القرارات:** تقدّم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرار بيانات دقيقة وواضحة مبنية على

معلومات حول توجهات المنافسين، وهذا يساعد على تقليل حالة عدم التّأكد عند اتخاذ القرارات وعلى فهم المشكلات وحلها .

**5 - استباق الأحداث:** تساعد اليقظة الاستراتيجية على إيقاظ وتنشيط حواس المؤسسة التربوية

من أجل اغتنام المعلومات وتوقع حدوث التّغيرات واستباقها، والنّظر بطريقة مختلفة للفرص المتاحة، والسّرعة في العمل، وتقلل من تأثير الاخطار المحتملة.

## أبعاد اليقظة الاستراتيجية

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والكتب لوحظ أن اليقظة الاستراتيجية تركز على العديد من الأبعاد، وتمّ في هذه الرسالة اختيار 4 أبعاد اتفقت عليها العديد من الأدبيات والكتب ومنها دراسة العتيبي والقحطاني(2018) ودراسة جابر (2019)، ودراسة الاكلي(2019) وهذه الأبعاد هي :

**1 - اليقظة التكنولوجية :** تُعنى اليقظة التكنولوجية بالمحيط التكنولوجي في المؤسسة فهي تعمل على التحليل والمراقبة والتتبع بصورة مستمرة للجانب التكنولوجي، وتبقى على اطلاع بصورة مستمرة لما يحدث له من تطورات علمية وتقنية مستقبلية وحالية، ويمكن قياس اليقظة التكنولوجية بمدى معرفة وفهم وقدرة المؤسسة التربوية على مواجهة النمو الإبداعي لدى المنافسين، واستثمار التقنيات الحديثة الجديدة في مجال التكنولوجيا والتعرف على براءات الاختراع وأهم معايير تطوير هذا القطاع. وتشير اليقظة التكنولوجية إلى مقدار الجهود المبذولة من قبل المؤسسة التربوية، والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل الكشف عن التطورات والمسجدات في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم بها المؤسسة التربوية في الوقت الحالي وفي المستقبل(سحنون وثلاجية، 2018).

أشار الشاعر (Alshaer,2020) إلى أن اليقظة التكنولوجية مهمة للمؤسسات التربوية الحديثة ويرجع ذلك إلى أنها تساعد على خلق الفرص والتشجيع على الابداع والابتكار، وتستفيد المؤسسات التربوية من اليقظة التكنولوجية من خلال المعلومات التي تم تجميعها أو البيانات العلمية، فهي تعتبر وسيلة أو أداة لصنع القرار في المستقبل (تطوير برامج البحث والتطوير)، وتقوم المؤسسة التربوية بتلقي اتفاقيات تعاون جديدة وبالتالي تسعى لتبني الفرصة للتحسين والتطوير والوصول إلى أسبقيات

تجعل المؤسسة التربوية قادرة على مواجهة المنافسين من المؤسسات التربوية الأخرى وتعظم من نسبة حصتها السوقية.

**2 - اليقظة التنافسية :** النشاط الذي تقوم به المؤسسة للتعرف على المنافسين في الوقت الحالي والمستقبل، ويتم في اليقظة التنافسية تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف، ويتم أيضاً تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات، وبعد أن تقوم المؤسسة التربوية بهذه التحليلات تتخذ بعدها القرارات بالاعتماد على المعلومات التي حصلت عليها من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ونلاحظ أن اليقظة التنافسية تعمل على مراقبة جميع نشاطات المنافسين، فتقوم بالتعرف على القدرات التي يمتلكها المنافسين والاستراتيجيات التي يمتلكها ويطبّقها في مؤسساتهم، وهذا بدوره يساهم في تحليل وتحديد الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة اتباعها في حال ظهور أي تهديدات من المنافسين (الزهيري، 2018). ويمكن تصنيف المعلومات التي تسعى المؤسسة التربوية إلى جمعها وتحليلها بحسب ما ذكره حميد وصديق (2019) إلى :

**1 - المعلومات الكمية :** من أهم المعلومات الكمية التي تسعى المؤسسة على توفيرها لتحقيق أهدافها هي : القدرات التي يمتلكها المنافسين من المؤسسات التربوية والأهداف الواضحة والجيدة التي تتبعها المؤسسات التربوية . والأداء الحالي للمؤسسات التربوية والاستراتيجيات التي يتبعونها. ووضع المؤسسة للفرضيات التي تحكم عمل المؤسسات التربوية والقرارات التي يتخذونها .

**2 - المعلومات النوعية :** من أهم المعلومات النوعية التي تسعى المؤسسات التربوية توفيرها لتحقيق أهدافها هي: جهود المؤسسات التربوية في البحث والتطوير . وعلاقة المؤسسة التربوية

مع المؤسسات الأخرى. وتقديم المؤسسة التربوية خدمات أفضل يحتاجها المستفيد من أولياء الأمور. وإدخال أحدث أنواع التكنولوجيا لتفعيلها بالمؤسسة التربوية .

### 3 - اليقظة البيئية : وتعرف باليقظة الشاملة أو اليقظة البيئية (بلحاج، 2017). وهي المراقبة

أو التيقظ للتطورات كما ويعنى هذا البُعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالعناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة، وإن عملية تطبيق اليقظة البيئية عملية ليست بالسَّهل على المؤسسة؛ بل هي صعبة ويعود السَّبب في ذلك لأنها تتعلَّق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يتوجَّب التَّعامل مع المعلومة المختارة بعناية كبيرة؛ وذلك من خلال تحليل المعلومة و معالجتها و وإرسالها لأصحاب القرار حتى يستطيعوا تحديد المعلومات الأساسية (الزهيري، 2018).

وتتمثل أهمية اليقظة البيئية من وجهة نظر حسين ولفته (2019) بتشجيع اليقظة البيئية المؤسسات التربوية على دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخليَّة والخارجية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة التأثير على الموارد المتاحة والنطاق المرتقب للسوق فيها بالإضافة إلى أنماط مختلفة مثل العادات والتقاليد والقيم المحيطة في مجتمع المؤسسة. وتساعد على تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخليَّة، وتساعد على معرفة الفرص المتاحة لها ومعرفة التهديدات الخارجية التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة. وتساهم في مساعدة المؤسسة على التأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة والتي تعمل على التأثير بشكل إيجابي على بيئة قيام المؤسسة وقيامها بدور فعال وإيجابي. وتساعد في نمو المؤسسة التربوية وتطورها إقتصاديًا.

### 4 - اليقظة التسويقية : تعرف اليقظة التسويقية على أنها مجموع الوسائل التي تتيح للمدراء

الاستفسار بشكل مستمر عن التطورات في بيئة التسويق التي تعمل فيها المؤسسة التربوية، ومن المعروف أن المؤسسة تركز على تحديد احتياجات ورغبات العاملين وكيفية تلبيتها، من جهة، ومن ناحية أخرى، تركز اليقظة التسويقية على التسويق للمؤسسة التربوية بين

المدارس الأخرى وإظهار الخدمات التي توفرها للطلبة وأولياء الأمور كنوع من الترويج وزيادة الأقبال عليها (هينتر وآخرون، 2016).

### آلية اليقظة الاستراتيجية

يوجد العديد من الآليات التي تعكس مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية كما ذكرها (بلحاج، 2017) ويتم وصفها بأنها عملية منظمة ومستمرة تعمل على إدارة المعلومات بهدف جمع المعلومات وتقديمها والعمل على تنمية المعرفة، وهذه المراحل هي:

**1 - الأهداف :** تركّز المؤسسة التربوية على فهم ومعرفة بيئة العمل بشكل جيد وتحديد المجال المستهدف وتركيز الجهود عليه، والذي يمكن أن يؤثر على نشاط المؤسسة التربوية، وما تتميز به هذه المرحلة تحديد حاجات نظام اليقظة الاستراتيجية والتي بدورها تعكس الاتجاهات والأهداف الجزئية للعاملين بالمؤسسة والتي تسعى لتحقيق الهدف العام للمؤسسة وهذه الحاجيات تتميز بالمرونة أي بالتغيّر السريع لمستجدات البيئة.

**2 - جمع البيانات :** بعد أن تقوم المؤسسة التربوية بتحديد حاجياتها المعلوماتية وتعمل على تحليل ودراسة بيئة العمل لتتم عملية جرد البيانات، وتعتمد المؤسسة في الجرد على مختلف المصادر الدّاخلية والخارجية كنتيجة للتعدد وتعقد الحاجيات المعلوماتية ومن أجل ضمان دقة المعلومات . وفي الأغلب تتجه المؤسسات التربوية أولاً إلى مصادر داخلية وبناءً على هذه المصادر يتم تحديد فجوة المعرفة عن البيئة والناتجة عن النقص في البيانات الدّاخلية ومن ثمّ يتم اتّجاه المؤسسة إلى المصادر الخارجية لتغطية هذا النقص وبالاعتماد على أحدث التّكنولوجيا والبرامج .

**3 - المعالجة والتّركيب :** تقوم المؤسسة التّربوية في هذا الجزء بتحليل البيانات التي قامت بتجميعها بالتّرميز والفرز والتّرتيب من أجل الحصول على بيانات واضحة يسهل انتقاءها والتّعامل معها وذلك بهدف تركيب معلومات ذات قيمة تخدم المستفيدين منها، ويتم عرض هذه البيانات بطريقة سهلة وواضحة ليسهل فهمها والوصول إليها بسرعة .

### خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتميّز اليقظة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص منها(فوجيل، 2012؛ أميرة، 2014) :

- 1 - التّوقع:** تسعى اليقظة الاستراتيجية على إدراكنا لما سنحتاجه في المستقبل، وتجعلنا على معرفة ودراية بالمتغيرات البيئية التي تحيط بنا سواء أكان على صعيد البيئة الدّاخلية أم البيئة الخارجية.
- 2 - عملية تطوعية:** تعمل اليقظة الاستراتيجية على المواكبة والتّفتيش في التّحري عن المعلومات لذلك فهي حريصة جدًّا على حراسة ومراقبة ما يعود بالفائدة على المؤسسة التّربوية للوصول إلى نجاح المؤسسة.
- 3 - الاستراتيجية:** إن العامل الرّئيسي لليقظة الاستراتيجية هو عملية اتخاذ القرارات لذلك تأخذ طابع استراتيجي؛ لأنّه يهدف إلى مساعدة المؤسسة التّربوية في إتخاذ قراراتها عند تصحيح الأخطاء في المعلومات بهدف التّحسين من قدرة المؤسسة.
- 4 - عملية إبداعية:** إن اليقظة الاستراتيجية تسعى إلى التّنبؤ بما يمكن أن يحدث للمؤسسة التّربوية من تغيرات يمكن أن تؤدي إلى خطر تنظيمي فهي تعمل على خلق الافكار الإبداعية ووضع رؤية مستقبلية جديدة للمؤسسة تتناسب مع التّطورات الحاصلة لتواكب العصر.



**5 - التّعاون الجماعي:** تهتم اليقظة الاستراتيجية بنجاح المؤسسة وقراراتها من خلال العمل

التّعاوني بين العاملين بالمؤسسة، فهي تنظر إلى أن العاملين يمتلكون مهارات وقدرات تجعلهم

مؤهلين للوصول إلى رؤية المؤسسة المستقبلية.

### متطلبات اليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية تعمل على توليد الفكر الجديد الذي يؤثر في جميع النّواحي التّظيمية،

فهي تمثل التّغيير الكامل في طريقة العمل والتي تحتاج إعادة النّظر في رؤية المحيط الخارجي

للمؤسسة التّربوية، وتستدعي التّكاتف للانفتاح عليه ولن يتم ذلك إلا بتوفير العديد من المتطلبات

والتي تتمثل في (صلاح الدين، 2020) :

**1 - تغيير الثقافة التّظيمية السّائدة :** إن أهم المتطلبات التي تحتاجها اليقظة الاستراتيجية

للوصل إلى النّجاح هو تغيير الثقافة التّظيمية السّائدة في المؤسسة، والعمل على ترسيخ

ثقافة تدعم اليقظة الاستراتيجية وتشجع على الانفتاح على التّطورات، بالإضافة إلى أنها

تعطي أهمية كبيرة للمعلومات حيث أن هذه الثقافة تمثل نظامًا مشتركًا بين أعضاء التّظيم.

بحيث تشمل الإدارة وطرق التّفكير والخصائص كالقيم و المعايير المحددة للمناخ التّظيمي

ويتم تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المنظمة بتكوين ثقافة تنظيمية تسعى لتبادل المعرفة والثّقة

بين العاملين في المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى اليقظة الاستراتيجية داخل

المؤسسة التّربوية .

**2 - القيادة الملهمّة :** إن من المتطلبات الأساسية والمهمة لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية هو

دعم القيادات الإدارية، ويقوم على قيام القائد بالتأثير على العاملين في المؤسسة من خلال

الإقناع والإلهام والتّوجيه، وأن يكون لهم مثل وقُدوة حسنة يقتدى بها ويحفزهم وينشر الطّاقة

الإيجابية بينهم وأن يخفف عنهم ضغوط العمل والإجبار والتخويف ويجب على القائد أن يتعامل مع العاملين في المؤسسة على أنهم شركاء في العمل.

### 3 - إعادة الهيكلة التنظيمية : إن المؤسسة التربوية التي تسعى إلى دراسة وتحليل بيئتها

الخارجية من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث وتوسعى من أجل إقامة نظام اليقظة الاستراتيجية بطريقة فعالة وواضحة، وتعمل على جمع المعلومات وتحليلها واستشراف المستقبل فإنه يتطلب منها في الدرجة الأولى مراجعة هيكلها التنظيمي وأن تتبنى هياكل أكثر مرونة، وتحسين علاقتها مع الأطراف الخارجية ومن ثم إعادة بناء الهيكل التنظيمي.

#### معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية

ذكر بلصيرة وخليدة (2018) أن هناك العديد من العوامل التي تواجه اليقظة الاستراتيجية وتؤثر على تطبيقها في المؤسسات التربوية ومنها: عدم تفعيل والعمل بأسلوب اليقظة الاستراتيجية مع وجوده في المؤسسة التربوية. وعدم إعطاء أهمية استراتيجية لأسلوب اليقظة الاستراتيجية وعدم وجود اتصال إداري بين العاملين في المؤسسة وهذا يؤدي إلى احتكار المعلومات وعدم نشرها. وعدم الوعي من قبل العاملين في المؤسسة بأهمية الدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة لواقع المؤسسة ومستقبلها. وعدم المقدرة على تحديد المعلومات الهامة التي تحتاجها المؤسسة. وعدم مقدرة المؤسسة التربوية على تحليل بيئتها الخارجية بشكل جيد. ووجود نقص كبير في الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة من أجل ممارسة أسلوب اليقظة الاستراتيجية. ويمكن أن نتغلب على بعض معوقات تطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية من خلال: توفير الإمكانيات المادية والبشرية، ونشر الوعي بين العاملين في المؤسسة بأهمية تطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية، والعمل على نشر المحبة والتحفيز وجعل بيئة العمل بيئة ملهمة وجاذبة للعاملين وزيادة قنوات الاتصال بين القائد والعاملين، وتوفير مكافآت وحوافز للعاملين وذلك لتشجيعهم على تطبيق أسلوب اليقظة للوصول إلى الرؤية المستقبلية واستشراف المستقبل

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

أجرى دامिका ( Dhammika, 2014 ) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة الرؤيوية على سلوك المواطنة التنظيمية مع التركيز على تقييم الآثار الناتجة عن الفوارق الطائفية وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وتتكون العينة من ( 250 ) مرؤوساً لجمع البيانات وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الرؤيوية و سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الخاص أكثر من القطاع العام .

أجرى تسريم ( Tasrim, 2017 ) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الرؤيوية في عملية التغيير في المدارس الفعالة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الرؤيوية دوراً كقادة تنظيميين في تعزيز الإبداع وتفعيل رؤية المدارس الفعالة وتطويرها، وتوضيح وتوصيل رؤية ورسالة وأهداف المدارس الفعالة باستخدام طرق الاتصال المختلفة، وتحويل مفهوم الرؤية والرسالة والأهداف إلى سلسلة من البرامج والأنشطة، وتحديد مجالات التغيير التي تحسنت وتطورت من خلال إعادة الهيكلة، وتنفيذ الرؤية التي يتم إجراؤها بإعطاء الحافز والفرص لجميع العاملين لتطوير من خلال ممارسة الأنشطة المهنية داخل وخارج المدارس الفعالة.

وأجرى مولينا ( Molina, 2018 ) دراسة هدفت إلى تحديد القيادة الرؤيوية لدى الكادر الإداري للوحدة التعليمية Guapan في اليابان في مقاطعة كانار وازوجز وأبرشية غابون. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (38) فرداً من مدرسين ومديرين، وتمثلت

أداة الدراسة من استبانة القيادة الرؤيوية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً في ممارسة القيادة الرؤيوية لدى أعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

كما أجرى سارونو (Sarwono, 2019) دراسة هدفت لمعرفة تأثير القيادة الرؤيوية والثقافة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات في مؤسسات التعليم العالي. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي المختلط (الكيفي والكمي)، وقد تم استخدام أداة المقابلة القيادية، في حين أنه تم استخدام الأسلوب الكمي على العاملين. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً على القيادة ذات الرؤية والثقافة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات.

وأجرى القريوتي (2019) دراسة هدفت إلى توضيح مفهوم إعادة صياغة إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأبعادها. والتي تتمثل في (التدريب - التمكين - المعرفة - توظيف جيل الألفية (Y) وأثرها في الذكاء التنافسي ويتمثل في البعد (التجاري - التكنولوجي) بوجود القيادة الرؤيوية كمتغير بسيط. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية، وتتكون عينة الدراسة من (130) مديراً وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرؤيوية كمتغير بسيط في مجموعة الحوراني في عمان.

وقد أجرى التميمي (2020) دراسة للكشف عن أثر القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، الإلهام، القيم، التمكين) على النمو الاستراتيجي بأبعاده (الابتكار والتوسع والاستدامة) وتعرف دور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر القيادة الرؤيوية على النمو الاستراتيجي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية وتتكون عينة الدراسة من (157) من مديري ورؤوساء مجالس الإدارة وأعضاء التجزئة في الأردن، وتم استخدام الاستبانة

كأداة لقياس أثر القيادة الرؤيوية بأبعادها. وكانت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرؤيوية وتأثير القيادة الرؤيوية بشكل كبير في النمو الاستراتيجي .

وأجرى الهيموني وحرورية (2021) دراسة للكشف عن مستوى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية وتتكون من ( 60 ) فقرة . تكونت عينة الدراسة من ( 278 ) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الخاصة في عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية حيث أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الرؤيوية ارتفع مستوى المشاركة في صنع القرارات .

وأجرى مساد (2021) دراسة للكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( العلاقة مع الموردين، والتركيز على العميل والتحسين المستمر، والاهتمام بالموارد البشرية) في الأداء المنظمي المستدام بأبعاده ( الأثر المباشر، الاستراتيجية، والأداء المالي، والأداء البيئي. وذلك من خلال الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية في مجموعة المناصير في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي - الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتم توزيع ( 179 ) استبانة بصورة إلكترونية على جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الإدارة العامة للمجموعة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( العلاقة بين الموردين والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والاهتمام بالموارد البشرية ) في الأداء المنظمي المستدام بأبعاده مجتمعة من خلال القيادة الرؤيوية في مجموعة المناصير .

وأجرت عويضة والصريره (2021) دراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (342) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة القيادة الرؤيوية. أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تفعيلهم للفرق البحثية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى الخضري وسالم (2022) دراسة للكشف عن الرضا الوظيفي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم (737) من خلال عينة عشوائية طبقية من العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بلغت (260) مفردة، وتم استرداد (256) استبانة منها. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للرضا الوظيفي كمتغير معدل على تقوية تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية (الرؤية - التمكين - القيم - الإلهام) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة ووجود فروق في آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

أجرى كيلاني والأسمري (2022) دراسة للكشف عن أثر القيادة الرؤيوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير، وتحديد مستوى توفر أبعاد القيادة الرؤيوية وآثرها في درجة الرضا الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات اللازمة حول موضوع البحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس تطوير بمنطقة عسير والبالغ عددهم ( 65 ) وأظهرت النتائج أن مدراء مدارس التطوير بمنطقة عسير يمتلكون أبعاد القيادة الرؤيوية اللازمة بنسبة عالية جدًا .

وأجرى داس و يوكسل وبيسير ( Das & yuksel, besir, 2022 ) دراسة هدفت إلى الكشف عن الفروق بين المدراء الذين يتمتعون بسمات القائد الفعال عن المدراء الذين لا يملكون هذه السمات وتم تصميم هذه الدراسة كمقالة استعراضية ثمّ النظر في مفاهيم القائد والمدير والرؤية وتم الكشف عن ملامح القيادة الرؤيوية والتي تكون مرنة للتغيير والابتكار، والعينة تتكون من مدراء المؤسسات التربوية وأظهرت نتائج هذا المقال أن المدراء الذين يتمتعون بصفات القائد الفعال هي مؤسسات أكثر تفضيلاً من المؤسسات الأخرى، حيث أن هذه المؤسسة تعمل على تقديم ممارسات تعليمية مبتكرة ودراسات متمركزة حول الطلاب وتدعم المشاركة في جميع المجالات.

وأجرى الهيموني وحرورية (2022) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (278) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الخاصة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة تضمنت (60) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (الرؤية المستقبلية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية، الإلهام) وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الرؤيوية ارتفع مستوى المشاركة في صنع القرار.

### الدراسات السابقة المتعلقة بمحور اليقظة الاستراتيجية

أجرت الصباح ( 2016 ) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية في الفاعلية المنظمة في شركات الاتصالات الكويتية وإظهار مستوى اليقظة الاستراتيجية والفاعلية المنظمة في تلك الشركات وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس أبعاد كل متغير فالمتغير المستقل ( اليقظة الاستراتيجية ) وأبعادها: ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية ) ويتكون مجتمع الدراسة من (268) فردًا من الوظائف الإشرافية والرقابية في الشركات المبحوثة وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع (268) استبانة ثم استرجاع (201) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهو ما يمثل حجم العينة الفعلية، وأعدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة تميز شركات الاتصالات الكويتية باليقظة الاستراتيجية في أداء الأعمال المطلوبة منها وذلك يعد لتمييزها بالعناصر الأربعة وهي ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية ) ووجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية على الفاعلية المنظمة بأبعادها .

وأجرت صلاح الدين (2020) دراسة هدفت للكشف عن الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وذلك للوقوف على الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات ومعرفة مستوى تطبيق وتفعيل اليقظة الاستراتيجية في الجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على (45) عضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية بالجامعة وأظهرت النتائج أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاء بمستوى متوسط وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية وتليها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة



التجارية بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج أيضًا أن مستوى توافر معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة .

وأجرت المدهون (2020) دراسة للكشف عن أثر التعليم التنظيمي بأبعاده (تعلم الأفراد، تعلم من المستهلكين، تطوير العمل الفرقي ) في اليقظة الاستراتيجية بأبعادها ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) في قطاع مزودي وموزعي المحروقات في الأردن، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لقطاع مزودي وموزعي المحروقات في الأردن. وتكونت العينة من (538) موظفًا، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده في اليقظة الاستراتيجية بأبعادها كما وأظهرت النتائج قيام إدارة قطاع مزويدي وموزعي المحروقات في الأردن بالاهتمام بمشاركة المستهلكين في عملية تصميم الخدمات وتدعيم الزيارات الميدانية.

أجرى الأسدي ومظهر وايريدا (Al-asadi, Mezher & Iredha, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الذكاء واليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي، من خلال القيام بعمل مسح لآراء القيادات الإدارية في جامعة المثني حول تنفيذ البرنامج الحكومي للعام 2018-2022. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتطبيقها في جامعة المثني. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ حجم العينة ( 57) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية حيث أنّ الذكاء الاستراتيجي الذي تمتلكه القيادات في الجامعة عندما يتواجد مع اليقظة الاستراتيجية يكون له تأثير كبير في تحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق أهدافه .

أجرى العازمي (2021) دراسة تهدف للتعرف على اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر موجهي فني التربية البدنية بدولة الكويت، وتمّ استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، وتمَّ استخدام الاستبانة لتوضيح واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من خلال اعتماد الدراسة الميدانية. وكانت تتكون العينة من (91) فرد وأظهرت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية عملية ليست مقتصرة على شخص وإنما يشارك فيها جميع من هم في المدرسة وأظهرت أيضًا أن عملية تحليل البيئة الخارجية تخص الأهداف الحالية والمرتبقة.

وأجرت عبدالله (2021) دراسة هدفت إلى تحقيق الإستفادة من تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات الأسترالية والصينية لتفعيلها بالجامعات المصرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتكونت عينة الدراسة من جامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية وعلى جامعة سيدنى باستراليا، وفي الصين تم الاقتصار على "جامعة تسينغهاوا، وقد اعتمدت الدراسة على مدخل جورج بريداي في الدراسات التربوية المقارنة. أظهرت نتائج الدراسة إلى وضع إجراءات مقترحة لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بجامعة الفيوم على ضوء خبرة جامعتي سيدنى وتسينغهاوا.

وقد أجرت الجهني (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية كأسلوب فعال في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (95) موظف من العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة، وتمثلت أداة الدراسة استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة العامة للتعليم بجدة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية، دور اليقظة الاستراتيجية كأسلوب فعال في إدارة الأزمات). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن مستوى فعالية مراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتعليم بجدة وفق استجابات أفراد العينة

جاء بدرجة مرتفع، مما يؤكد أن هناك علاقة وثيقة بين اليقظة الإستراتيجية والأزمات التعليمية حسب استجابات أفراد العينة.

وأجرى جالود و حسن و حسين ( Jalod, Hasan & Hussain, 2021 ) دراسة هدفت إلى إظهار تأثير اليقظة الاستراتيجية في أبعادها المتعلقة بـ ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) للمديرين في شركة العهد العامة في أور على الأداء الريادي المتمثل في أبعاده ( التوجيه الاستراتيجي، والتوجيه نحو الموارد، وهيكل الإدارة، وفلسفة المكافآت، وثقافة الروح الريادية) . تكونت عينة الدراسة من (123) مديراً وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لليقظة الاستراتيجية مع أبعادها على الأداء الريادي مع أبعاده، كما وأن أقسام شركة العهد العراقية تولى اهتماماً كبيراً وواضحاً لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية بكل أنواعها.

وأجرت خليفات (2022) دراسة للكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية ) في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها ( مرونة التجهيز، مرونة التشغيل، مرونة التوزيع، مرونة نظام المعلومات) من خلال الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية في شركات توليد الكهرباء الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، ويتمثل مجتمع الدراسة بالمدرء العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات توليد الكهرباء الأردنية، وبحجم عينة (199) مديراً، وتم استخدام المسح الشامل من أجل جمع المعلومات وذلك بعد تطوير الاستبانة الإلكترونية كطريقة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها في

شركات توليد الكهرباء الأردنية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تحسين تأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في مرونة سلاسل التوريد .

وأجرت الضويان والحجي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابة العينة تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)، وتحديد أبرز متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (200) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1441-1442هـ، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (اليقظة التنظيمية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم جاء متحقق بدرجة كبيرة جداً، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية ترجع لاختلاف الجنس، والفروق لصالح الإناث، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، كما حظيت متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة من الموافقة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) حول متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم.

وأجرى النوري والجنابي ( Alnoori& Al-janabi, 2022 ) دراسة هدفت إلى تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات كمتغير استجابي في عينة تكوينات المستشفيات في القطاع الخاص في محافظة الأنبار، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقه على عينة

معينة وفق لطريقة المخزون الشامل حيث بلغ عدد الأعضاء ( 81 ) عضوًا ( مديرين، مساعدين، مدراء الأقسام، ومدراء الأقسام الفرعية). واعتمدت كأداة رئيسية لجمع البيانات عن المتغيرات البحثية المتعلقة بالجانب العملي، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والاجتماعات التي عززت عملية جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات وتأثير إيجابي أخلاقي للتغيير في اليقظة الاستراتيجية في أبعادها بإدارة الأزمات في المستشفيات.

وأجرى العباسي (Alabbasi, 2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها ( اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية ) في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق، تم اختيار عينة من الإدارات العامة للبنوك الخاصة العاملة في العراق، واستخدمت الدراسة استبيانًا لجمع المعلومات، حيث تم توزيع ( 135 ) استبيانًا على موظفي البنوك الخاصة في العراق. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا كبيرًا لليقظة الاستراتيجية ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية ) في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.

وأجرى الجهني ( 2023 ) دراسة بهدف الكشف عن مستوى اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى التعرف على درجة إسهام اليقظة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق بين استجاباتهم تبعًا للمتغيرات الآتية: ( جهة العمل، سنوات الخبرة، الرتبة العلمية، الوظيفة) ثم الخروج لبناء تصور مقترح لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي بمدخله ( المسحي والارتباطي) ويتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات وتكونت عينة الدراسة من ( 259 ) قائدًا أكاديميًا،

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.65) وجاء ترتيب أبعاد اليقظة الاستراتيجية كالآتي: اليقظة البيئية بمستوى مرتفع واليقظة التنافسية بمستوى مرتفع واليقظة التكنولوجية بمستوى متوسط.

ونشر يحيى (2023) مقال في مجلة هدف إلى الكشف عن درجة تحقق اليقظة الاستراتيجية في المدارس الحكومية الأردنية في العاصمة عمان في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من ( 407 ) معلمين ومعلمة في لواء القويسمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان جاء بمستوى (متوسط) وأن مجالات اليقظة الاستراتيجية جاءت جميعها بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التنازلي الآتي: أولاً اليقظة البيئية وثانياً اليقظة التنظيمية، وثالثاً اليقظة التنافسية ورابعاً اليقظة التكنولوجية.

وأجرى الطراونة ( Altarawneh, 2023 ) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال دور التنبؤ الاستراتيجي كوسيط وتم تنفيذ الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات واستقصاء آراء عينة من ( 217 ) مديراً، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي .

## التّعليق على الدّراسات السّابقة

من خلال عرض الدّراسات السّابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية يتبين لنا أن من جوانب

التشابه بينها وبين الدراسة الحالية ما يلي:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بالمنهجية العلمية المتبعة بما يناسب الدراسة

الحالية، وبتزويد الباحثة بإطار نظري حول القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية ومهام القائد ومهاراته

وأدواره وصفاته، وبأهمية اليقظة الاستراتيجية وهدفها وأبعادها وتصميم أدوات الدراسة والمتمثلة في

استبيان.

### وقد تشابهت الدّراسة الحالية مع الدّراسات السّابقة من حيث

المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي: مع دراسة كلاً من الهيموني ( 2021 )،

و دراسة عويضة ( 2021 )، و دراسة الهيموني و حورية (2022)، و دراسة الجهني (2023)، و دراسة

العباسي ( Alabbasi, 2022) . أما دراسة تسريم (Tasrim, 2017)، و دراسة القيروتي (2019)، و دراسة

التميمي (2020)، و دراسة مساد (2021)، و دراسة الخضري (2022)، و دراسة الكيلاني والأسمري

(2022)، و دراسة الصباح (2016)، و دراسة صلاح الدين (2020)، و دراسة المدهون (2020)،

و دراسة العازمي (2021)، و دراسة يحيى (2023)، و دراسة النوري والجنابي (2022)، و دراسة الأسدي

ومظهر وايريدا ( Al-asadi, Mezher & Iredha, 2020 )، و دراسة الطراونة ( Altarawneh, 2023 )

، و دراسة جالود و حسن و حسين ( Jalod, Hasan & Hussain, 2021 ) تم اعتماد المنهج الوصفي

التحليلي في دراساتهم.

وفي دراسة مولينا (Molina, 2018)، و دراسة الجهني (2021)، و دراسة الضويان والحجي

(2022) فقد تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي . وفي دراسة خليفات (2022)، و دراسة سارونو

(Sarwono, 2019) تم اعتماد المنهج النوعي المختلط (الكمي والنوعي). ودراسة عبدالله (2021) تم اعتماد المنهج المقارن.

**من حيث العينة :** تشابهت الدراسة الحالية في عينة الدراسة وهي معلمو ومعلمات المدارس الخاصة، مع دراسة تسريم (Tasrim, 2017)، ودراسة مولينا (Molina, 2018)، ودراسة سارونو (Sarwono, 2019)، ودراسة كيلاني والأسمري (2022)، ودراسة العازمي (2021)، ودراسة يحيى (2023)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة مع دراسة القيروتي (2019) التي كانت عينتها المدراء، ودراسة كيلاني والأسمري (2022) وعينتها المدراء، ودراسة الأسدي ومظهر وإيريدا (Al-asadi, Mezher & Iredha, 2020) وعينتها المدراء.

**من حيث المجتمع :** تشابهت الدراسة الحالية في المجتمع وهو المدارس مع دراسة مع دراسة مع دراسة تسريم (Tasrim, 2017)، ودراسة مولينا (Molina, 2018)، ودراسة سارونو (Sarwono, 2019)، ودراسة كيلاني والأسمري (2022)، ودراسة العازمي (2021)، ودراسة يحيى (2023)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة التميمي (2022) قطاع التجزئة، ودراسة مساد (2021) مجموعة المناصير، ودراسة الصباح (2016) شركات الاتصالات، ودراسة المدهون (2020) قطاع المحروقات، ودراسة خليقات (2022) سلاسل التوريد، ودراسة جالود و حسن و حسين (Jalod, Hasan & Hussain, 2021) شركات، ودراسة العباسي (Alabbasi, 2022) بنوك.

**من حيث أداة الدراسة:** تشابهت أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (سارونو Sarwono,



(2019) استخدمت المقابلة في جمع البيانات. ولعل ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : أنها تناولت العلاقة الارتباطية المفترضة للقيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة واليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، كما أنها تُعد من الدراسات القلائل- على حد علم الباحثة- التي تناول موضوع الدراسة في المدارس الخاصة الأردنية. كما أنّها قدّمت هذه الدراسة منهج علمي يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية، كما وساعدت هذه الدراسة الباحثين على توظيف ما بدأت به هذه الدراسة من الرغبة في تسليط الضوء على متغيرات تساعد القيادات التربوية على تطوير مؤسساتها في ظل المتغيرات الحالية.

الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وطريقة تنفيذ الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (7827).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددها (442) معلم ومعلمة بالرجوع إلى جدول كيرجي ومورجن (1970) وذلك بهامش ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث تم أخذ العينة من خلال نشر الاستبانة إلكترونياً.

جدول رقم ( 3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	98	22.2 %
	إناث	344	77.8 %
	مجموع	442	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	276	62.4 %
	دراسات عليا	166	37.6 %
	المجموع	442	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	116	26.2 %
	من 5 إلى 10 سنوات	146	33.0 %
	أكثر من 10 سنوات	180	40.7 %
	المجموع	442	100 %

تكونت عينة الدراسة حسب متغير الجنس من (98) معلم بما نسبته (22.2%)، و (344) معلمة بما نسبته (77.8%)، أما حسب متغير المؤهل العلمي فكان أغلبهم من حملة شهادة البكالوريوس وعددهم (276) فرد بما نسبته (62.4%)، و (166) فرد من حملة الدراسات العليا بما نسبته (37.6%)، وحسب متغير سنوات الخبرة تكونت عينة الدراسة من (116) فرد ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات بما نسبته (26.2%)، و (146) فرد ممن خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بما نسبته (33.0%)، و (180) فرد ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات بما نسبته (40.7%).

### أداة الدراسة (استبانة)

تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام أدواتها والمتمثلة في الاستبانة، وذلك بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة كلاً من (السعود وحسين، 2017؛ جولمان، 2017؛ Goleman، 2017؛ حافظ وعباس، 2016؛ سليمان، 2021؛ عويضة، 2021؛ الهيموني، 2021؛ التميمي، 2020؛ سارونو Sarwono، 2019؛ تشو Zhou، 2018؛ تسريم Tasrim، 2017)، حيث تكونت الأداة من محورين رئيسيين (القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية)، كما تكون المحور الأول: القيادة الرؤيوية

من أربعة مجالات وهي: ( تحديد الرؤية، وإيصال الرؤية، وتمكين الرؤية، والإلهام). بينما تكون المحور الثاني اليقظة الاستراتيجية من أربعة مجالات وهي: ( اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية، واليقظة التسويقية) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تقديمها للتّحكيم، وأخذ ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وصولاً للاستبانة النهائية كما في ملحق رقم ( 3 ).

### تصحيح الأداة

اعتمدت الاستبانة تدرج ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدّراسة: القيادة الرؤيوية، واليقظة الاستراتيجية، حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة وتعطى الوزن (5)، موافق وتعطى الوزن (4)، موافق الى حد ما وتعطى الوزن (3)، غير موافق وتعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة وتعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدّراسة تم اعتماد طريقة الفئات المتساوية، والتي نستخدم فيها المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / 3

$$1.33 = 3 / ( 1 - 5 ) =$$

وتم اعتماد المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من ( 1 - 2.33 )

درجة متوسطة من ( 2.34 - 3.67 )

درجة عالية من ( 3.68 - 5 )

## صدق الأداة

تم التّحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتّحقق من مدى ملائمتها لأهداف الدّراسة، كما تم التّحقق من الصدق البنائي للأداة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان بالدرجة الكلية للمجال، كما في الجدول التّالي:

جدول رقم ( 3-2) معامل الارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال ككل لمحور القيادة الرؤيوية

الالهام		تمكين الرؤية		إيصال الرؤية		تحديد الرؤية	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0.79	.1	0.77	.1	0.82	.1	0.63	.1
0.90	.2	0.83	.2	0.79	.2	0.73	.2
0.81	.3	0.57	.3	0.77	.3	0.77	.3
0.88	.4	0.73	.4	0.62	.4	0.53	.4
0.84	.5	0.61	.5	0.82	.5	0.75	.5
0.70	.6	0.79	.6	0.75	.6	0.80	.6
0.83	.7	0.73	.7	0.74	.7	0.76	.7
		0.64	.8			0.71	.8
		0.69	.9			0.57	.9
		0.71	.10				

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال والمجال ككل لمحور القيادة

الرؤيوية تتراوح بين ( 0.90 – 0.53) وجميعها تدل على صدق أداة الدراسة.

جدول رقم ( 3-3 ) معامل الارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال ككل لمحور القيادة الرؤيوية

اليقظة التسويقية		اليقظة البيئية		اليقظة التنافسية		اليقظة التكنولوجية	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0.72	.1	0.74	.1	0.85	.1	0.77	.1
0.72	.2	0.75	.2	0.87	.2	0.87	.2
0.73	.3	0.66	.3	0.84	.3	0.86	.3
0.82	.4	0.65	.4	0.66	.4	0.90	.4
0.60	.5	0.67	.5	0.79	.5	0.49	.5
0.61	.6					0.90	.6
0.66	.7					0.71	.7
0.67	.8					0.68	.8
						0.88	.9
						0.76	.10

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال والمجال ككل لمحور اليقظة

التكنولوجية تتراوح بين ( 0.49 – 0.90 ) وجميعها تدل على صدق أداة الدراسة.

### ثبات الأداة

تم التّحقق من ثبات أداة الدّراسة عن طريق أخذ عينة من (30) استبانة من خارج العينة، وتم

أيضًا التّحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا.

جدول رقم (3-4) معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط ألفا كرونباخ
1.	تحديد الرؤية	9	0.87
2.	إيصال الرؤية	7	0.87
3.	تمكين الرؤية	10	0.89
4.	الإلهام	7	0.92
	<b>القيادة الرؤيوية</b>	<b>33</b>	<b>0.96</b>
1.	اليقظة التكنولوجية	10	0.93
2.	اليقظة التنافسية	5	0.86
3.	اليقظة البيئية	5	0.73
4.	اليقظة التسويقية	8	0.84
	<b>اليقظة الاستراتيجية</b>	<b>28</b>	<b>0.95</b>

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات باستخدام معادلة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ كان

يتراوح معامل الارتباط بين ( 0.73 - 0.96) وجميعها تعتبر مناسبة لتطبيق الاستبانة.

### إجراءات الدراسة

تتبع الدراسة الإجراءات التالية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وهي على النحو التالي:

- تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة والمتعلقة بموضوع القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية.

- تمّ بناء أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة، بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة

وعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين ومشرف الدراسة للتأكد من صدق

المحتوى، وتم إجراء تعديل على بعض الفقرات في ضوء نتائج التحكيم.

- تمّ التحقق من الصدق البنائي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

- تمّ التحقق من الثبات (الاتساق الداخلي) فيما بعد باستخدام طريقة كرونباخ ألفا.



- تمّ الحصول على كتاب تسهيل المهمة والكتب الرّسمية من الجهات المختصة.
- تمّ توزيع الاستبانة على أفراد الدّراسة إلكترونياً بعد شرح مضامينها وأهدافها.
- تمّ اختيار المعالجة الاحصائية المناسبة لمعالجة النّتائج باستخدام برنامج (Spss).
- تمّ عرض النّتائج في جداول خاصة ومناقشتها، وتقديم التّوصيات والمقترحات المتعلّقة بالنتائج.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السّؤال الأول والثّاني في الدّراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتب، وللإجابة عن السّؤال الثالث تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على " ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال والمجال ككل، كما وتم حساب الدرجة والترتيب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازلياً )

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تحديد الرؤية	4.02	0.58	عالية	1
2	إيصال الرؤية	3.89	0.69	عالية	3
3	تمكين الرؤية	3.88	0.71	عالية	4
4	الإلهام	3.97	0.75	عالية	2
	الكلية	3.94	0.72	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (0.72)، اما بالنسبة للمجالات فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.88 - 4.02)، وكان أعلاها مجال تحديد

الرؤية بمتوسط حسابي ( 4.02 ) وانحراف معياري (0.58) وفي المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية مجال الالهام بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري ( 0.75)، وفي المرتبة الثالثة مجال ايصال الرؤية بمتوسط حسابي ( 3.89 ) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة مجال تمكين الرؤية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.71).

### المجال الأول: تحديد الرؤية

الجدول رقم ( 4 - 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " تحديد الرؤية " لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازلياً)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	عالية	0.68	4.26	يضع المدير رؤية مستقبلية للمدرسة تتسجم مع قيم وسياسات التعليم.	1
2	عالية	0.76	4.19	تعكس رؤية المدير صورة عقلانية لمستقبل المدرسة	2
3	عالية	0.87	4.13	يؤمن المدير بضرورة توفير مناخ إيجابي للمعلمين	3
5	عالية	0.86	3.95	تتصف رؤية المدرسة بالاستقرار النسبي.	4
4	عالية	0.78	4.09	يسعى المدير إلى بناء مستقبل تعليمي مثالي ضمن استراتيجيات عمل حديثة	5
7	عالية	0.93	3.87	يشرك المدير المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية.	6
6	عالية	0.85	3.97	تسعى إدارة المدرسة إلى التركيز على استثمار الفرص المتاحة	7
9	عالية	0.98	3.81	يشترك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة.	8
8	عالية	0.86	3.87	تتسجم التصورات المستقبلية للمعلمين مع رؤية المدرسة	9
	عالية	0.58	4.02	تحديد الرؤية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تطبيق مجال ( تحديد الرؤية) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02)، والانحراف المعياري (0.58)، أما بالنسبة لفقرات مجال تحديد الرؤية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.81 – 4.26)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يضع المدير رؤية مستقبلية للمدرسة تتسجم مع قيم وسياسات التعليم" بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري ( 0.68)، ثانيًا فقرة " تعكس رؤية المدير صورة عقلانية لمستقبل المدرسة" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.76)، ثالثاً " يؤمن المدير بضرورة توفير مناخ إيجابي للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.87)، وبالمرتبة الأخيرة فقد كانت " يشارك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري ( 0.98)، وبالمرتبة قبل الأخيرة فقرة " تتسجم التصورات المستقبلية للمعلمين مع رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.87)، وبالمرتبة السابعة فقرة " يشارك المدير المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.93).

## المجال الثاني: إيصال الرؤية

جدول رقم ( 4 - 7 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " إيصال الرؤية" لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازلياً)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يملك المدير مهارة عالية في التعبير عن رؤية المدرسة.	4.02	0.85	عالية	1
2	يوضح المدير رؤية المدرسة للمعلمين	4.00	0.83	عالية	2
3	يعتمد المدير على مستوى تحقق الأهداف كمعيار للتأكد من تمثيل المعلمين لرؤية المدرسة.	3.90	0.88	عالية	5
4	يشجع المدير المعلمين على نقد رؤية المدرسة.	3.53	1.08	متوسطة	7
5	يؤمن المدير بدور العلاقات التكاملية بين الأقسام في إيصال الرؤية للمعلمين.	3.95	0.84	عالية	3
6	يتابع المدير إيصال الرؤية من خلال الانجازات التي يقوم بها المعلمين.	3.90	0.88	عالية	5
7	يصغي المدير لآراء المعلمين للتأكد من وصول الرؤية لهم.	3.94	0.90	عالية	4
	إيصال الرؤية	3.89	0.69	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تطبيق مجال (إيصال الرؤية) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89)، والانحراف المعياري (0.69)، أما بالنسبة لفقرات مجال إيصال الرؤية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها ما عدا الفقرة الرابعة كانت متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.53 - 4.02)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يملك المدير مهارة عالية في التعبير عن رؤية المدرسة " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري ( 0.85) وبالمرتبة

الأولى، ثانيًا فقرة " يوضح المدير رؤية المدرسة للمعلمين " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.83)، أما أقل الفقرات فقد كانت " يشجع المدير المعلمين على نقد رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري ( 1.08) وبالمرتبة الأخيرة، تليها فقرة " يعتمد المدير على مستوى تحقق الأهداف كمعيار للتأكد من تمثيل المعلمين لرؤية المدرسة "، والفقرة " يعتمد المدير على مستوى تحقق الأهداف كمعيار للتأكد من تمثيل المعلمين لرؤية المدرسة" بمتوسط حسابي(3.90) وانحراف معياري (0.88) بالمرتبة قبل الأخيرة.

### المجال الثالث: تمكين الرؤية

جدول رقم ( 4 - 8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " تمكين الرؤية" لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازليًا)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	عالية	0.92	4.06	يسعى المدير إلى رفع مستوى ولاء المعلمين تجاه المدرسة.	1
4	عالية	0.88	3.94	يصغي المدير لأراء المعلمين للتأكد من وصول الرؤية لهم.	2
2	عالية	0.82	4.05	يسعى المدير إلى زيادة كفاءة أداء المعلمين.	3
3	عالية	0.87	4.02	يمنح المدير الفرصة للمعلمين في توظيف مبادراتهم لتحسين العملية التعليمية التعليمية.	4
5	عالية	0.92	3.90	يحرص المدير على مراجعة رؤية المدرسة باستمرار بما يتوافق مع التغير الحاصل في بيئتها.	5
8	عالية	0.98	3.76	يساهم المدير بتقليل الأخطاء من خلال مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.	6
10	متوسطة	1.03	3.65	يمنح المدير الصلاحيات للمعلمين في اختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية.	7
9	متوسطة	1.10	3.66	يحرص المدير على إطلاع المعلمين على جميع المعلومات الخاصة بالمدرسة.	8
6	عالية	1.00	3.89	يمتلك المعلمون معلومات كاملة عن رؤية المدرسة .	9
7	عالية	0.92	3.86	يعزز المدير الثقة بينه وبين المعلمين من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية.	10
	عالية	0.71	3.88	تمكين الرؤية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تطبيق مجال ( تمكين الرؤية) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، والانحراف المعياري (0.71)، أما بالنسبة لفقرات مجال تمكين الرؤية فقد كانت ذات درجة عالية ومتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.65 – 4.06)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يسعى المدير إلى رفع مستوى ولاء المعلمين تجاه المدرسة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري ( 0.92) وبالمرتبة الأولى، تليها ثانياً فقرة " يسعى المدير إلى زيادة كفاءة أداء المعلمين" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.82)، تليها ثالثاً " يمنح المدير الفرصة للمعلمين في توظيف مبادراتهم لتحسين العملية التعليمية التعلّمية" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87)، أما أقل الفقرات فقد كانت أخيراً فقرة " يمنح المدير الصلاحيات للمعلمين في اختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.03)، تليها فقرة " يحرص المدير على إطلاع المعلمين على جميع المعلومات الخاصة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.10) وبالمرتبة قبل الأخيرة، تليها بالمرتبة الثامنة فقرة " يساهم المدير بتقليل الأخطاء من خلال مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.98).



## المجال الرابع: الإلهام

جدول رقم ( 4 - 9 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق مجال " الإلهام " لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازليًا)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	عالية	0.93	3.97	يعزز المدير روح الإبداع في نفوس المعلمين	1
6	عالية	0.98	3.93	يعزز المدير الثقة في نفوس المعلمين	2
7	عالية	0.97	3.83	يُعتبر المدير مصدر الإلهام للمعلمين	3
3	عالية	0.91	4.00	يشجع المدير المعلمين على إنجاز الأعمال بروح الفريق الواحد.	4
2	عالية	0.93	4.02	يحرص المدير على الاهتمام بالأفكار الإبداعية من المعلمين.	5
1	عالية	0.83	4.13	يسعى المدير إلى مواكبة تطورات العصر	6
5	عالية	0.94	3.94	يملك المدير مقدرة فائقة على التحفيز المعنوي	7
	عالية	0.75	3.97	الإلهام	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تطبيق مجال (الإلهام) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، والانحراف المعياري (0.75)، أما بالنسبة لفقرات مجال الإلهام فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.83 - 4.13)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يسعى المدير إلى مواكبة تطورات العصر" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري ( 0.83) وبالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية فقرة " يحرص المدير على الاهتمام بالأفكار الإبداعية من المعلمين" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.93)، أما أقل الفقرات فقد كانت " يُعتبر المدير مصدر الإلهام للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.97) وبالمرتبة الأخيرة،

تليها فقرة " يعزز المدير الثقة في نفوس المعلمين " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.98) وبالمرتبة قبل الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال والمجال ككل، كما وتم حساب الدرجة والترتيب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4 - 10 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين(مرتبة تنازلياً)

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	اليقظة التكنولوجية	3.97	0.69	عالية	3
2	اليقظة التنافسية	4.04	0.69	عالية	2
3	اليقظة البيئية	3.96	0.68	عالية	4
4	اليقظة التسويقية	4.07	0.61	عالية	1
	الكلي	4.01	0.65	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01)، والانحراف المعياري (0.65)، أما بالنسبة للمجالات فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.96 - 4.07)، وكان أعلاها مجال اليقظة التسويقية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.61) وفي المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية مجال اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الثالثة مجال

اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي ( 3.97 ) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة مجال اليقظة البيئية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.68).

### المجال الأول: اليقظة التكنولوجية

جدول رقم ( 4 - 11 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة التكنولوجية " في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازليًا)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجبات التكنولوجية.	4.06	0.89	عالية	1
2	تمتلك المدرسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	3.93	0.99	عالية	9
3	يستخدم مدير المدرسة وسائط تواصل تكنولوجية حديثة مع أولياء الأمور.	4.01	0.91	عالية	4
4	يستخدم مدير المدرسة وسائط تواصل تكنولوجية حديثة مع المعلمين.	4.02	0.78	عالية	2
5	يسمح المدير للمعلمين بتنفيذ بعض أعمالهم عن بعد.	3.77	0.93	عالية	10
6	يحرص مدير المدرسة على متابعة التغيرات التي تحصل في جوانب التكنولوجيا المرتبطة بعملها.	3.97	0.88	عالية	6
7	يهتم مدير المدرسة بالاطلاع على التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة من قبل المدارس الأخرى.	3.95	0.90	عالية	7
8	يحرص مدير المدرسة على اشراك المعلمين بدورات تكنولوجية في التعليم.	3.93	0.95	عالية	8
9	يتابع مدير المدرسة باستمرار تطورات المدارس الرائدة في مجال نشاطها.	4.00	0.87	عالية	5
10	يقوم المدير بتشجيع المعلمين على البحث والتطوير.	4.02	0.85	عالية	3
	اليقظة التكنولوجية	3.97	0.69	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى مجال (اليقظة التكنولوجية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، والانحراف المعياري (0.69)، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة التكنولوجية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.77 - 4.06)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجدات التكنولوجية" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89) وبالمرتبة الأولى، تليها ثانيًا فقرة "يستخدم مدير المدرسة وسائط تواصل تكنولوجية حديثة مع المعلمين" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.78)، تليها ثالثاً "يقوم المدير بتشجيع المعلمين على البحث والتطوير" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.85)، أما أقل الفقرات فقد كانت "يسمح المدير للمعلمين بتنفيذ بعض أعمالهم عن بعد" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.99) وبالمرتبة الأخيرة، تليها بالمرتبة قبل الأخيرة فقرة "تمتلك المدرسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.99)، تليها فقرة "يحرص مدير المدرسة على اشراك المعلمين بدورات تكنولوجية في التعليم" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.95) وبالمرتبة الثامنة.

## المجال الثاني: اليقظة التنافسية

جدول رقم ( 4 - 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة التنافسية" في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازلياً)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يحرص مدير المدرسة على متابعة تطورات المنافسين من المدارس الأخرى.	4.10	0.83	عالية	1
2	يحرص مدير المدرسة على متابعة المنافسين الذين يقدمون خدمات بديلة.	4.01	0.80	عالية	4
3	يحرص مدير المدرسة على تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها.	4.04	0.83	عالية	3
4	يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات جيدة مع شركاء المجتمع المحلي.	4.04	0.82	عالية	2
5	يحرص مدير المدرسة على الاطلاع على استراتيجيات عمل المدارس الأخرى.	4.00	0.84	عالية	5
	اليقظة التنافسية	4.04	0.69	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى مجال (اليقظة التنافسية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، والانحراف المعياري (0.69)، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة التنافسية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.01 - 4.10)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يحرص مدير المدرسة على متابعة تطورات المنافسين من المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.83) وبالمرتبة الأولى، تليها ثانياً فقرة "يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات جيدة مع شركاء المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.82)، أما بالمرتبة الأخيرة فقد كانت "يحرص مدير المدرسة على الاطلاع على

استراتيجيات عمل المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري ( 0.84)، تليها بالمرتبة قبل الأخيرة فقرة " يحرص مدير المدرسة على متابعة المنافسين الذين يقدمون خدمات بديلة" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.80).

### المجال الثالث: اليقظة البيئية

جدول رقم ( 4 - 13 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال " اليقظة البيئية" في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازلياً)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المنافسين من المدارس الأخرى.	3.89	0.91	عالية	5
2	يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المجتمع المحيط.	3.92	0.86	عالية	3
3	يسعى مدير المدرسة إلى بناء العلاقات مع المجتمع المحلي.	4.00	0.80	عالية	2
4	يرصد مدير المدرسة انعكاس مخرجات المدرسة على المجتمع المحلي.	3.92	0.87	عالية	4
5	يشجع مدير المدرسة المحافظة على البيئة التعليمية الآمنة.	4.10	0.82	عالية	1
	اليقظة البيئية	3.96	0.68	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى مجال (اليقظة البيئية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، والانحراف المعياري (0.68)، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة البيئية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.89 - 4.10)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يشجع مدير المدرسة المحافظة على البيئة التعليمية الآمنة" بمتوسط حسابي

(4.10) وانحراف معياري ( 0.82) وبالمرتبة الأولى، تليها ثانيًا فقرة " يسعى مدير المدرسة إلى بناء العلاقات مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.80)، أما بالمرتبة الأخيرة فقد كانت فقرة " يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المنافسين من المدارس الأخرى " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري ( 0.91) ، تليها فقرة " يرصد مدير المدرسة انعكاس مخرجات المدرسة على المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.87) وبالمرتبة قبل الأخيرة.

#### المجال الرابع: اليقظة التسويقية

جدول رقم ( 4 - 14 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة مجال "اليقظة التسويقية" في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين (مرتبة تنازليًا)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	4.00	0.87	عالية	7
2	يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات.	4.01	0.83	عالية	5
3	يدعم مدير المدرسة إجراء البحوث العلمية للوقوف على كافة المستجدات التربوية.	3.88	0.91	عالية	8
4	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على مواكبة مستجدات العصر.	4.00	0.79	عالية	6
5	يهتم مدير المدرسة بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر خدمات المدرسة.	4.14	0.76	عالية	3
6	يوفر مدير المدرسة قنوات إتصال مباشرة للرد على استفسارات أولياء الامور.	4.12	0.83	عالية	4
7	يحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية مع أولياء الأمور.	4.24	0.78	عالية	1
8	يوفر مدير المدرسة تخصصات جاذبة للطلبة (علمي - أدبي - مهني...).	4.18	0.79	عالية	2
	اليقظة التسويقية	4.07	0.61	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى مجال (اليقظة التسويقية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، والانحراف المعياري (0.61)، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة التسويقية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.88 - 4.24)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية مع أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.78) وبالمرتبة الأولى، تليها ثانيًا فقرة "يوفر مدير المدرسة تخصصات جاذبة للطلبة (علمي - أدبي - مهني)" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.79)، تليها ثالثًا فقرة "يهتم مدير المدرسة بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر خدمات المدرسة" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.76)، أما أقل الفقرات فقد كانت "يدعم مدير المدرسة إجراء البحوث العلمية للوقوف على كافة المستجدات التربوية" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.91) وبالمرتبة الأخيرة، تليها فقرة "يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.87) وبالمرتبة قبل الأخيرة، تليها فقرة "يمتلك مدير المدرسة المقدرة على مواكبة مستجدات العصر" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.79) وبالمرتبة السادسة.



النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية و متوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية و متوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 4 - 15 ) معامل الارتباط بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية و متوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان

المتغير	المقاييس الإحصائية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة البيئية	اليقظة التسويقية	اليقظة الاستراتيجية
تحديد الرؤية	معامل الارتباط بيرسون	**0.548	**0.697	**0.458	**0.665	**0.606
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
إيصال الرؤية	معامل الارتباط بيرسون	**0.757	**0.707	**0.578	**0.547	**0.677
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تمكين الرؤية	معامل الارتباط بيرسون	**0.604	**0.723	**0.711	**0.721	**0.702

المتغير	المقياس الاحصائي	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة البيئية	اليقظة التسويقية	اليقظة الاستراتيجية
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الالهام	معامل الارتباط بيرسون	**0.548	**0.644	**0.733	**0.714	**0.702
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
القيادة الرؤيوية	معامل الارتباط بيرسون	**0.558	**0.648	**0.664	**0.658	**0.735
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بيرسون بين كل من متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان هو (0.735)، وهو طردي قوي، مما يشير الى وجود ارتباط قوي بينهم.

كما يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط بين متوسط اليقظة الاستراتيجية وجميع متوسطات مجالات درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية كان عالي أيضا.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، كما تضمن التوصيات والمقترحات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على " ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

#### المجال الأول: تحديد الرؤية

جاءت درجة تطبيق مجال (تحديد الرؤية) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02)، والانحراف المعياري (0.58)، وهذا يشير بشكل عام إلى اهتمام المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة بوضع وصياغة وتحديد رؤية استشرافية استباقية واضحة واقعية للمؤسسة وذلك من خلال قيام المدارس على وضع التصورات والأهداف والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد تجعلها مميزة عن المدارس الأخرى. فالرؤية هي بمثابة المسار المستقبلي للمؤسسة والتي تسعى المؤسسة من خلاله إلى الوصول للأهداف المرجوة، وتُفسر الباحثة حصول بُعد (تحديد الرؤية) على أعلى درجة نسبية كأحد أبعاد القيادة الرؤيوية إلى أنّ الرؤية هي البوصلة الذي يعتمد عليه القائد والطاقة التي تولّد العمل وهي تصور ذو بعد استراتيجي لمستقبل المدرسة التي تطمح بالوصول إليه من خلال توحيد جهود وطاقات العاملين وتوجيههم والتأثير فيهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أظهرت النتائج أنّ بُعد (تحديد الرؤية) جاء بالمرتبة الأولى. أما

بالنسبة لفقرات مجال تحديد الرؤية فقد كانت جميعها ذات درجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.81 – 4.26)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يضع المدير رؤية مستقبلية للمدرسة تتسجم مع قيم وسياسات التعليم" بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري ( 0.68)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى وعي أهمية قيام القائد بصياغة وتحديد الرؤية الاستشرافية للمدرسة وإشراك العاملين معه في صياغتها، مما يشير إلى امتلاك القائد التربوي العديد من المهارات والخصائص التي تمكنه من التغلب على العقبات والصعوبات التي تواجه للوصول إلى رؤية المدرسة، ويرى ويسعى القائد جاهداً لتلبية احتياجات العاملين وميولهم، ويقوم على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لوضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالتشارك مع العاملين في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة " يُشارك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري ( 0.98) ، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى احتمالية وجود عدة عوامل في المدرسة ربما تجعل بعض القادة يقومون بتحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة من دون إشراك بعض العاملين في صياغتها، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل عدم امتلاك العاملين كفاءات وخبرات كافية ليقوم المدير بإشراكهم في وضع رؤية المدرسة، أو ربما شعور مدير المدرسة بعدم إنتماء المعلمين للمدرسة من خلال عدم التزامهم بتطوير ذاتهم وعدم القيام بأنشطة فعالة والتأخر في تسليم الأعمال المطلوبة منهم والتهاون بها، أو من الممكن وجود فريق في المدرسة متخصص لوضع وصياغة الرؤية فيتكفل بوضع رؤية المدرسة وأهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى. ويمكن أن يُعزى ذلك ربما إلى أن بعض المدراء يتبعون النمط غير التشاركي في القيادة وهذا النمط يركّز على أنّ السلطة والمسؤولية في يد المدير وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه دون أن يشترك معه أحد أو يستشير أحد ويقوم على فرض الأوامر ويأمر بتطبيقها ويُملّي على العاملين خطوات العمل ولا يسمح

لهم بعمل شيء من دون أوامره وهو بعيد كل البعد عن العاملين ولا يروونه إلا نادراً، فبعض المدارس يمكن أن يتواجد بها مثل نمط هذا المدير فيسعى إلى محدودية إشراك العاملين في صياغة رؤية المدرسة. ومن الممكن أيضاً أن بعض المؤسسات التربوية ربما لا تمتلك القدرات والمهارات الكافية التي تمكنها من تحليل ورصد وملاحظة البيئة الداخلية والخارجية لتجمع المعلومات التي تمكنها من وضع رؤية المدرسة المستقبلية، فهذا قد يؤدي إلى قصور في وضع الرؤية سواء من قبل المدير أو المعلمين.

### المجال الثاني: إيصال الرؤية

أنت درجة تطبيق مجال (إيصال الرؤية) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89)، والانحراف المعياري (0.69)، أما بالنسبة لفقرات مجال إيصال الرؤية فقد كانت جميعها ذات درجة عالية ما عدا الفقرة الرابعة كانت متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.53 - 4.02)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يمتلك المدير مهارة عالية في التعبير عن رؤية المدرسة " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري ( 0.85) وبالمرتبة الأولى، وقد يرجع ذلك إلى أن القائد الرؤيوي يمثل حجر الأساس لعملية القيادة التربوية، فيعمل على رفع مستويات العاملين وزيادة كفاءتهم وقيامه بوضع وصياغة الرؤية بالتشارك مع العاملين وإيصال الرؤية وتمكين العاملين منها وهذا سيساعدهم في التكيف مع رؤية المؤسسة والمساهمة في تطبيقها، هذا بالإضافة إلى دور القائد في الإلهام والتحفيز للعاملين وتدعيم ثقافتهم الذاتية من أجل الوصول للأهداف المرجوة. وسعيه المفترض لتفعيل وسائل التواصل المناسبة لضمان وصول الرؤية المستقبلية للعاملين وإقناعهم بها وتشجيعهم على

تنفيذها، والعمل للوصول إليها. ولقد تشابهت نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عويضة (2021).

واتفقت هذه النتيجة مع ما ورد في رسالة القريوتي (2019) فالقائد الذي يمتلك مهارات تواصل عالية تساعده في معرفة الأنماط الخاصة بالتفكير لدى المعلمين في المدرسة وهذا سيؤدي إلى استثمارها وتوجيهها وتنميتها بما يتفق مع تطبيق رؤية المدرسة، وقيام المدير بتحديد ورصد العوامل التي تؤثر في عملية التغيير في المدرسة لجعلها مرنة وقابلة للتغيير، وسعي المدير لإيجاد طرق يقنع بها المعلمين الذين يقاومون التغيير بضرورة تبني رؤية المدرسة الجديدة، وتكيفهم مع التغيير المطلوب وتوجه المدير إلى تطبيق أسلوب التغذية العكسية الرّاجعة في المدرسة سواء كتابياً أم شفويّاً.

أما أقل الفقرات فقد كانت " يشجع المدير المعلمين على نقد رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.08) وبالمرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك ربما إلى ضعف بعض وسائل الاتصال الفعّال بين المدير والمعلمين.

### المجال الثالث: تمكين الرؤية

تبيّن أنّ درجة تطبيق مجال ( تمكين الرؤية) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، والانحراف المعياري (0.71)، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ بُعد التّمكن من الأبعاد المهمة التي يتوجّب توفرها في القيادة الرؤيوية، فالتّمكن يعمل على مساندة ودعم رؤية المدرسة، فهو يساهم في تعزيز رؤية المدرسة، وذلك من خلال تمكين العاملين من الفهم الصحيح لما يطمح إليه القائد للوصول لرؤية المدرسة ويوضح للعاملين ما يتوجّب عليهم القيام به من خلال صلاحياتهم المخولة لهم في تنفيذ الأعمال للوصول إلى الأهداف المستقبلية بعيدة المدى. وجاءت نتيجة الدراسة الحالية مشابهة

لنتيجة دراسة مساد (2021). أما بالنسبة لفقرات مجال تمكين الرؤية فقد كانت ذات درجة عالية ومتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.65 - 4.06)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يسعى المدير إلى رفع مستوى ولاء المعلمين تجاه المدرسة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري ( 0.92) وبالمرتبة الأولى، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع النتيجة الواردة في رسالة التقييمي (2020) وقد يُعزى ذلك إلى أن التمكن يساعد على التحسين من جودة الأعمال التي يتم إنجازها، وهذه يوّد لدى العاملين الشعور بالرّضا في المدرسة ويزيد من التّعاون المشترك بين المعلمين والمدراء، ويعمل على رفع درجة ثقة العاملين بأنفسهم، مما قد يؤدي إلى رفع نسبة الإنتاجية وإيجاد بيئة تتناوبها المحبة والاحترام المتبادل بين المعلمين وهذا يشجعهم على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، الأمر الذي قد يُنمي لدى المعلمين الحب والانتماء والولاء للمدرسة.

وجاءت نتائج الدّراسة الحالية مشابهة لنتائج دراسة كل من خضر (2014) و النعيمي (2021) وقد يُعزى ذلك أيضًا إلى استخدام المدير للحوافز المعنوية (غير المادية) التي تُرضي الذات مثل القيام باستخدام عبارات تحفيزية مع العاملين عند قيامهم بإنجاز الأعمال على أكمل وجه وتفعيل نظام المكافآت والحوافز وتكريم العاملين أمام زملائهم، فهذا بدوره يدعم ويرفع من ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل انتماء العاملين للمؤسسة أعلى بكثير ويوّد لديهم حب العمل. فهذه الحاجات عند إشباعها للعاملين تؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة التربوية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

أما أقل الفقرات فقد كانت فقرة " يمنح المدير الصّلاحيات للمعلمين في اختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري ( 1.03)، وحسب رأي الباحثة يمكن أن يُعزى ذلك ربما إلى قلة قيام بعض المدراء بتنمية شعور العاملين بالحماس والرّضا وهذا يؤدي إلى ضعف إحساسهم بالانتماء للمدرسة. فبعض المدراء لا يفضلون تفويض بعض الصّلاحيات



للعاملين خوفاً من اختيار المعلمين لأسلوب لا يحقق النتائج المطلوبة، وقد يفترض بعض المدراء في بعض المدارس أن المعلمين يجب عليهم فقط تلقي الأوامر وتنفيذها ولا يجب عليهم اختيار طريقة العمل التي يرغبون بها، وهذا بدوره ربما يؤثر على بيئة المدرسة مما قد يُنمي لديهم الشعور بضعف الرغبة في العمل وضعف الانتماء والولاء للمدرسة وبالتالي هذا قد يؤخر من تحقيق رؤية المدرسة والوصول إليها.

### المجال الرابع: الإلهام

تبيّن أنّ درجة تطبيق مجال (الإلهام) لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، والانحراف المعياري (0.75)، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ مجال الإلهام من المجالات المهمة والفعّالة للقيادة الرؤيوية، فالقائد الملهم يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين وتغييرها إلى سلوكيات مرغوب فيها، حيث يقوم القائد على تنشيط العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على السعي للوصول للرؤية المستقبلية من خلال تبني العاملين لرؤية القائد وتجسيدها والتكيف معها في جميع جوانب عملهم.

أما بالنسبة لفقرات مجال الإلهام فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 3.83 - 4.13)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يسعى المدير إلى مواكبة تطورات العصر" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.83) وبالمرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى أنّ القادة يجب أن يتمتعوا بقدرة عالية على تحفيز المعلمين ودعمهم معنوياً وتقديرهم على تفاعلهم في البيئة المدرسية وتكاملهم لتحقيق أهداف المدرسة. وسعيه للتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل طواعيةً من خلال أسلوب الإلهام والإيجابية في التعامل والتواصل بين جميع المعلمين.

ومن جهة أخرى لو نظرنا إلى المدارس الآن نجد بأن المدرسة التي تتمتع بقدرات أعلى ومواكبة لمستجدات العصر مثل المدارس التي أدخلت التكنولوجيا في التعليم لُوْحِظَ إقبال أولياء الأمور عليها بشكل كبير لأنَّ التَّكنولوجيا أصبحت متطلب مهم في العصر الحالي، لذلك المدارس التي لا تسعى للتطوير ومواكبة المستجدات لن تتمتع برؤية مستقبلية وواضحة لها . أما أقل الفقرات فقد كانت " يُعْتَبَرُ المدير مصدر الإلهام للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري ( 0.97) وبالمرتبة الأخيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة حسب رأي الباحثة ربما لكثرة انشغالات المدير في الأعمال التشغيلية والاستراتيجية على حدٍ سواء، مما قد يقلل التَّواصل المباشر مع المعلمين، وهذا الانشغال قد يضعف دور المدير كونه الملهم الأول للمعلمين. وجاءت نتيجة الدَّراسة الحالية منققة مع نتيجة دراسة مساد (2021).

وقد يُعزى ذلك أيضًا ربما إلى وجود بعض المدراء لا يمتلكون القدرات والمهارات الكافية التي تمكنهم من أن يكونوا ملهمين، ولا يقومون بتحفيز المعلمين وإلهامهم كما يجب لتحقيق الرؤية.

واتفقت نتائج السَّؤال الأول للدَّراسة الحالية مع نتائج دراسة تسريم (Tasrim, 2017) ودراسة القريوتي (2019) ودراسة التميمي (2020) عويضة (2021) والهيموني وحرورية (2021) والتي نصت على وجود درجة مرتفعة لتطبيق القيادة الرؤيوية وانعكاسها الإيجابي بشكل كبير ويعزى ذلك التشابه ربما إلى تشابه مكان تطبيق الدراسة مع دراسة تسريم مدارس ودراسة وعويضة جامعات، ودراسة الهيموني وحرورية جامعات واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات و تشابه عدد العينات تقريبًا في الدراسات المذكورة، واختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مولينا (Molina, 2018) وقد يُعزى ذلك ربما إلى اختلاف البيئة التعليمية؛ حيث أنَّ دراسة مولينا طُبِّقت في اليابان وهذه الدولة تختلف في البيئة والثقافة والتَّعليم عن مكان تطبيق الدَّراسة الحالية (الأردن)، كما أنَّها تختلف في المنهج، فقد

استخدمت المنهج الوصفي المسحي أما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت أيضًا في العينة وعددها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

### المجال الأول: اليقظة التكنولوجية

تبين أنّ مستوى مجال تطبيق (اليقظة التكنولوجية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، والانحراف المعياري (0.69)، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة التكنولوجية فقد كانت جميعها ذات درجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.77 - 4.06)، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ المدارس الخاصة تتجه للنمو السريع في مهامها وتنوع وتعدد أنشطتها، لذلك فهي تتعرض للعديد من التحديات والتطورات والتي أدت إلى التأثير في بيئتها.

ومع ظهور العولمة في الوقت الحاضر، أدت إلى إحداث تطورات وتغيرات سريعة في جميع جوانب المؤسسات وأهمها المجال التقني التكنولوجي. وقد أسهمت هذه التطورات والتغيرات إلى وجود منافسة قوية بين المؤسسات التربوية وغير التربوية، والتي تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل البقاء والاستمرارية لذلك كان لزامًا على المؤسسات تفعيل وتطبيق الأساليب الإدارية والتكنولوجية من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية. وكانت أعلى الفقرات لمجال اليقظة التكنولوجية "يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجدات التكنولوجية" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89) وبالمرتبة الأولى وجاءت نتائج الدراسة الحالية مشابهة لنتائج دراسة كل من بلحاج

(2017) و دراسة الزهيري ( 2018 ) ودراسة خليفات (2022) وقد يُعزى ذلك إلى أنّ اليقظة التكنولوجية تُعنى بالمحيط التكنولوجي في المدرسة، فيجدر بمدير المدرسة أن يقوم بمراقبة وتحليل ورصد المحيط العلمي والتكنولوجي والتأثيرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية والمراقبة المستمرة لهذه التغيرات، ومحاولة التنبؤ بها من أجل توقع المخاطر التي يمكن أن تحدث واغتنام فرص التطوير. فاليقظة التكنولوجية تُساعد مدير المدرسة بالاطلاع على سلوكيات المنافسين وتغرس لديه الرغبة في القيام بالاستثمار في عملية مواكبة المستجدات والتوجهات على الصعيد العلمي والتكنولوجي، ومعرفة الرغبات الجديدة للخدمات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تنمية المزايا التنافسية من أجل الوصول إلى مركز تنافسي ريادي في بيئة سريعة التغيير.

أما أقل الفقرات فقد كانت " يسمح المدير للمعلمين بتنفيذ بعض أعمالهم عن بُعد" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري ( 0.99) وبالمرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة ربما إلى أنّ بعض المدراء يفضلون أن يؤدي المعلم مهامه في المدرسة وإنهائها مع إنتهاء وقت الدوام المدرسي وذلك بسبب خوف المدير من إنشغال المعلم في أمور شخصية عند مغادرة المدرسة وعدم إكمال المهام المطلوبة عن بعد. وقد يُعزى ذلك إلى تباين توفر الخدمات التكنولوجية لدى المعلمين وهذا سيؤدي إلى ضعف إنجاز العمل المطلوب منهم، أو محدودية معرفة بعض المعلمين بكيفية التعامل مع بعض البرامج التكنولوجية.

### المجال الثاني: اليقظة التنافسية

تبيّن أنّ مستوى مجال ( اليقظة التنافسية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمّان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، والانحراف المعياري (0.69)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية اليقظة التنافسية والتي تكمن في مساعدة

المؤسسة على القيام بعمليات الجمع والرصد والتحليل للحصول على معلومات حول المنافسين من المدارس الأخرى في الوقت الحاضر والمستقبل، فيتم في اليقظة التنافسية القيام بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف ويتم تحليل البيئة الخارجية من أجل اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات. وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدرسة.

وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة ربما إلى أن اليقظة التنافسية تعمل على مراقبة جميع نشاطات المنافسين، وهذا يتيح لها التعرف على القدرات والمهارات والاستراتيجيات التي يمتلكها المنافسين ويعملون على تطبيقها في مؤسساتهم. وهذا قد يُساعد المدرسة على وضع وصياغة استراتيجيات يجب على المؤسسة اتباعها في حال ظهور أي تهديدات من المنافسين. أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة التنافسية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 4.01 – 4.10)، وكانت أعلى هذه الفقرات "يحرص مدير المدرسة على متابعة تطورات المنافسين من المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري ( 0.83) وبالمرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن مدير المدرسة من خلال اليقظة التنافسية يستطيع التعرف على منافسين المدرسة الحاليين والمحتملين في المستقبل من المدارس الأخرى، حيث أن المدرء يتوجب عليهم متابعة المستجدات والتغيرات ومعرفة الاستراتيجيات والاطلاع على الخدمات التي تقدم في المدارس الأخرى وكل ما يتعلّق بمحيط المنافسين، وهذا بدوره يساعد المدرسة على التطوير ومواكبة المستجدات وتجعلها تصل لرؤيتها المستقبلية. أما بالمرتبة الأخيرة فقد كانت " يحرص مدير المدرسة على الاطلاع على استراتيجيات عمل المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.84)، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة ربما إلى قلة معرفة بعض المعلمين بالإجراءات التي يتخذها المدير في متابعة استراتيجيات المدارس المنافسة فهو يقوم برصد وملاحظة المستجدات

ووضع خطط مستقبلية للتطوير من مدرسته، وتشجيع وتحفيز وإلهام المعلمين من أجل التكيف مع المستجدات للوصول إلى الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

### المجال الثالث: اليقظة البيئية

تبيّن أنّ مستوى مجال (اليقظة البيئية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، والانحراف المعياري (0.68)، وقد يُعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة بالتعاون مع المرؤوسين يقوم بالمراقبة والتّيقظ لآخر التّطورات في بيئة المدرسة، وهذا بدوره يساعد في التّكيف مع التّغيرات والمستجدات الحاصلة في البيئة، وهذه المعلومات ستساعد بمحاولة التنبؤ بالتّغيرات التي ستحصل في بيئة المدرسة. مما قد يساعد المدير لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لجعلها تتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة البيئية فقد كانت ذات درجة عالية جميعها، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.89 - 4.10)، وكانت أعلى هذه الفقرات " يُشجع مدير المدرسة المحافظة على البيئة التّعليمية الآمنة " بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.82) وبالمرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة ربما إلى أن المدرسة يجب أن تمثل البيئة الآمنة للطلاب، وذلك لوجود إجراءات تحمي الطلاب من أي خطر يمكن أن يؤذيهم، حيث يُوفر المدير كافة الإمكانيات والوسائل التي تحفظ سلامة وأمن الطّلبة، ويعدّ المدير البرامج الإرشادية والتّوعوية مثل إقامة النّدوات والحملات التّوعوية بالعادات التي يجب أن يتبعها الطّلبة للحفاظ على سلامتهم داخل المرافق المدرسية. هذا بالإضافة إلى حث المعلمين على شرح أهمية تناول الغذاء الصّحي للطّلبة وعمل أنشطة على ذلك، وهذا يُشعر أولياء الأمور بمدى تكامل أركان البيئة الآمنة لأولادهم وتعزيز الرّاحة تجاه هذه المدرسة ويكون الإقبال عليها أكثر من غيرها من المدارس المنافسة

لها. الأمر الذي يؤدي إلى إقبال أولياء الأمور على المدرسة التي تقدم خدمات تعليمية متطورة وتراعي أمن وسلامة الطفل داخل المدرسة وتستخدم العديد من الأنشطة التي تنثري الطفل سواء معرفياً أو مهارياً أو وجدانياً. أما بالمرتبة الأخيرة فقد كانت فقرة " يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المنافسين من المدارس الأخرى " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.91)، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة ربما إلى قلة إطلاع بعض المعلمين بإجراءات المدير في البيئة الخارجية ولا يعرفون ما تمّ من جمع وتحليل بيانات البيئة الداخلية وقد يُعزى ذلك ربما لاستثمار الوقت في تطوير خبرات المعلمين وكفاءاتهم، وتقديم خدمات أفضل لأولياء الأمور وتحسين الجودة التعليمية مع قلة إظهار البيانات والنشاطات الخاصة في نشر بيانات المنافسين.

#### المجال الرابع: اليقظة التسويقية

تبيّن أنّ مستوى مجال (اليقظة التسويقية) في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، والانحراف المعياري (0.61)، أما بالنسبة لفقرات مجال اليقظة التسويقية فقد كانت جميعها ذات درجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.88 - 4.24)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالجانب التسويقي للمدرسة واستقطاب الطلبة، وقيام المدراء باستخدام شتى الوسائل التي تتيح لهم الاستفسار بشكل مستمر عن التطورات في بيئة التسويق التي تعمل فيها المدرسة، حيث يقوم مدير المدرسة بتوفير احتياجات العاملين ورغباتهم ويسعى للتسويق للمؤسسة بين المدارس الأخرى وإظهار تكامل الخدمات التي توفرها المدرسة للطلبة وأولياء الأمور كنوع من الترويج من أجل زيادة الإقبال عليها.

وكانت أعلى هذه الفقرات "يحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية مع أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.78) وبالمرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك إلى أن التّعليم قضية مجتمعية لا بد أن يتشارك فيها جميع الأطراف سواء المدير وأولياء الأمور والمعلمين، حيث أن أولياء الأمور لهم دور كبير في دعم العملية التّعليمية من خلال المتابعة والمساندة المستمرة للتّحصيل العلمي لأبنائهم. وكذلك دَعَم دور المدرسة في المجتمع المحلي، فالمدرسة لا تستطيع تطوير عملها وتحقيق جميع أهدافها بدون عمل مخطط وجهد منظم مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فيقوم مدير المدرسة بالتّواصل مع أولياء الأمور ومعرفة مطالبهم ومشاكلهم التي يواجهونها إن وجدت، والعمل من قبل المدير على حلها وقيامه بتحديد وقت للتواصل، فهذا يعطي صورة جيدة عن المدرسة ومدير المدرسة لأولياء الأمور ويشعرهم بأهمية الاستماع إليهم وعمل كل فترة وفترة مجلس مع مدير المدرسة وأولياء الأمور ليقوم المدير بتزويد أولياء الأمور باستراتيجيات عملية تساعد على دعم أبنائهم وتحفيز أولياء الأمور على المشاركة في حوارات مع المعلمين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة إقبال أولياء الأمور على المدرسة. أما أقل الفقرات فقد كانت " يدعم مدير المدرسة إجراء البحوث العلمية للوقوف على كافة المستجدات التربوية" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.91) وبالمرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك حسب رأي الباحثة ربما إلى إنشغال بعض من مدراء المدارس بأمور المدرسة اليومية وحل مشكلاتها والتّركيز على متابعة سير العملية التّعليمية أكثر من تركيزه على دعم عمل البحوث العلمية من قبل المعلمين، فالمعلمين لا يجدون الوقت الكافي لعمل البحوث بسبب إنشغالهم بإنهاء الأعمال الموكولة لهم، والاهتمام بإنهاء الدروس والمقررات المدرسية، وإنهاء المنهاج وعمل الامتحانات ورصد العلامات وإدخال الحضور والغياب سواء على الدفتر الخاص بذلك أو على المنصات الإلكترونية التابعة لوزارة التربية والتعليم.



فمن الصعوبة الجمع بين كل هذه المهام والعمل على إجراء البحوث العلمية فلا يجدون الوقت الكافي كما أنهم لا يجدون الدّعم المناسب أحيانًا سواء أكان ماديًا أم معنويًا، فبعض البحوث أيضًا تحتاج إلى تطبيق على عينة وهذا يتطلب خروج المعلم بأوقات الدوام وهذا سيؤثر على سير العملية التعليمية.

وانتقلت نتائج السؤال الثاني مع نتائج دراسة الصباح(2016) ودراسة المدهون(2020) ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تشابه مكان تطبيق الدّراسة في الشّركات والتّشابه في المنهج الصفي التحليلي والتشابه في نوعية العينة مدرء ومكان التّطبيق واختلفت مع دراسة صلاح الدين(2020) ودراسة الجهني(2021) حيث أظهرت النّتايج تطبيق مجالات اليقظة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة حيث يُعزى ذلك ربما إلى عدة عوامل منها اختلاف : مكان تطبيق العينة، حيث أن دراسة صلاح الدين طُبّقت في جامعة السّلطان قابوس أي دولة مختلفة في البيئّة وثقافة العاملين، واختلاف المنهج المستخدم حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في دراسة الجهني والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة صلاح الدين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وأن معامل الارتباط بيرسون بين كل من متوسط درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان هو (0.735)، وهو طردي مرتفع، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بينهم، ويستدل من هذه النتيجة أن درجة تطبيق القيادة الرؤيوية تؤثر وتتأثر بمستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية، وتشير إلى كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادة الرؤيوية ارتفع مستوى اليقظة الاستراتيجية، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق القيادة الرؤيوية يرفع من مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى معلمو ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة.

كما ويمكن ملاحظة أن معامل الارتباط بين متوسط اليقظة الاستراتيجية وجميع متوسطات مجالات درجة تطبيق القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية كان عالي أيضًا. وقد يُعزى ذلك إلى الدور الكبير الذي تقوم به القيادة الرؤيوية في المؤسسات التعليمية.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإنَّ الباحثة تُوصي بما يلي:

- ضرورة إشراك المدير المعلمين في بناء وصياغة رؤية المدرسة.
- تشجيع المدير المعلمين على نقد رؤية المدرسة إن تطلّب الأمر.
- أن يمنح المدير الصّلاحيات للمعلمين ببعض الحرية في اختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية.
- أن يقوم المدير بتشجيع وإلهام العاملين وبث روح العمل لديهم.
- أن يسمح المدير للمعلمين بتنفيذ بعض أعمالهم عن بُعد.
- أن يحرص مدير المدرسة على الاطلاع الدائم على استراتيجيات عمل المدارس الأخرى.
- أن يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المنافسين من المدارس الأخرى.
- أن يدعم مدير المدرسة إجراء البحوث العلمية للوقوف على كافة المستجدات التربوية

## المقترحات

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث على موضوع القيادة الرؤيوية واليقظة الاستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة.
- إجراء الدراسات والأبحاث حول القيادة الرؤيوية مع متغيرات أخرى في المدارس الأردنيّة.
- إجراء الدراسات والأبحاث حول اليقظة الاستراتيجية مع متغيرات أخرى في المدارس الأردنيّة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو طاحون، أمل (2012). القيادة التربوية الفاعلة، الأردن، عمان : دار أمواج للنشر والتوزيع.
- الاستراتيجية: دراسة ميدانية: قطاع مزودي وموزعي المحروقات في الأردن. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الأكلبي، عايض بن شافي. (2019). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية 2030: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة جامعة شقراء، (12)، 1-36.
- أومر، شيروان عمر. (2011). دور أبعاد القيادة الرؤيوية في عمليات المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صلاح الدين. العراق.
- بلبصير، خليفة وابن بريكة، عبدالوهاب. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، 11، 328-347.
- بلحاج، مريم (2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (8)، 192-206.
- بلحاج، مريم. (2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع1، 192-206.
- بلخضر، مسعودة سليمان. (2014). أثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الإبداع. دراسات، ع30، 118 - 146.
- بهية، طاهر. (2019). دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية. مجلة جامعة بابل، (27)، 1، 361-382.

التميمي، كوكب مصباح أشتي، واللافي، خالد خلف محمد. (2020). أثر القيادة الرؤيوية في النمو الاستراتيجي: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية لقطاع التجزئة في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

جبران، علي محمد. (2009). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، مجلة التربية: جامعة الأزهر.

جلاّب، احسان (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التّغيير، الأردن، عمان : دار صفاء للنشر والتّوزيع.

الجهني، أمل صالح عيد، و العتيبي، تركي بن كديميس. (2023). اليقظة الاستراتيجية: مدخلا للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية.المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج2، ع3، 38-90.

حسين، وصال، و لفتة، ببداء (2019). عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(47).

حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار ومكتبة الحامد.

حميد، لمى و إبراهيم، صديق(2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46)، 180-168.

الخضري، أحمد رفعت حسن، وسالم، محمد زيدان. (2022). الرضا الوظيفي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشور). جامعة الأقصى، غزة.

خليفات، شيرين عبدالفتاح سالم، والخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في مرونة سلاسل التوريد: الدول المعدل لمرونة الموارد البشرية في شركات توليد الكهرباء الأردنية. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

خليل، نبيل (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتّوزيع.

دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس - لابلال عنابة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 43(2)، 135-145.

الزهيري، إبراهيم عباس. (2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، ج52، 1-39.

سحنون، هبة علاونة، ثلاثية. (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الجزائرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: جامعة القدس المفتوحة، (43)، 135-145.

سحنون، هبة، وثلاثية، نوة (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية،

سليمان، ايناس السيد. (2021). دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي. المجلة التربوية: جامعة سوهاج في مصر، 89.

الشريف، حنان يحي. (2018). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الشمري، بدرية صالح. (2019). تصور مقترح للتطور التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق". مجلة العلوم التربوية، 4(3)، 55-109.

صالح، عامر. (2011). سيكولوجية نزوع الإنسان بين التفرد والإبداع والبحث عن الشهرة. صحيفة المثقف. <http://www.almothaqaf.com>

الصباح، فجر محمد سعود، والشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2016). أثر اليقظة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية: قطاع الاتصالات في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير المنشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

صباح، ماجدة ماجد. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج44، ع4، 177-260.

الضويان، حصة عبد المحسن والحجي، آلاء إبراهيم (2022). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفادة، الأردن، 11(1)، 224-242.

العازمي، عبدالمحسن مبارك راشد، والميع، يحيى بدر مبارك فالح. (2021). اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر موجهي فني التربية البدنية بدولة الكويت. *العلوم التربوية*، مج29، ع3، 313-340.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن. (2008). *الإدارة والأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

عبد الحميد، أسماء نصر. (2021). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج*، (83)، 901-953.

عبدالجليل، احمد نظير. (2020). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين. *مجلة الإدارة والاقتصاد: جامعة المستنصرية*، (125)، 322-39.

عبدالله، حسنية حسين عويس (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والأسترالية والصينية: دراسة مقارنة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر*، 45(1)، 177-316.

عبوي، زيد منير. (2008). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. عمان، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.

العنبي، تركي بن كديميس، والقحطاني، غادة بنت فهد عبدالله (2015). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. *دراسات عربية وإسلامية*، مج6، ع13، 75-242.

العدلوني، محمد أكرم والسويدان، طارق محمد. (2000). *القيادة في القرن الحادي والعشرين*. السعودية: دار قرطبة.

عويضة، عائشة عبدالرزاق محي الدين، والصريرة، خالد أحمد سلامة. (2021). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الفتحي، إبراهيم محمد (2010). سحر القيادة. عمان: دار سما للنشر والتوزيع.

فندي، علي حسون وسعيد، هديل كاظم وطه، أسماء (2013). أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 1(34)، 87-118.

فوجيل، نور الدين (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة باجي مختار.

فوزي، علي. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 68، 83-103.

القيوتي، تمارا محمود رشيد، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2019). إعادة صياغة إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي- الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية على مجموعة الحوراني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

كارترتيت، تالولا وبالدين، ديفيد (2009). توصيل الرؤية، (ترجمة محمد التوبة)، السعودية: العبيكان للنشر.

الكوز، عدي (2018). دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنشآت في محافظة نينوى. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 21(67). 246-275.

كيلاني، هند يحي بكري، والأسمري، نورة عبدالله عوضه. (2022). أثر القيادة الرؤيوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير. دراسات تربوية ونفسية، ع116، 333-400.

محاط، أميره. (2014). "أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكره-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير.



محمد، عبدالرحمن محمد. (2004). أنماط القيادة الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية في اليمن: دراسة ميدانية بأمانة العاصمة صنعاء. (أطروحة ماجستير). جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

المدهون، رشا أحمد سليم، والصريرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2020). أثر التعلم التنظيمي في اليقظة

مساد، معن مصطفى أمين، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي المستدام: الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية في مجموعة المناصير في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مسلم، عبدالله (2015). مهارات الإتصال الإداري والحوار، ط1، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع. المطلق، فاطمة عباس. (2019). تأثير اليقظة العقلية في التفكير الايجابي لدى طلبة الجامعة. مجلة مسار للعلوم للتربية والعلوم الاجتماعية. م6، ع(8). 676-645.

المعايطه، عبدالعزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الملكاوي، عاطف عبدالله (2013). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

النعيمي، فاطمة حمد محمد، و صماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع6، 19 - 30.

الهيمني، إسرائ زياد، و حورية، علي حسين محمد. (2021). القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

يحيى، ربي سميح عبدالرحمن، والغول، كاظم عادل أحمد. (2023). اليقظة الاستراتيجية في المدارس الحكومية الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43 عدد خاص. 435-447.

- Alabbasi, Nuhad Najem. (2022). **The Impact of Strategic Vigilance in Achieving Organizational Merit in Private Banks in Iraq**, University of Samarra, College of Islamic sciences, Iraq, Samarra.
- Alnoori, A.A & Al-janabi, A.A. (2022). **The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management**. University of Anbar.
- Alshaer, S. (2020). **The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks**. Modern Applied Science, 14(6), 82- 89.
- Altarawneh, Ramzi M.(2023).**The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence the Mediating Role of Strategic Foresight**. Middle East University, Jordan.
- Arcos, Ruben (2016). **Public relations intelligence: intelligence analysis, communication and influence**. Public relations review. 42. 264-270.
- Bessant,J.& Goller I. (2017). **Creativity for innovation management**. Taylor & Francis Ltd. <https://doi.org/10.4324/9781315630588>.
- Corinne Cohen, **Veille et Intelligence Strategique, hermes lavoisier**, paris, 2004, p46-58.
- Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A Study of 15 Countries, **Journal of International Business Studies**, 37, 823 - 837.
- Das, Y. Yuksel, S. Besir, F. (2022). **Visionary Leadership Phenomenon in School Management**. International Journal of Current Educational Studies. 1,1-13.
- Dhammika, K. (2016). **Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX)**. Wayamba Journal of Management, 4(1).121-143.
- Gabriel,p.(2009). **Personal Transformation: The Relationship of Transformative Learning Experiences and Transformational Leadership**, A Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education .
- Goleman, Daniel (2017). **Leadership That Gets Results, Harvard Business Review Classics**, March-April, 82-83.

- Groves, k. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary Leadership, and organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, 27(7), 566-583.
- Harper, S. C. (2001). **The Forward-focused organization: Visionary thinking and breakthrough leadership to create your companys future**. Amacom.
- Heintz, C., Karabegovic, M., & Molnar, A. (2016). **The co-evolution of honesty and strategic vigilance**. *Frontiers in psychology*, 7, 1503.
- HoseinPour, D., &KermanShahi, S. (2017). Designing an organizational merit-oriented model with emphasis on strategic merit management. **Resource Management in Police Journal of the Management Dept**, 1395(16), 11-38.
- Jalod, K.M, Hasan, A.J., Hussain, A.N.,(2021).**Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq**.
- Kantabutra, S.(2008).**Vision-based leadership: the answer to the fast changing retail industry in Thailand?, Problems and Perspectives in Management**, 6(22), 59-71.
- Khoury, A. E. (2005). Character and effective leadership of the knowledge worker (No. UCRL TH-211921). **Lawrence Livermore National Lab.(LLNL)**, Livermore, CA (United States).
- Landis, E. A., Hill, D., &Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. **Journal of Management policy and practice**, 15(2), 97-100.
- Lesca, H. (2003). **Veille strategique: La Methode L.E. Scanning**, paris: Editions EMS.
- Mezher, Aseel, Ali. Alredha, Duaa, Abd. Al-asadi, Hadi (2020). The strategist's intelligence and vigilant and their influences on achieving Organizational success: A survey of the views of administrative leaders at Al-Muthanna University on the implementation of the government program for the year 2018-2022. **Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciencesm**, 10(1), 23-46.
- Molina, Oscar Antonio Martinez (2018). visionary leadership in the administrative staff of the guapan educational unit, **Journal of technology and Science Education JOTSE**, 2018-8(2): 115-125.
- Robbins, p (2003). **Organizational behavior,8<sup>th</sup> in Int. Ed, 10<sup>th</sup> Edu prentice Hall Inc**. New Jersey.
- Sarwono, Jonathan (2019). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Educational Administration and Management (ICREAM), **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, vol. 400, Atlantis Press SARL, Paris, France.

- Sekiguchi, T. (2005). **Contextual Leader Behavior. Proposal of a new Construct, Osaka Keidai Ronshu**, 56(11), 81-91.
- Slavic, V(2020) 14 **Traits of Visionary Leaders**. Available on Website: <https://www.indeed.com> Recalled in 2<sup>nd</sup>.nov.2020.
- Tasrim, Isnada Waris (2017). Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multicase Study in Three Primary Schools, **International Journal of Science and Research (IJSR)**, Vol. 6 Is. 8, August, Chhattisgarh, India.
- Twelves, J.(2001). **The Leadership and Management of the Successful Austral Christian Schools, Melbourne Education Research Institute, post-Script**, 2(2), 194-209.
- Waldman, D. Sully de Luque, M. Washburn, N. & House, R.(2006).
- Zaccaro, S. J. (2001). **The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success**. American Psychological Association.
- Zhou, L. Zhao, S. Tian, F. Zhang, X. & Chen, S. (2018). **Visionary leadership and employee creativity in China. International Journal of Manpower**, 39(1), 93-105.

## الملحقات

## الملحق رقم (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية

### الاستبانة في صورتها الأولية

الدكتور/ة ..... المحترم

تحية طيبة وبعد ،

تجري الباحثة دراسة بهدف الكشف عن درجة تطبيق : " القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة ثلاث أقسام ، القسم الأول ويشمل التغيرات الديمغرافية ، والقسم الثاني ويشمل : ( تحديد الرؤية و إيصال الرؤية و تمكين الرؤية و الإلهام )، والقسم الثالث : اليقظة الاستراتيجية وتناول أربع أبعاد : ( اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية و اليقظة البيئية و اليقظة التسويقية ) . صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

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

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية تأمل الباحثة تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الآتية

درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم لأغراض البحث العلمي .

الجزء الأول: البيانات الأولية ( البيانات الديمغرافية )

1 - الجنس

أنثى

ذكر

2 - المؤهل العلمي

دراسات عليا

بكالوريوس

3 - سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

أولاً: المحور الأول ( القيادة الرؤيوية )

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : تحديد الرؤية : هي صورة ذهنية لمستقبل مثالي للمؤسسة، وهي حلم يسعى القائد والأفراد لتحقيقه والوصول إليه							
						يضع المدير رؤية مستقبلية للمدرسة تتسجم مع قيم وسياسات التعليم .	1
						تعكس تصورات المدير صورة عقلانية لمستقبل المدرسة .	2
						يعزز المدير ولاء المعلمين تجاه تحقيق الأهداف بفعالية .	3
						يؤمن المدير بضرورة توفير مناخ إيجابي للمعلمين .	4
						تتصف رؤية المدرسة بالاستقرار النسبي .	5
						يسعى المدير إلى بناء مستقبل تعليمي مثالي ضمن استراتيجيات عمل حديثة .	6
						يشرك المدير المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية .	7
						تسعى إدارة المدرسة إلى التركيز على الفرص المتاحة واستثمارها .	8
						يشارك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة .	9
						تتسجم التصورات المستقبلية للمعلمين مع رؤية المدرسة .	10



المجال الثاني للقيادة الرؤيوية: إيصال الرؤية

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	
المجال الثاني : إيصال الرؤيوية : على القائد استخدام الوسائل المناسبة لضمان وصول الرؤية المستقبلية للأفراد واقناعهم وتشجيعهم على تبنيها.						
						1 يمتلك المدير مهارة عالية في التعبير عن الرؤية .
						2 يوضح المدير رؤية المدرسة للمعلمين
						3 يتأكد المدير من إيصال الرؤية للمعلمين من خلال درجة تحقيق الأهداف .
						4 يشجع المدير المعلمين على نقد رؤية المدرسة
						5 يوصل المدير الرؤية من خلال بناء علاقات تكاملية بين الأقسام
						6 يتابع المدير إيصال الرؤية من خلال الانجازات التي يقوم بها المعلمين .
						7 يؤمن المدير بقدرات المعلمين ويمنحهم فرص لإظهارها .
						8 يمتلك المدير القدرة على إقناع المعلمين بالرؤية .
						9 يصغي المدير لآراء المعلمين للتأكد من وصول الرؤية لهم .

## المجال الثالث للقيادة الرؤيوية: تمكين الرؤية

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
المجال الثالث : تمكين الرؤية : يقوم القائد بتمكين الأفراد، وذلك من خلال اكسابهم المهارات ورفع مقدراتهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار بما يخص مهامهم.							
						يسعى المدير إلى رفع مستوى ولاء المعلمين .	1
						يسعى المدير إلى زيادة كفاءة أداء المعلمين .	2
						يمنح المدير الفرصة للمعلمين في توظيف مبادراتهم لتحسين التدريس .	3
						يحرص المدير على مراجعة رؤية المدرسة باستمرار بما يتوافق مع التغيير الحاصل في بيئتها .	4
						يساهم المدير بتقليل الأخطاء مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار .	5
						يمنح المدير الصلاحيات للمعلمين لاختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية .	6
						يحرص المدير على إطلاع المعلمين على جميع المعلومات الخاصة بالمدرسة	7
						يمتلك المعلمون معلومات كاملة عن رؤية المدرسة .	8
						يزرع المدير روح الإبداع في نفوس المعلمين لبناء رؤية مستقبلية واعدة	9
						يزرع المدير الثقة بينه وبين المعلمين من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية .	10

## المجال الرابع للقيادة الرؤيوية: الإلهام

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
المجال الرابع : الإلهام : عملية لتنشيط وخلق شعور لدى الآخرين عبر الإثارة و الحفز للتغيير							
						يعزز المدير روح الإبداع في نفوس المعلمين	1
						يعزز المدير الثقة في نفوس المعلمين	2
						يُعتَبَر المدير مصدر الإلهام للمعلمين .	3
						يشجع المدير المعلمين على إنجاز الأعمال بروح الفريق الواحد.	4
						يحرص المدير على جمع الأفكار الإبداعية من المعلمين .	5
						تسعى إدارة المدرسة إلى مواكبة تطورات العصر	6
						تمتلك إدارة المدرسة قدرة فائقة على التحفيز المعنوي .	7

## المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

## المجال الأول لليقظة الاستراتيجية: اليقظة التكنولوجية

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : اليقظة التكنولوجية : يعنى هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والبيئة التنافسية							
						يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجدات التكنولوجية .	1
						تمتلك المدرسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	2
						تمتلك المدرسة وسائل تواصل تكنولوجية حديثة بين المعلمين وأولياء الأمور .	3
						تسمح إدارة المدرسة للمعلمين بتنفيذ بعض أعمالهم عن بعد .	4
						تحرص إدارة المدرسة على متابعة التغيرات التي تحصل في جوانب التكنولوجيا المرتبطة بعملها .	5
						تراقب إدارة المدرسة بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	6
						تهتم إدارة المدرسة بمعرفة التكنولوجيا والتقنيات المتبعة من قبل المدارس الأخرى .	7
						تحرص إدارة المدرسة على تزويد المعلمين بدورات عن أحدث التكنولوجيا في التعليم	8
						تترقب إدارة المدرسة باستمرار تطورات المدارس الرائدة في مجال نشاطها .	9
						يقوم المدير بتشجيع المعلمين على البحث والتطوير	10

المجال الثاني لليقظة الاستراتيجية: اليقظة التنافسية

غير متنمية	متنمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	
المجال الثاني : اليقظة التنافسية : تعنى بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمدارس الأخرى وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية .						
						1 تحرص إدارة المدرسة على متابعة تطورات المنافسين من المدارس الأخرى .
						2 تحرص إدارة المدرسة على متابعة المنافسين الذين يقدمون خدمات بديلة .
						3 تعمل إدارة المدرسة على تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها .
						4 تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات جيدة مع شركاء المجتمع المحلي .
						5 تحرص إدارة المدرسة على الحصول على معلومات شاملة عن الاستراتيجيات المدارس .
						6 تحرص إدارة المدرسة على تجميع معلومات عن استراتيجيات تدريس المدارس الأخرى
						7 تترقب إدارة المدرسة باستمرار تطورات المدارس الرائدة في مجال نشاطها .

المجال الثالث لليقظة الاستراتيجية: اليقظة البيئية

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	
المجال الثالث : اليقظة البيئية : تقوم المدرسة بدراسة البيئة الخارجية لها والبيئة الداخلية وذلك لمعرفة احتياجات البيئة الخارجية والعمل على التطوير والتحسين .						
						1 تتوفر في المدرسة قواعد بيانات عن المنافسين من المدارس الأخرى
						2 تتوفر في المدرسة قواعد بيانات عن المجتمع المحيط
						3 يسعى مدير المدرسة إلى بناء العلاقات مع المحيط الخارجي للمدرسة
						4 يسعى مدير المدرسة إلى بناء العلاقات مع المجتمع المحلي
						5 ترصد إدارة المدرسة انعكاس مخرجاتها على المجتمع المحلي .
						6 يشجع مدير المدرسة المحافظة على البيئة .

المجال الرابع لليقظة الاستراتيجية: اليقظة التسويقية

غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	
<p>المجال الرابع : اليقظة التسويقية : على المدرسة أن يكون لديها إدراك وتفوق كبير وأن تعمل بحذر وترقب وانتباه شديد لمواجهة تلك التغيرات المتسارعة وأن تراعي الظروف الاقتصادية المختلفة وذلك لاستمرار الإقبال على هذه المدرسة</p>						
						1 تعمل إدارة المدرسة على مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف .
						2 تعمل إدارة المدرسة على مسح البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات .
						3 تدعم إدارة المدرسة إجراء البحوث العلمية للوقوف على كافة المستجدات التربوية
						4 تمتلك إدارة المدرسة المقدرة على مواكبة مستجدات العصر .
						5 تهتم إدارة المدرسة بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر خدمات المدرسة .
						5 توفر إدارة المدرسة قنوات إتصال مباشرة للرد على استفسارات أولياء الامور .
						6 تحرص إدارة المدرسة على تكوين علاقات إيجابية مع أولياء الأمور .
						7 توفر إدارة المدرسة تخصصات جاذبة للطلبة ( علمي - أدبي - مهني ... )

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور أحمد محمد بدح	1
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الدكتور عمر علي الرفايحه	2
آل البيت	الإدارة التربوية	الدكتور محمد عبود الحراشنة	3
عمان العربية	الإدارة التربوية	الدكتورة دينا سعيد بزادوغ	4
العلوم الإسلامية	الإدارة	الدكتورة سوزان صالح دروزة	5
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الدكتورة نكريات جبريل القراله	6
العلوم الإسلامية	إدارة أعمال	الدكتورة شيرين عودة الله الدعجة	7
الشرق الأوسط	قيادة تربوية	الدكتور زيد خريسات	8



### الملحق رقم (3) الأداة بصورتها النهائية

الدكتور/ة ..... المحترم

تحية طيبة وبعد ،

تجري الباحثة دراسة بهدف الكشف عن درجة تطبيق : " القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة ثلاث أقسام ، القسم الأول ويشمل التغيرات الديمغرافية ، والقسم الثاني ويشمل : ( تحديد الرؤية و إيصال الرؤية و تمكين الرؤية و الإلهام )، والقسم الثالث : اليقظة الاستراتيجية وتناول أربع أبعاد : ( اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية و اليقظة البيئية و اليقظة التسويقية ) . صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

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

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية تأمل الباحثة تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الآتية

درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم لأغراض البحث العلمي .

الجزء الأول: البيانات الأولية ( البيانات الديمغرافية )

1 - الجنس

أنثى

ذكر

2 - المؤهل العلمي

دراسات عليا

بكالوريوس

3 - سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

أولاً: المحور الأول ( القيادة الرؤيوية )

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
المجال الأول: تحديد الرؤية: هي صورة ذهنية لمستقبل مثالي للمؤسسة، وهي حلم يسعى القائد والأفراد لتحقيقه والوصول إليه					
					1 يضع المدير رؤية مستقبلية للمدرسة تتسجم مع قيم وسياسات التعليم .
					2 تعكس رؤية المدير صورة عقلانية لمستقبل المدرسة .
					3 يؤمن المدير بضرورة توفير مناخ إيجابي للمعلمين
					4 تتصف رؤية المدرسة بالاستقرار النسبي
					5 يسعى المدير إلى بناء مستقبل تعليمي مثالي ضمن استراتيجيات عمل حديثة
					6 يشرك المدير المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية .
					7 تسعى إدارة المدرسة إلى التركيز على استثمار الفرص المتاحة
					8 يشارك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة .
					9 تتسجم التصورات المستقبلية للمعلمين مع رؤية المدرسة

### المجال الثاني للقيادة الرؤيوية: إيصال الرؤية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
المجال الثاني: إيصال الرؤيوية: على القائد استخدام الوسائل المناسبة لضمان وصول الرؤية المستقبلية للأفراد واقناعهم وتشجيعهم على تبنيها.					
					1 يمتلك المدير مهارة عالية في التعبير عن رؤية المدرسة .
					2 يوضح المدير رؤية المدرسة للمعلمين
					3 يعتمد المدير على مستوى تحقق الأهداف كمعيار للتأكد من تمثيل المعلمين لرؤية المدرسة .
					4 يشجع المدير المعلمين على نقد رؤية المدرسة
					5 يؤمن المدير بدور العلاقات التكامليّة بين الأقسام في إيصال الرؤية للمعلمين .
					6 يتابع المدير إيصال الرؤية من خلال الانجازات التي يقوم بها المعلمين .
					7 يصغي المدير لآراء المعلمين للتأكد من وصول الرؤية لهم .

### المجال الثالث للقيادة الرؤيوية: تمكين الرؤية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
المجال الثالث: تمكين الرؤية: يقوم القائد بتمكين الأفراد، وذلك من خلال اكسابهم المهارات ورفع مقدراتهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار بما يخص مهامهم.					
					1 يسعى المدير إلى رفع مستوى ولاء المعلمين تجاه المدرسة.
					2 يسعى المدير إلى زيادة كفاءة أداء المعلمين.
					3 يمنح المدير الفرصة للمعلمين في توظيف مبادراتهم لتحسين العملية التعليمية التعليمية.
					4 يحرص المدير على مراجعة رؤية المدرسة باستمرار بما يتوافق مع التغيير الحاصل في بيئتها.
					5 يساهم المدير بتقليل الأخطاء من خلال مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.
					6 يمنح المدير الصلاحيات للمعلمين في اختيار أسلوب العمل الأنسب لتحقيق الرؤية.
					7 يحرص المدير على إطلاع المعلمين على جميع المعلومات الخاصة بالمدرسة
					8 يمتلك المعلمون معلومات كاملة عن رؤية المدرسة
					9 يعزز المدير الثقة بينه وبين المعلمين من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية.

## المجال الرابع للقيادة الرؤيوية: الإلهام

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة		
المجال الرابع: الإلهام: عملية لتنشيط وخلق شعور لدى الآخرين عبر الإثارة و الحفز للتغيير.						
					يعزز المدير روح الإبداع في نفوس المعلمين	1
					يعزز المدير الثقة في نفوس المعلمين	2
					يُعتَبَر المدير مصدر الإلهام للمعلمين	3
					يشجع المدير المعلمين على إنجاز الأعمال بروح الفريق الواحد.	4
					يحرص المدير على الاهتمام بالأفكار الإبداعية من المعلمين.	5
					يسعى المدير إلى مواكبة تطورات العصر	6
					يمتلك المدير مقدرة فائقة على التحفيز المعنوي.	7

## المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>المجال الأول: اليقظة التكنولوجية: يعنى هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والبيئة التنافسية</b>					
1					يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجدات التكنولوجية
2					تمتلك المدرسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة
					يستخدم مدير المدرسة وسائط تواصل تكنولوجية حديثة مع المعلمين
3					يستخدم مدير المدرسة وسائط تواصل تكنولوجية حديثة مع أولياء الأمور
4					يسمح المدير للمعلمين بتنفيذ بعض أعمالهم عن بُعد .
5					يحرص مدير المدرسة على متابعة التغيرات التي تحصل في جوانب التكنولوجيا المرتبطة بعملها .
6					يهتم مدير المدرسة بالاطلاع على التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة من قبل المدارس الأخرى
7					يحرص مدير المدرسة على اشراك المعلمين بدورات تكنولوجية في التعليم .
8					يتابع مدير المدرسة باستمرار تطورات المدارس الرائدة في مجال نشاطها .
9					يقوم المدير بتشجيع المعلمين على البحث والتطوير

المجال الثاني لليقظة الاستراتيجية: اليقظة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة		
المجال الثاني: اليقظة التنافسية: تعنى بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمدارس الأخرى وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية.						
					يحرص مدير المدرسة على متابعة تطورات المنافسين من المدارس الأخرى .	1
					يحرص مدير المدرسة على متابعة المنافسين الذين يقدمون خدمات بديلة	2
					يحرص مدير المدرسة على تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها .	3
					يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات جيدة مع شركاء المجتمع المحلي .	4
					يحرص مدير المدرسة على الاطلاع على استراتيجيات عمل المدارس الأخرى	5



المجال الثالث لليقظة الاستراتيجية: اليقظة البيئية

		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
المجال الثالث: اليقظة البيئية: تقوم المدرسة بدراسة البيئة الخارجية لها والبيئة الداخلية وذلك لمعرفة احتياجات البيئة الخارجية والعمل على التطوير والتحسين.						
1	يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المنافسين من المدارس الأخرى					
2	يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات عن المجتمع المحيط					
3	يسعى مدير المدرسة إلى بناء العلاقات مع المحيط الخارجي للمدرسة					
4	يسعى مدير المدرسة إلى بناء العلاقات مع المجتمع المحلي					
5	يرصد مدير المدرسة انعكاس مخرجات المدرسة على المجتمع المحلي					
6	يشجع مدير المدرسة المحافظة على البيئة التعليمية الآمنة.					

المجال الرابع لليقظة الاستراتيجية: اليقظة التسويقية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
<p>المجال الرابع: اليقظة التسويقية: على المدرسة أن يكون لديها إدراك وتفوق كبير وأن تعمل بحذر وترقب وانتباه شديد لمواجهة تلك التغيرات المتسارعة وأن تراعي الظروف الاقتصادية المختلفة وذلك لاستمرار الإقبال على هذه المدرسة.</p>					
					1 يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
					2 يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات.
					3 يدعم مدير المدرسة إجراء البحوث العلمية للوقوف على كافة المستجدات التربوية
					4 يمتلك مدير المدرسة المقدر على مواكبة مستجدات العصر.
					5 يهتم مدير المدرسة بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر خدمات المدرسة.
					6 يوفر مدير المدرسة قنوات إتصال مباشرة للرد على استفسارات أولياء الأمور.
					7 يحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية مع أولياء الأمور.
					8 يوفر مدير المدرسة تخصصات جاذبة للطلبة ( علمي - أدبي - مهني ... )

## الملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/695  
التاريخ، 2023/12/20

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 وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة لين ضرار مفضي ورقمها الجامعي (402110007) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالبيقطة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

